



La résilience organisationnelle : métaphore ou réalité?

Senata Kone

► To cite this version:

Senata Kone. La résilience organisationnelle : métaphore ou réalité?. Gestion et management. HESAM Université; Université de la Manouba (Tunisie), 2021. Français. ⟨NNT : 2021HESAC043⟩. ⟨tel-03932075⟩

HAL Id: tel-03932075

<https://theses.hal.science/tel-03932075v1>

Submitted on 10 Jan 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

HESAM
UNIVERSITÉ



le cnam



ÉCOLE DOCTORALE ECCOFIGES - Université de la Manouba

ÉCOLE DOCTORALE Abbé Grégoire - Cnam de Paris

RIGUEUR

EESD

THÈSE

Présentée par : **Senata KONE**

Soutenue le : **29 Novembre 2021**

Pour obtenir le grade de : **Docteur d'HESAM Université**

préparée au : **Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline : **Sciences de Gestion**

Spécialité : **Management**

La résilience organisationnelle : métaphore ou réalité ?

THÈSE dirigée par :

Madame HACHANA Rym Professeure ISCAE – Université de la Manouba

Monsieur PESQUEUX Yvon Professeur CNAM Paris

Jury

M. Patrick BOISSELIER, Professeur, CNAM Paris

M. Gilles TENEAU, HDR, Université de Nantes

M. Mahmoud ZOUAOUI, Professeur, ESCT-université de la Manouba

Mme Anissa BEN HASSINE, Maître de conférences, ESSEC - Université de Tunis

Président

Rapporteur

Suffragant

Examinatrice

Année Universitaire : 2021-2022

**T
H
È
S
E**

Affidavit

Je soussigné / soussignée, Senata KONE déclare par la présente que le travail présenté dans ce manuscrit est mon propre travail, réalisé sous la direction scientifique de Yvon Pesqueux (directeur) de Rym Hachana (co-directrice), dans le respect des principes d'honnêteté, d'intégrité et de responsabilité inhérents à la mission de recherche. Les travaux de recherche et la rédaction de ce manuscrit ont été réalisés dans le respect de la charte nationale de déontologie des métiers de la recherche.

Ce travail n'a pas été précédemment soumis en France ou à l'étranger dans une version identique ou similaire à un organisme examinateur.

Fait à Paris, le 28 Avril 2022

Signature



Affidavit

I, undersigned, Mrs Senata KONE hereby declare that the work presented in this manuscript is my own work, carried out under the scientific direction of Yvon Pesqueux (thesis director) and of Rym Hachana (co-thesis director), in accordance with the principles of honesty, integrity and responsibility inherent to the research mission. The research work and the writing of this manuscript have been carried out in compliance with the French charter for Research Integrity.

This work has not been submitted previously either in France or abroad in the same or in a similar version to any other examination body.

Paris, 28 of April

Signature



Dédicace

J'exprime toute ma gratitude à Dieu tout-puissant, l'auteur de la vie et de la force sans lesquelles je n'aurais pas eu l'opportunité de réaliser ce travail.

J'exprime ma reconnaissance également,

A ma mère, une visionnaire dans l'âme et un modèle de courage et de persévérance. Elle n'a pas cessé de m'encourager et de me pousser vers l'excellence à travers ses conseils avisés et sa foi inébranlable en mes capacités intellectuelles.

A mon père, pour sa patience, ses sacrifices et son soutien indéniable tout au long de ce cursus doctoral.

A mon frère, à ma sœur, à ma famille

Pour leurs encouragements.

Votre assistance et votre soutien permanent ont été déterminants dans la réalisation de ce travail.

Remerciements

Au terme de ce travail, j'aimerais rendre hommage à tous ceux qui ont été artisans de cet accomplissement.

Mes remerciements s'adressent premièrement à mes deux directeurs de recherche, prof. Rym Hachana et Prof. Yvon Pesqueux pour l'opportunité qu'ils m'ont donnée en m'accordant leur confiance, leur énergie et leur temps pour la réalisation de ce travail. L'aboutissement de cette thèse est le résultat du travail de l'équipe que je forme avec eux.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers madame Rym Hachana, professeur de l'enseignement supérieur et directrice du laboratoire RIGUEUR, pour son encadrement, sa rigueur scientifique, son sens de l'écoute, sa bienveillance, sa patience et pour ses conseils avisés qu'elle m'a généreusement prodigués durant tout mon parcours doctoral. La confiance qu'elle a eue en moi et en mes capacités dès le premier jour a été déterminante dans les moments difficiles de ce parcours.

J'exprime mes vifs remerciements à monsieur Yvon Pesqueux, Professeur du CNAM, Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation » pour sa perspicacité, son implication, son humilité, sa spontanéité et sa disponibilité, qui ont joué un rôle majeur dans l'aboutissement de ce travail. Je le remercie d'avoir dirigé ce travail avec dévouement et passion.

J'exprime mes sincères remerciements aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer mon travail, leurs remarques et conseils constitueront, j'en suis sûre, un apport pour l'amélioration de cette recherche.

J'adresse un grand merci à Mr Raouf Ben Ltaifa, directeur de MTI et à Mr Zakaria Ben Yahia, DRH de Parenin pour leur accueil chaleureux et l'intérêt manifesté vis-à-vis de ma recherche. Sans eux, la partie empirique de ce travail n'aurait pas pu se faire. Je profite également pour remercier tous les employés de ces deux entreprises qui ont eu la gentillesse de répondre à nos questions pendant l'investigation empirique.

Mes remerciements vont à l'endroit du ministère de l'enseignement supérieur de la Côte d'Ivoire, à l'ambassade de Côte d'Ivoire à Paris, et à la direction des bourses dont le soutien a contribué à m'offrir des conditions optimales pour l'achèvement de ce travail.

Mes remerciements s'adressent également à toutes les personnes qui ont joué un rôle dans mon parcours doctoral. A cet effet, je remercie le professeur Ahmed Ben Hamouda pour

sa disponibilité et son assistance. Je remercie également le professeur Férid Zaddem pour ses précieux conseils. Mes remerciements s'adressent aussi à Jacky Ngo Nken, qui, a été une aide incontestable dans ce parcours.

Je voudrais également profiter de cette occasion pour adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide durant tout mon cursus universitaire. Je remercie Mr Faten Magrhebi pour sa générosité et son soutien qui ont été capitaux dans les premières années de mon parcours universitaires. Je remercie profondément Mr Mohamed Taher qui m'a prise comme sa fille et s'est toujours impliqué dans tous les problèmes administratifs auxquels j'ai dû faire face. Je remercie également Madame Ferouz Hendaoui, Madame Cherni pour leurs conseils. Je remercie Mr Houcine (ISG) pour sa disponibilité et sa serviabilité. Je remercie mes collègues, précisément Adel Ben Mbarek, sa femme Hamida Boulares et Marwa Ellouze pour toute l'assistance qu'ils m'ont fournie.

J'exprime ma gratitude envers mes deux universités, l'ISCAE de Tunis et le CNAM de Paris. J'adresse mes remerciements au personnel administratif de ces deux établissements pour leur professionnalisme, leur indulgence et pour le travail formidable qu'il fait. Je remercie tous les membres du laboratoire RIGUEUR et du laboratoire « L'équipe Sécurité & Défense (ESD) - Renseignement, Criminologie, Crises, Cybermenaces».

A mes ami(e)s, à tous ceux qui m'ont soutenue de loin ou de près durant ce parcours, recevez l'expression de ma profonde gratitude.

Résumé

La résilience organisationnelle (RO) semble être « la clé de voûte » qui permet aux organisations de s'en sortir face aux crises (Frimousse & Peretti, 2021). Cependant, malgré l'engouement qui s'illustre par la prolifération des travaux sur la thématique de la RO, le concept demeure encore complexe et sans fondements théoriques solides (Therrien, 2010 ; Teneau, 2017).

Par ailleurs, le concept de résilience organisationnelle est apparu suite aux travaux sur la résilience individuelle, or cette dernière se situe dans une approche psychologique et clinique. Les travaux qui traitent de la dimension organisationnelle, qui elle, relève des sciences de gestion ne se sont jamais intéressés à la manière dont on passe de la dimension individuelle à la dimension organisationnelle de résilience.

Face à ces lacunes, nous cherchons au travers de ce travail à mener une discussion autour de la résilience organisationnelle en l'appréhendant sous l'angle de la métaphore organisationnelle (Morgan, 1980) et plus précisément la métaphore de l'apprentissage organisationnel par socialisation (Nonaka et Takeushi, 1997). La problématique de notre recherche se formule comme suit :

Comment le concept de métaphore fonde-t-il ou pas la compréhension du passage d'une logique individuelle à une logique organisationnelle de résilience ?

Notre objectif est de comprendre si la résilience organisationnelle est une métaphore analogique du concept d'apprentissage organisationnel (Nonaka et Takeushi, 1997). Si cette hypothèse est avérée, cela voudra alors dire que l'apprentissage organisationnel par socialisation est l'autre nom de la résilience organisationnelle et par conséquent, qu'une organisation résiliente est probablement une entreprise apprenante. Dans le cas contraire, cela signifierait que la résilience organisationnelle n'existe pas.

La nature exploratoire de notre recherche implique l'adoption d'une méthode de recherche qualitative et d'une posture épistémologique constructiviste à travers le déploiement de la théorie enracinée. Notre contexte d'étude est tunisien. Nous avons mené l'investigation empirique à partir d'une étude de cas pilotes effectuée dans l'entreprise MTI, nous l'avons complétée ensuite par une investigation au sein de Parenin afin de répondre à notre problématique dans le cadre de la crise que ces deux entreprises subissent ces dernières années.

Nos résultats montrent d'une part, que la résilience organisationnelle est une métaphore mythique et non analogique (comme nous l'avons pensé au départ) de l'apprentissage organisationnel. Autrement dit, dans les entreprises étudiées, les employés sont des individus apprenants, mais pas les entreprises elles-mêmes. L'apprentissage reste à un niveau individuel car il n'y a pas de volonté claire en matière de socialisation qui impliquerait une institutionnalisation des connaissances tacites des employés. En d'autres termes, il n'y a pas de capitalisation, ni de gestion et diffusion à l'échelle organisationnelle de ces connaissances. Nos résultats montrent au contraire la présence d'une politique de capitalisation des connaissances explicites acquises par les manuels de procédures et les programmes de formations.

Nos résultats montrent d'autre part, l'émergence d'autres métaphores enracinées dans les contextes d'étude. Il s'agit de la métaphore des ressources et de la métaphore des compétences dont la conceptualisation donne lieu à la métaphore des capacités dynamiques. A l'issue de la discussion, il est apparu que la résilience organisationnelle est plus une métaphore analogique des capacités dynamiques que de l'apprentissage organisationnel.

Mots-clés : *Résilience organisationnelle, métaphore organisationnelle, apprentissage organisationnel, processus de socialisation et théorie enracinée.*

Abstract

Organizational resilience (OR) seems to be the « keystone » that allows organizations to cope with crises (Frimousse & Peretti, 2021). However, despite the hype illustrated by the proliferation of work on the topic of OR, the concept still remains complex and without a solid theoretical foundation (Therrien, 2010; Teneau, 2017).

Furthermore, the concept of organizational resilience emerged following work on individual resilience, which is situated in a psychological and clinical approach. The work that deals with the organizational dimension, which is the responsibility of the management sciences, has never focused on the way in which we move from the individual dimension to the organizational dimension of resilience.

Faced with these shortcomings, we seek in this work to lead a discussion on organizational resilience by looking at it from the angle of the organizational metaphor (Morgan, 1980) and more specifically the metaphor of organizational learning through socialization (Nonaka & Takeushi, 1997). Our research question is formulated as follows :

How does the concept of metaphor underpin or not underpin the understanding of the shift from an individual logic to an organizational logic of resilience?

Our goal is to understand whether organizational resilience is an analogical metaphor for the concept of organizational learning (Nonaka & Takeushi, 1997). If this hypothesis is true, then it would mean that organizational learning through socialization is the other name for organizational resilience and therefore, a resilient organization is likely a learning organization. If not, it would mean that organizational resilience doesn't exist.

The exploratory nature of our research implies the adoption of a qualitative research method and a constructivist epistemological posture through the deployment of grounded theory. Our study context is Tunisian. We conducted the empirical investigation from a pilot case study carried out in the company MTI, we then completed it by an investigation within Parenin in order to answer our research question within the framework of the crisis that these two companies undergo these last years.

Our results show, that organizational resilience is a mythical and not an analogical metaphor (as we initially thought) of organizational learning. In other words, in the companies studied, employees are learning individuals, but not the companies themselves. Learning remains at an individual level because there is no clear commitment to socialization that would involve institutionalizing employees' tacit knowledge. In other words, there is no capitalization, nor

management or dissemination of this knowledge on an organizational scale. On the contrary, our results show the presence of a policy of capitalization of explicit knowledge acquired through procedure manuals and training programs.

Our results also show the emergence of other metaphors rooted in the study contexts. These are the resources metaphor and the competencies metaphor whose conceptualization gives rise to the dynamic capabilities metaphor. At the end of the discussion, it appeared that organizational resilience is more an analogical metaphor of dynamic capabilities than of organizational learning.

Keywords : *organizational resilience, organizational metaphor, organizational learning, socialization process and grounded theory.*

Sommaire

Introduction générale.....	1
 Première partie :.....	9
Revue de littérature, discussion et problématisation autour d'un concept polysémique ..	9
 <i>CHAPITRE I : De la résilience individuelle à la résilience organisationnelle</i>	10
Introduction du chapitre 1	11
Section 1 : Emergence, évolution et définition du concept de résilience	13
Section 2 : La résilience organisationnelle : quelle portée pour le management d'aujourd'hui ?.....	28
Conclusion du chapitre 1	57
 <i>CHAPITRE II : La métaphore organisationnelle : Parcours de légitimation d'un concept qui divise</i>	58
Introduction du chapitre 2	59
Section 1 : Les fondements linguistiques et philosophiques de la métaphore.....	60
Section 2 : La métaphore organisationnelle : quelle utilité pour les organisations ?.....	70
Conclusion du chapitre 2	97
 <i>CHAPITRE III : Résilience organisationnelle et métaphore organisationnelle : Proposition d'un modèle théorique</i>	98
Introduction du chapitre 3	99
Section 1 : Importance, parcours historique et ancrage conceptuel.....	100
Section 2 : Le statut métaphorique de l'apprentissage organisationnel : comment se construit le lien avec la résilience organisationnelle ?	118
Conclusion du chapitre 3	136
 Deuxième partie :	137
Design de la recherche, Presentation, Discussion des résultats et Conclusions.....	137
 <i>CHAPITRE IV : Cadre méthodologique et opérationnel de la recherche</i>	138

Introduction du chapitre 4	139
Section1 : Epistémologie et méthodologie de la recherche	140
Section 2 : Etude d'une situation de crise	153
Conclusion du chapitre 4	181
 <i>CHAPITRE V : Présentation des résultats de l'analyse des données collectées</i>	 182
Introduction du chapitre 5	183
Section 2 : Présentation des résultats de l'analyse des données du cas Parenin (cas 2). 193	
Section 1 : Présentation des résultats de l'analyse des données du cas MTI (cas 1)	184
Conclusion du chapitre 5	218
 <i>CHAPITRE VI : Interprétation, discussion et élaboration des conclusions</i>	 219
Introduction du chapitre 6	220
Section 1 : L'apprentissage organisationnel comme une métaphore mythique de la résilience organisationnelle.....	221
Section 2 : La résilience organisationnelle : une métaphore des capacités dynamiques ?	236
Conclusion du chapitr 6.....	259
 Conclusion générale	 260
 Bibliographie.....	 266
ANNEXES.....	281

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les définitions de la résilience individuelle.....	21
Tableau 2 : Les définitions de la résilience individuelle.....	29
Tableau 3: Les sources de résilience	34
Tableau 4 : Tableau récapitulatif des définitions de la résilience	41
Tableau 5 : Les catégories et les caractéristiques des organisations résilientes.....	47
Tableau 6 : Les trois types de métaphores	67
Tableau 7 : Les trois niveaux d'apprentissage et ses processus	107
Tableau 8 : Les apports de l'AO aux différentes propositions.....	135
Tableau 9 : Comparaison des approches de GT	147
Tableau 10 : Le choix des cas pour la constitution d'un échantillon théorique	155
Tableau 11 : Les critères de définition de l'entreprise familiale tunisienne	157
Tableau 12 : Présentation des activités et secteurs d'activité de MTI	158
Tableau 13 : Présentation des activités et secteurs d'activité de Parenin.....	159
Tableau 14 : Les quatres étapes de l'entretien	164
Tableau 15 : La répartition des entretiens par sites	169
Tableau 16 : Données analysées dans le cadre de l'investigation empirique.....	171
Tableau 17 : Matrice conceptuelle de l'échantillonnage théorique de la capacité d'absorption	177
Tableau 18 : Matrice conceptuelle de l'échantillonnage théorique de la capacité de renouvellement.....	178
Tableau 19 : Matrice conceptuelle de l'échantillonnage théorique de la capacité d'appropriation	179
Tableau 28 : Les types de formations à Parenin.....	226
Tableau 29 : Réalité des propositions de recherche	232
Tableau 30 : Plan de restructuration de Parenin entre 2020 et 2021	242
Tableau 31 : Les ressources selon le critère « VRIS ».....	249
Tableau 32 : Les compétences de Parenin	251

Liste des figures

Figure 1 : Le processus de résilience organisationnelle	48
Figure 2 : La transformation des idées métaphoriques en modèles scientifiques	72
Figure 3 : Les quatre paradigmes en sciences sociales	83
Figure 4 :Paradigmes, métaphores et résolutions de puzzle : trois concepts pour comprendre l'organisation et la nature des sciences sociales.....	85
Figure 5 : L'apprentissage en simple boucle.....	111
Figure 6 : L'apprentissage en double boucle	112
Figure 7 : Le processus de conversion des connaissances (SECI).....	116
Figure 8 : Les méthodes d'analyses qualitatives des données de la théorisation ancrée	151
Figure 9 : Illustration de la situation de crise à Parenin	161
Figure 10 : Illustration circulaire de la méthode de la théorie enracinée	167
Figure 11 : L'analyse de contenu	174
Figure 12 : Conceptualisation de la résilience organisationnelle comme une métaphore des capacités dynamiques.....	252

Liste des annexes

ANNEXE 1: Le guide d'entretien	282
ANNEXE 2 : Tableau récapitulatif des définitions de la résilience organisationnelle	285
ANNEXE 3 : Les définitions des capacités dynamiques	287
ANNEXE 4: Le code de conduite de Parenin	288

Liste des abréviations

AO : Apprentissage Organisationnel

CNRTL : Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales

DRH : Direction des Ressources Humaines

GT : Grounded Theory

MO : Métaphore Organisationnelle

ODD : Objectifs de Développement Durable des Nations Unies

RO : Résilience Organisationnelle

Introduction générale

1. Contexte général et problématique de la recherche

L'incertitude est ce qui caractérise le climat actuel des entreprises, comme en témoignent les différentes crises de ces dernières années, à savoir, la crise financière de 2007-2008 dont les répercussions perdurent jusqu'à présent, les révolutions, la crise sanitaire mondiale engendrée par la pandémie de covid19 qui sévit depuis 2020. Dans ce contexte, la survie des entreprises est devenue une question à la fois cruciale et urgente (Mzid et *al.*, 2019).

Le terme « *résilience organisationnelle* » est apparu en 1998, avec les travaux de Mallak Larry. Le concept de résilience est alors appréhendé dans les sciences de gestion comme un « remède » à la vulnérabilité des organisations confrontées à des contextes d'incertitude et de crises (Vogus & Sutcliffe, 2007 ; Bégin & Chabaud, 2010 ; Chaabouni et *al.*, 2014).

Depuis quelques années, la résilience organisationnelle suscite un intérêt grandissant. Elle est passée d'un concept inconnu à un concept en « vogue », comme le prouvent les nombreux travaux sur ce concept (Bloch & Lamothe 2014 ; Naudin, 2019). Ceci pourrait s'expliquer par le fait que le concept a tout pour plaire. Tout d'abord, la résilience des organisations présente des retombées au niveau sociétal. Selon Mcmanus (2008), la résilience d'une communauté, c'est-à-dire la capacité de cette dernière à se relever et à se redresser après un incident est tributaire de la résilience de ses organisations. La résilience des organisations contribue ainsi directement au succès des communautés. La résilience des communautés fait partie intégrante des objectifs de l'ONU dans le cadre de l'Agenda 2030 et de l'Union Africaine pour l'horizon 2063.

Ensuite, elle présente des retombées positives pour les organisations, elles-mêmes. La résilience organisationnelle est appréhendée comme une capacité qui permet à l'organisation de tirer parti de ses ressources et de ses capacités non seulement pour résoudre les défis actuels mais aussi pour exploiter les opportunités afin de se construire un avenir réussi et profitable (Lengnick-Hall et *al.*, 2011 ; Kantur & Isery-Say, 2015).

Bégin & Chabaud (2010) considèrent que la résilience organisationnelle est la somme de trois capacités, à savoir, la capacité de l'entreprise à absorber les chocs (capacité d'absorption), la capacité à innover des solutions pour les problèmes présents et surtout pour ceux à venir (capacité de renouvellement) et la capacité de l'entreprise à apprendre de ses erreurs pour mieux les corriger et devenir plus forte (capacité d'appropriation). La résilience organisationnelle permet aux organisations de traverser les épreuves (chocs, crises financières,

humaines, techniques etc.,) sans être affaiblies, mais au contraire, en devenant plus fortes.

Aussi, les travaux sur la résilience organisationnelle établissent un lien avec le concept de robustesse. Elle rend la continuité des activités possible, malgré les situations traumatisantes auxquelles les organisations peuvent faire face (Bégin & Chabaud, 2010), les faisant ainsi passer d'un état de vulnérabilité à celui de robustesse (Teneau, 2011). L'organisation devient alors capable de faire face aux chocs et turbulences générés par son environnement sans s'effondrer grâce à l'acquisition de capacités qui lui permettent de trouver des solutions nouvelles pour se réinventer (Bauweraerts & Colot, 2014).

Les recherches sur la résilience organisationnelle montrent également qu'elle est source de compétitivité (Starr et al., 2003 ; Lee et al., 2013). En effet, la résilience organisationnelle vient en réponse à la question de savoir pourquoi dans un contexte de crise, certaines organisations perdurent et réussissent tandis que d'autres disparaissent (Vogus & Sutcliffe, 2007). La littérature fait état d'une plus grande résilience des entreprises familiales. Dans une étude menée par Bloch & Lamothe (2014) avec l'école de commerce (HEC Paris) et le Boston Consulting Group, les auteurs démontrent que les entreprises familiales sont plus résilientes que celles qui ne le sont pas. Selon les auteurs, « (...) *les entreprises familiales mondiales se distinguent de leur concurrentes non familiales par une résilience supérieure face aux crises, les conduisant à obtenir dans les périodes de crise, une résilience sensiblement supérieure* » (Bloch & Lamothe, 2014: 17). Ces résultats confirment le constat d'un certain nombre de recherches menées sur les entreprises familiales concernant la thématique de la résilience organisationnelle (Bégin & Chabaud, 2010 ; Bauweraerts & Colot, 2014).

Cependant, malgré tous ces « éloges », le constat est le suivant : la thématique de la résilience comporte des lacunes théoriques et empiriques qui la rendent floue et ambiguë.

En outre, l'analyse de la littérature montre que les travaux sur la résilience organisationnelle sont fortement influencés par un corpus de travaux sur la résilience individuelle. Par conséquent, la résilience organisationnelle tend parfois à être conçue comme la somme des résiliences individuelles (Koninckx & Teneau, 2011 ; Ahras, 2020). Cette conception qui aborde la résilience des organisations à travers ses membres soulève une question de réflexion sur les mécanismes qui président le passage d'une logique individuelle à une logique organisationnelle de résilience, une réflexion qui est quasiment absente dans la littérature et à laquelle s'intéresse la présente recherche. En effet, considérer que la résilience organisationnelle est l'application de la résilience individuelle aux organisations pourrait laisser sous-entendre que le passage entre les deux dimensions est automatique alors que le niveau

organisationnel est au-delà du niveau individuel (Weick & Daft, 1984 ; Choo, 1995 ; Nonaka & Takeuchi, 1997). Pour Simon (1965), l'être humain est plus limité que l'organisation. Il estime que les capacités cognitives limitées des êtres humains expliquent pourquoi les organisations sont des instruments nécessaires et utiles à la réalisation d'objectifs plus vastes.

A ce stade, il apparaît important de préciser notre problématique, formulée comme suit :

Comment le concept de métaphore fonde-t-il ou pas la compréhension du passage d'une logique individuelle à une logique organisationnelle de résilience ?

Les questions de recherche sous-jacentes à cette problématique sont les suivantes :

1. Peut-on réellement parler d'une résilience organisationnelle en soi ?
2. Comment les capacités individuelles de résilience conduisent-elles aux capacités de résilience organisationnelle ?
3. Sommes-nous en droit de considérer l'AO comme étant le comparant de la RO ?
4. Quel modèle explicatif de la résilience organisationnelle en résulte-t-il ?

2. Contextualisation

La Tunisie a connu un tournant historique le 14 janvier 2011, date de la révolution qui marque à la fois le mouvement du *printemps arabe* et la fin de la dictature en place depuis plus de 25 ans (Daguzan, 2011). Le pays est ainsi passé « *du silence au bruit et à la parole, du calme à la tempête, de la peur à la liberté, de l'écrasement au débordement des digues* » (Dakhli, 2011). La parole libérée, les tunisiens sont pleins d'espoir quant à l'avenir de leur pays qu'ils imaginent devenir démocratique et prospère dans un futur proche afin de palier au chômage et aux inégalités sociales qui font partie des causes principales de la révolution. Mais le temps passe et le pays se trouve confronté à des bouleversements politiques et sociaux, marqués par des revendications sociales multiples (Ben Rhouma et Koleva, 2020). Dans ce contexte miné par l'incertitude de l'environnement socio-économique et politique, la pérennité des entreprises est menacée. Notons également que la crise tunisienne se caractérise par sa longue durée et par la récurrence des événements imprévus qui se succèdent au cours du temps (Chaabouni et al., 2015) et qui sont à la fois de nature interne (instabilité socio-politique et actions collective sous forme de revendications, grèves, etc.) et externe (environnement très compétitif, crise sanitaire mondiale). Néanmoins, les travaux sur le sujet de la résilience organisationnelle montrent que les entreprises les plus résilientes dans le contexte de crise post-révolutionnaire sont les entreprises familiales (Chaabouni et al., 2014, 2015 ; Mzid, 2015; Marouane & Chtourou, 2015 ; Hammouda, 2018). Ces travaux soutiennent « *la surperformance des entreprises*

familiales par rapport aux entreprises non familiales dans un contexte de crise économique engendrée par la révolution tunisienne de 2011 » (Hammouda 2018).

Notre recherche part de ce discours déclaratif pour observer deux de ces entreprises afin de comprendre s'il s'agit réellement de résilience organisationnelle ou si ce que les auteurs appellent résilience n'est que l'ombre de celle-ci, c'est-à-dire une métaphore organisationnelle. La résilience organisationnelle souffre de certaines lacunes qui justifient le recours et la pertinence de l'approche métaphorique pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la littérature montre que le concept de résilience organisationnelle se trouve encore confronté à certains défis aussi bien théoriques qu'empiriques. En effet, le concept souffre d'une complexité due au manque de consensus concernant sa définition et son observation (Thérrien, 2010 ; Teneau, 2017). Ses mécanismes de fonctionnement ne sont pas toujours explicites. La thématique de la résilience organisationnelle reste un champ de recherche très actif, en témoignent les nombreux travaux de ces dernières années. Il y a de nombreuses généralités, approches et écrits dans le champ de la résilience organisationnelle, mais il n'y a cependant, aucune véritable théorie qui la fonde en sciences de gestion (Teneau, 2017) plus de vingt après l'apparition du concept. De manière pratique. Ainsi, malgré l'intérêt grandissant qui lui est accordé, le concept reste difficile à opérationnaliser (Bauweraerts & Colot, 2014) car dans la pratique, la notion de résilience organisationnelle demeure encore incomprise et floue. La résilience organisationnelle demeure ainsi un concept en débat (Lee *al.*, 2013 ; Téneau, 2018).

Par ailleurs, le contexte post-révolutionnaire tunisien cadre bien avec notre problématique de recherche, d'autant plus que la pérennité des entreprises tunisiennes est mise à mal avec la crise socio-économique qui sévit dans le pays depuis la révolution (Ayari, 2011). Etudier la résilience organisationnelle dans ce contexte pourrait aboutir à la construction d'un modèle intelligible de la thématique, ce qui constituerait un apport majeur pour ce travail de recherche.

L'orientation de notre problématique s'inscrit non seulement dans l'actualité scientifique, mais constitue aussi une vision nouvelle et originale de la thématique de la résilience organisationnelle. La question de recherche s'intéresse à la manière dont on passe d'un état 1 (dimension individuelle) à un état 2 (dimension organisationnelle). Dans ce travail, nous adopterons une approche métaphorique pour élucider la question de recherche, la résilience et la métaphore organisationnelle étant deux thèmes d'actualité. En effet, la pandémie de coronavirus a rehaussé l'engouement pour la problématique de la résilience. La revue *Défense Nationale* a consacré un numéro spécial au thème « Covid-19 : résilience et rebond ».

De même, en sciences de l'information, la revue *I2D* a publié un numéro spécial en 2020, intitulé « *Intelligence économique, Covid, Résilience et Territoires* ». Enfin, la revue « *Question de management* » a consacré sa 35^{ème} édition de 2021 à la résilience sous le thème « *questions de résilience* ». Cette recherche s'intéresse également à la métaphore organisationnelle, un concept qui regagne de l'intérêt (Martinet et Pesqueux, 2020). L'appel à contributions lancé une première fois en 2019 pour l'année 2020 et une seconde fois en 2020 pour l'année 2021 par la *Revue Française de Gestion* sur le thème « *métaphores d'hier et d'aujourd'hui* » qui reste sans suite jusque-là, démontre l'engouement, mais aussi la difficulté rattachée à la thématique de la métaphore qui fait son retour dans les sciences de gestion.

Le dernier élément qui justifie la pertinence de la problématique de cette recherche se rapporte au manque de travaux aussi bien théoriques qu'empiriques traitant de l'articulation entre le concept de résilience organisationnelle et celui de la métaphore organisationnelle.

3. Intérêts et objectifs de la recherche

Nos objectifs peuvent être classés en trois catégories.

- Sur le plan théorique : nous ambitionnons de proposer une approche discursive de la RO en recourant à une triangulation théorique pour comprendre la RO sous le prisme de la métaphore de l'apprentissage organisationnel, particulièrement à travers l'approche de Nonaka & Takeuchi (1997). Ainsi, nous avons pour projet de construire une approche de la résilience organisationnelle à travers le concept de métaphore organisationnelle.

- Au niveau conceptuel : grâce à une triangulation théorique ou conceptuelle, nous avons pu ressortir les propositions de recherche suivantes : (1) première proposition (P1) : la transformation des capacités individuelles de résilience en capacités organisationnelles résulte d'un processus de transport par la rhétorique ; (2) deuxième proposition (P2) : la transformation des capacités individuelles de résilience en capacités organisationnelles résulte d'un processus de transport par réification au regard du mythe individualiste qui considère que des employés compétents équivalent à une organisation compétente. Ainsi, avoir des individus résilients donnerait lieu à une organisation résiliente. La présente thèse discute ainsi le postulat individualiste sous-jacent à l'essentiel des travaux de recherche dans le champ de la résilience organisationnelle tout en défendant une approche holiste de la question ; et (3) troisième proposition (P3) : le passage d'une logique individuelle à une logique organisationnelle de résilience s'effectue par un processus d'apprentissage individuel comme fondement de l'apprentissage organisationnel par socialisation du *knowing*.

- Sur le plan managérial : nous cherchons à aider les managers à comprendre et à

mettre l'accent sur l'apprentissage organisationnel comme levier de résilience des organisations. Nous cherchons aussi par-là à leur offrir un « effet miroir » des pratiques managériales dans l'optique de déceler et encourager les bonnes pratiques qui assurent la pérennité de l'organisation, mais éventuellement à faire ressortir les mauvaises pratiques ou erreurs qu'il convient de corriger pour assurer la viabilité de l'organisation.

- Sur le plan de l'impact, obligation mis en avant aujourd'hui dans les débats internationaux sur la recherche en sciences de gestion et par les organismes d'accréditations, nous corrélons la création de savoir envisagée dans la thèse aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies n°4 et 9 qui concernent respectivement « l'accès à l'éducation et la promotion de l'innovation », ainsi qu'aux objectifs de formations qualifiées ayant pour support la technologie et l'innovation de l'agenda 2063 de l'UA.

4. Validation empirique

La validation empirique s'inscrit dans une approche constructiviste qui s'appuie sur une démarche exploratoire et recourt à une méthodologie qualitative basée sur 31 entretiens semi-directifs menés de Mars à Octobre 2020. Les entretiens ont fait l'objet d'une retranscription intégrale et ont donné lieu à un ensemble de mots qui a permis de dégager un codage émergent dans la phase d'analyse. Ceci nous a permis d'analyser les propositions de recherche et d'effectuer un retour sur la littérature inspiré des principes de la « *grounded theory* » (Strauss & Corbin, 2004). Les critères de validité reposent par conséquent sur les fondements de la « *grounded theory* » tels que préconisés par Strauss & Corbin (2004). Notre investigation empirique a été menée dans deux entreprises tunisiennes appartenant à un même groupe familial.

5. Positionnement épistémologique, méthodologie et techniques de recueil des données

Pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés, nous avons opté pour une démarche fondée sur le plan théorique, épistémologique et méthodologique. La cohérence entre ces trois pôles constitue le chemin qui mène à la connaissance et c'est une condition à respecter pour produire un savoir pertinent (De Bruyne et *al.*, 1974).

Cette thèse s'inscrit dans le courant du constructiviste pragmatique (Gavard-Perret et *al.*, 2012).

La visée principale de ce travail est d'apporter une contribution à la compréhension de la résilience organisationnelle traitée dans une perspective holistique sous l'angle de la métaphore organisationnelle. Plus précisément, nous aspirons à comprendre le concept

complexe de résilience organisationnelle au travers d'un concept plus explicite, mieux maîtrisé et élucidé dans la littérature (Morgan, 1980). Nous adoptons pour cela une méthodologie qualitative dont le but est l'exploration d'un contexte de crise lié à un environnement socio-politique incertain qui affecte les entreprises, objet de notre investigation empirique.

Notre recherche est une étude de cas multiple (cas étudiés) dans le projet d'une réplique littéraire : il s'agit de chercher la même chose dans des cas différents.

L'exploration s'est déroulée en deux étapes : une première exploration a été réalisée à MTI, une entreprise exportatrice de produits Caterpillar vers la Lybie, à travers uniquement des entretiens semi-directifs auprès de dix employés. La seconde exploration a été réalisée à Parenin, une entreprise concessionnaire Caterpillar, avec des entretiens semi-directifs auprès de dix-neuf employés occupant différents postes dans l'entreprise. Pour réaliser cette exploration, une triangulation théorique (la résilience organisationnelle, la métaphore organisationnelle et l'apprentissage organisationnel) et une triangulation empirique ont été menées. La triangulation empirique est basée sur le recours partiel aux catégories de la « *grounded theory* » (Strauss & Corbin, 2004).

Nous avons eu recours à différents outils de collecte des données, à savoir, les entretiens, l'observation participante, les notes de terrains et l'analyse documentaire. Ces outils ont permis de donner de la profondeur aux résultats et de l'ampleur à l'interprétation et à la discussion.

6. Architecture de la thèse

Cette thèse comprend deux grandes parties. La première partie concerne la revue de la littérature et regroupe les trois premiers chapitres qui ont trait à la revue de la littérature et au construit théorique, tandis que la seconde partie concerne le volet empirique et comprend les trois derniers chapitres qui traitent de la partie design, analyse, discussion des résultats et conclusions

❖ Le chapitre 1 s'intitule « *De la résilience individuelle à la résilience organisationnelle* ». Dans une première section, nous nous intéresserons à l'émergence, l'évolution et à la définition du concept de résilience. Dans une seconde section, nous nous focaliserons sur le concept de résilience organisationnelle et plus particulièrement sur sa portée pour le management d'aujourd'hui.

❖ Le chapitre 2 a pour titre « *La métaphore organisationnelle : Parcours de légitimation d'un concept qui divise* ». La première section sera consacrée aux fondements philosophiques et linguistiques de la métaphore. La seconde section sera consacrée à l'utilité de la métaphore organisationnelle, dans les sciences et l'étude des organisations.

❖ Le chapitre 3 s'intitule « *Résilience organisationnelle et métaphore organisationnelle : proposition d'un modèle théorique* ». La première section s'intéressera à l'importance, au parcours historique et à l'ancrage du concept d'apprentissage organisationnel. La seconde section quant à elle s'intéressera au statut métaphorique de l'apprentissage organisationnel et la construction du lien avec la résilience organisationnelle.

❖ Le chapitre 4 est intitulé « *Cadre méthodologique et opérationnel de la recherche* ». La première section de ce chapitre présentera les aspects épistémologiques et méthodologiques de la recherche. La seconde section sera consacrée à l'étude d'une situation de crise.

❖ Le chapitre 5 a pour titre : « *Présentation des résultats de l'analyse des données collectées* ». Dans la première section, nous présenterons les résultats de l'analyse des données du cas 1 (MTI) et dans une seconde section, nous exposerons les résultats de l'analyse des données du cas 2 (Parenin).

❖ Le chapitre 6 s'intitule « *Interprétation, discussion et élaboration des conclusions* ». La première section de ce chapitre discutera de l'apprentissage organisationnel comme une métaphore mythique de la résilience organisationnelle. La seconde section sera consacrée à la résilience organisationnelle comme une métaphore des capacités dynamiques.

Première partie :

**Revue de littérature, discussion et
problématisation autour d'un concept
polysémique**

CHAPITRE I : De la résilience individuelle à la résilience organisationnelle

Introduction du chapitre 1

Le concept de « *résilience* » apparaît en sciences physiques au 18^{ème} siècle pour exprimer la capacité de résistance d'un matériau à un choc ou une pression. En effet, en 1973, le physicien Holling se penche sur ce concept qu'il met en lien avec les sciences naturelles, plus précisément avec l'écologie et l'environnement.

Le concept réussit par la suite à s'imposer en psychologie grâce aux travaux des psychologues américains (Werner & Smith 1982 ; 1992) qui emploient à leur tour la notion de résilience individuelle ou psychologique pour qualifier une certaine catégorie d'enfants qui malgré les conditions précaires de vie ont réussi à devenir des adultes responsables et affranchis. Leurs travaux constituent le point de départ d'une multitude de recherches sur le thème de la résilience en psychologie.

Depuis la publication de Holling (1973), l'intérêt pour la thématique de la résilience organisationnelle s'est manifesté auprès des gestionnaires. Cependant, c'est depuis l'avènement de la crise financière globale de 2008 que le sujet a atteint un niveau d'intérêt sans précédent dans le champ managérial (Sheffi & Rice 2005 ; Annarelli & Nonino 2016).

L'attrait pour ce thème est né suite à la fragilité et à la vulnérabilité des organisations face aux perturbations (terrorisme, catastrophes naturelles, humaines ou technologiques et crises de différentes natures) de l'environnement dans lequel elles évoluent (Therrien, 2010 ; de Bovis, 2009 ; Sawalha, 2015). En effet, peu de travaux se sont penchés sur les facteurs qui permettent aux organisations de réussir en dépit des crises ou catastrophes (Lee et *al.*, 2013). La littérature sur la résilience vient remédier à cette lacune en se focalisant sur les caractéristiques des organisations qui survivent et prospèrent malgré un contexte défavorable (Seville et *al.*, 2008).

Selon Vogus & Sutcliffe (2007), le questionnement qui a donné naissance au concept de résilience organisationnelle est le suivant : pourquoi certaines organisations et institutions arrivent-elles à maintenir leur fonctionnement et leur structure dans un environnement miné par des secousses et autres perturbations ? Autrement dit, pourquoi certaines organisations périssent et disparaissent tandis que d'autres prospèrent et s'accroissent en terme de ressources et sont même prêtes à affronter d'autres défis ? La résilience organisationnelle permet de comprendre pourquoi face aux crises et autres événements inattendus, certaines organisations s'en sortent et prospèrent pendant que d'autres s'effondrent et disparaissent (Weick & Sutcliffe, 2001 ; Seville et *al.*, 2008 ; Bégin & Chabaud, 2010 ; Koninckx & Teneau, 2010).

Ce chapitre est organisé en deux sections. Nous allons nous intéresser à la littérature

relative à l'émergence, l'évolution et la définition du concept de résilience individuelle dans une première section. Dans une seconde section, nous allons nous attarder largement sur les débats autour de la résilience organisationnelle.

Section 1 : Emergence, évolution et définition du concept de résilience

Le concept de résilience a un parcours d'évolution qui mérite une attention particulière. C'est pourquoi, nous allons dans un premier temps, nous pencher sur le concept de résilience à l'épreuve du temps. Dans un second temps, nous allons nous intéresser au concept de résilience individuelle comme un préalable à la compréhension de la résilience organisationnelle.

I. Le concept de résilience à l'épreuve du temps

La résilience, concept employé en physique et en mécanique a attiré l'attention des chercheurs américains (Holling, 1973), anglais (Rutter, 1985) et français (Cyrulnik, 1999 ; 2001 ; Teneau, 2011 ; 2017 ; Teneau & Lemoine, 2019).

Dans les paragraphes qui suivent, nous exposons tout d'abord le passage de la résilience physique à la résilience écologique, puis le passage de cette dernière à la résilience individuelle ou psychologique avant de passer à la définition de la résilience et de ses apports, notamment pour le management des entreprises.

1.1. De la résilience physique à la résilience écologique

La résilience est définie par le Larousse comme une « *caractéristique mécanique définissant la résistance aux chocs d'un matériau* ». Selon le Centre National de Ressources et Textuelles et Lexicales (Cnrtl), la résilience est employée en physique et en mécanique pour parler de la résistance à la pression ou au choc.

La résilience est employée en physique pour appréhender la « *capacité d'un matériau à revenir à son état initial après un choc* » (Dauphiné & Provitolo, 2007: 116). Ce matériau « *fonctionne un peu comme un roseau par mauvais temps : il se penche, mais ne se brise pas sous la pression, alors qu'un arbre, plus rigide, aurait brisé* » (Hollnagel et al., 2009: 231). En d'autres termes, le matériau fait à la fois preuve de flexibilité et de résistance qui lui permettent de rester intact même après avoir été soumis à une forte pression.

Les premiers travaux de recherche qui se sont intéressés à la résilience sont d'origine anglo-saxonne (Manciaux, 2001 ; Tisseron, 2009 ; Tomkiewicz, 2005). Ces travaux débutent avec les recherches de Holling (1973). Il est le premier à mettre en relation les concepts de résilience, d'écologie et d'environnement (Dauphiné & Provitolo, 2007 ; 2007 ; Vogus & Sutcliffe, 2007 ; Annarelli & Nonino, 2016) avec l'article « *Resilience and stability of ecological systems* » paru en 1973. Il appréhende la résilience et la stabilité comme deux types de comportements adoptés par les systèmes, spécialement en écologie (écosystème) lorsqu'ils subissent des perturbations. Holling (1973) définit la stabilité comme « *la capacité d'un système*

à revenir à un état d'équilibre après une perturbation temporaire. Plus il revient rapidement, et avec le moins de fluctuations possible, plus il est stable » Holling (1973: 17). Selon cette définition, la stabilité détermine la vitesse avec laquelle un écosystème revient à son état d'équilibre. L'intérêt de la stabilité est donc de maintenir un degré faible de fluctuation. Quant à la résilience, elle désigne un autre comportement des écosystèmes face aux variations environnementales. Pour l'auteur, « *la résilience détermine la persistance des relations au sein d'un système et constitue une mesure de la capacité de ces systèmes à absorber les changements de variables d'état, de variables motrices et de paramètres, et à persister encore »* Holling (1973: 17). Selon cette définition, la résilience mesure à la fois la capacité d'absorption et la capacité de persistance dans le temps des écosystèmes malgré un contexte de variations ou de changements écologiques. Un écosystème est alors résilient s'il absorbe les perturbations de son environnement de manière à ne pas être ébranlé par celles-ci, mais à la surmonter en persistant davantage. Le but ici est d'éviter la disparition ou l'extinction de l'espèce et de favoriser sa persistance dans le temps. Pour ce physicien, les deux concepts semblent être corrélés, puisqu'il démontre que, de nature, les écosystèmes sont instables et que cette instabilité est favorable à l'émergence d'une grande résilience. Ainsi, l'auteur est d'avis que, plus un écosystème est instable, plus il est résilient. Et plus un écosystème est stable moins il est résilient. La stabilité et la résilience entretiennent ainsi une corrélation négative que Holling (1973) juge nécessaire.

A l'instar de Holling (1973), Cumming et ses collaborateurs (2005) se sont penchés sur la résilience écologique pour la définir comme « *la capacité d'un système à maintenir son identité ou ses caractéristiques lorsqu'elle fait face à un changement interne et/ou aux chocs et turbulences générés par l'environnement externe »* (Cumming et al., 2005 : 976). Cette définition semble faire un rapprochement implicite entre la résilience et la stabilité puisque l'accent est mis sur la stabilité et non sur la persistance temporelle comme le conçoit Holling (1973).

Les travaux de Holling (1973) donneront lieu à un élargissement des champs d'application de la résilience notamment en psychologie, objet du paragraphe suivant.

1.2. De la résilience écologique à l'émergence de la résilience individuelle

A partir de la fin des années 1970, la résilience suscite un engouement sans précédent en sciences sociales, plus précisément auprès des psychologues et cliniciens dans le cadre de l'analyse du comportement infantile (Garnezy 1970 ; Werner & Smith 1982 ; Manciaux, 2001 ; Tychev, 2001 ; Bégin & Chabaud 2010 ; Koninckx & Teneau, 2010). De nombreux travaux

ont ainsi contribué à l'émergence de la résilience individuelle ou résilience psychologique.

L'étude de la littérature met en lumière deux concepts majeurs qui ont favorisé l'apparition du concept de résilience en Psychologie (Tomkiewicz 2005 ; Koninckx & Teneau, 2010). Le premier est un concept « *orphelin* » dont la paternité n'a jamais été réclamée selon Tomkiewicz (2005). Il s'agit du concept anglais « *coping with* » ou « *coping* » qui traduit l'idée de « *faire face* » ou « *vivre avec* » son handicap (physique, mental ou chronique), son traumatisme ou malheur tel que le stress, la maladie, la guerre (Tomkiewicz, 2005 ; Koninckx & Teneau, 2010). Pour Tomkiewicz (2005), le deuxième concept (qui est français) est « *l'invulnérabilité* », inventé par Koupernik & Anthony (1982). Les auteurs illustrent ce concept par une poupée (le sujet) en acier (caractère invulnérable) capable de résister à toute chute (l'agression) sur toutes sortes de sols (sable, béton, etc.). Elle s'assimile ainsi à une force innée liée à la personnalité qui permet à l'individu de ne pas sombrer tout au long de sa vie peu importe le traumatisme. Koninckx & Teneau (2010) estiment que le second concept à l'origine de la résilience en psychologie est celui de « *vulnérabilité* », une notion devenue un sujet de recherche pour les psychologues et les cliniciens qui tentent de comprendre les facteurs (personnels, affectifs, rationnels et environnementaux) qui rendent les individus vulnérables. Pour ce faire, les psychologues et cliniciens se penchent sur l'enfance avec l'hypothèse que les blessures occasionnées durant cette période pourraient expliquer les troubles du comportement qui surgissent à l'âge adulte (Rutter, 1985 ; Garnezy 1970 ; Tisseron, 2007 ; Koninckx & Teneau, 2010). Les études sur les enfants issus de mères schizophrènes ont joué un rôle prépondérant dans l'émergence de la résilience de l'enfance dans la littérature anglo-saxonne grâce aux travaux de Garnezy (1970), il est considéré comme l'un des premiers académiciens à étudier la résilience. Il s'est intéressé aux facteurs qui pouvaient expliquer l'absence de défaillances psychologiques chez la plupart des enfants issus de parents schizophrènes bien qu'ayant grandi avec ces derniers. Ses travaux ont abouti à la conclusion qu'une certaine qualité de résilience joue un rôle crucial dans la santé mentale de ces enfants, néanmoins, aucune autre recherche n'a pu confirmer cette conclusion à l'époque (Coutu, 2002). Une dizaine d'années plus tard, les psychologues américains Werner & Smith (1982) deviennent les pionniers en matière de résilience et leurs travaux, constituent une véritable référence pour les études sur la résilience individuelle (Manciaux, 2001a ; Tisseron, 2009b ; Kantur, 2015). Durant leur étude qui a duré environ quarante ans, Werner & Smith (1982) cherchent à comprendre les forces ou capacités protectives responsables ou non de deux comportements observés chez deux catégories d'enfants : ceux qui s'adaptent positivement pour « *s'en sortir* » et ceux qui

n'y arrivent pas lorsqu'ils sont exposés à des conditions précaires de vie dès l'enfance. Ils observent un échantillon de plus six cents enfants nés à Hawaï en 1955, dans des conditions difficiles : accès limité à l'école, familles pauvres, parents violents ou alcooliques. Cependant, des années plus tard, un constat insolite survient : certains de ces enfants, précisément 29% d'entre eux ont réussi à s'affranchir des difficultés pour réussir et devenir des adultes responsables (Lengnick-Hall et *al.*, 2011). C'est alors que Werner & Smith (1982) évoquent pour la première fois le concept de « *résilience individuelle* » pour qualifier cette catégorie d'enfants qui a réussi à s'en sortir socialement malgré les conditions défavorables de départ.

Par ailleurs, les études sur la résilience des individus gagnent du terrain et s'imposent dans la littérature francophone grâce à l'ethnologue Boris Cyrulnik (1999 ; 2001 ; 2005) l'un des auteurs connus en matière de résilience dans le contexte français, ainsi que des auteurs comme Manciaux (2001a ; 2001b), Tomkiewicz (2005), Vanistendael (2005) et Anaut (2005 ; 2015). Comme ses collègues, Cyrulnik s'intéresse également à l'enfance avec la conviction que « *les enfants résilients peuvent nous apprendre à réduire les risques, à favoriser les compétences et à réparer les développements altérés* » (Cyrulnik, 1999 : 19). D'autres auteurs comme Teneau (2011, 2017) se sont aussi spécialisés dans le champ de la résilience.

Ainsi, les concepts de « *coping* » et d'invulnérabilité/vulnérabilité, ont préparé le terrain pour l'émergence de la résilience individuelle. Ces concepts, bien que séduisants et suscitant de l'intérêt dans un premier temps (Tomkiewicz, 2005) ont fini par être évincés au profit de la résilience dont le succès est immédiat aux Etats-Unis (avec les travaux de Werner & Smith, 1982) puis en Angleterre (avec les travaux de Rutter, 1985) et finalement dans la littérature francophone (Manciaux, 2001; Cyrulnik, 2005 ; Tomkiewicz, 2005 ; Tisseron, 2009 ; Teneau, 2011). Contrairement à la vulnérabilité et au « *coping* » ou « *to cope with* » qui pourraient traduire une certaine forme de condamnation à l'égard des victimes d'un malheur vis-à-vis de leur sort, la résilience offre une porte de sortie, une échappatoire et l'espoir d'un meilleur lendemain (Cyrulnik, 1999, 2001 ; Tomkiewicz, 2005). Ce qui ressort des écrits de ces auteurs en matière de résilience individuelle est que le futur ou la fin des enfants vulnérables n'est pas toujours aussi tragique comme on a tendance à le croire.

II. La résilience individuelle : un préalable à la compréhension de la résilience organisationnelle

Dans cette partie, nous nous intéresserons tout d'abord aux différentes approches dans un premier temps, avant de voir si la résilience individuelle est une capacité ou un processus. Ensuite, nous nous intéressons aux facteurs qui participent à la construction d'une capacité de

résilience. Enfin, nous essayerons de mettre en lumière les apports de la résilience individuelle.

2.1. Les approches de la résilience individuelle

Tychev & Lighezzolo (2004) définissent trois grandes approches du concept de résilience individuelle : l'approche par la théorie cognitivo-comportementaliste, l'approche médicale en santé publique et l'approche psycho-dynamique.

2.1.1. L'approche cognitivo-comportementaliste

L'approche par la théorie cognitivo-comportementaliste se situe dans le champ de la psychologie clinique. Cette approche met l'accent sur le processus cognitif qui permet de gérer les concepts centraux de « *stress* » et de « *coping* » qui évoque l'idée de faire face et de s'ajuster (Teneau, 2011). Dans cette perspective, la résilience est le résultat d'une attitude d'adaptation positive de l'individu et le fait pour lui de réussir à être compétent en dépit des situations stressantes auxquelles il doit faire face (Masten et *al.*, 1990). Les actifs et les ressources personnelles de l'individu lui permettent de s'adapter facilement tout au long de la vie, l'expérience de la résilience étant susceptible d'évoluer (Windle, 2011 : 163). Cyrulnik (1999) quant à lui, voit dans la résilience, une forme de « *renaissance* » qui n'est possible qu'après un processus d'adaptation de l'individu à sa situation. Cette vision de la résilience met l'accent sur la capacité d'adaptation de l'individu aux différentes situations stressantes qu'il rencontre au cours de son existence. Tychev & Lighezzolo (2004) suggèrent, par ailleurs, de ne pas tomber dans le piège de l'exagération en matière d'adaptation car ils estiment que la simple adaptation aux petits soucis de la vie quotidienne ne suffit pas pour parler de résilience. Achor & Gielan (2016) ne partagent pas totalement cette vision. Pour eux, la résilience n'est pas forcément la capacité à endurer mais la manière dont un individu recharge ses batteries au quotidien. Pour ce faire, ils suggèrent par exemple de prendre « *une pause cognitive* » tous les jours, en évitant toute distraction (surtout celle liée au téléphone portable). Cette perception apporte un nouveau regard sur la résilience individuelle puisqu'elle semble ne plus être seulement réservée au passé douloureux ou aux grands traumatismes.

2.1.2. L'approche médicale en santé publique

L'approche médicale en santé publique, quant à elle, relève de la psychologie de la santé et définit la résilience comme un processus dynamique progressif qui se bâtit au fur et à mesure que l'individu interagit avec son environnement (Anaut, 2005).

En effet, il s'agit d'une approche clinique qui considère que tous les individus possèdent des capacités de résilience, cependant, elles peuvent être latentes chez certains sujets. Selon Anaut (2005; 2015), le précédent constat implique que tout individu est susceptible de devenir

résilient s'il reçoit l'aide ou l'accompagnement adéquat. Cet accompagnement se fait par des professionnels de la santé publique comme les thérapeutes, les aides soignants, *etc.* Ces professionnels constituent des « *tuteurs de résilience* », c'est-à-dire des personnes sur lesquelles les individus peuvent compter ou s'appuyer pour le développement d'une capacité de résilience face aux chocs ou traumatismes auxquels ils doivent faire face. Cette notion est plus développée dans la suite de cette section.

L'objectif de cette démarche est d'activer le potentiel de résilience chez ces personnes. La résilience est dans ce cas, stimulée par les personnes de l'environnement du sujet. Cette approche est à notre sens, une lueur d'espoir pour la l'éradication ou à défaut la réduction des cas sociaux que représentent les enfants ou personnes ayant subis des maltraitances familiales et autres, les enfants de rue, les prisonniers, *etc.*

2.1.3. L'approche psycho-dynamique

L'approche psycho-dynamique est celle qui englobe les deux premières approches et demeure la plus employée dans l'étude de la résilience selon Tychey & Lighezzolo (2004). Elle considère la résilience comme un processus dynamique centré sur le sujet et l'analyse de « *son fonctionnement intrapsychique* » (Anaut, 2005). La résilience est dans ce cas un phénomène psychologique qui mobilise à la fois les capacités internes et du soutien externe (Charreire-Petit & Cusin, 2013). Selon cette approche, pour parler de résilience il faut que deux conditions soient réunies, à savoir la présence d'un traumatisme et une reprise du développement du sujet confronté au trauma (Cyrulnik, 2001).

Dans les paragraphes précédents, nous remarquons que la résilience individuelle ou psychologique est parfois définie comme une capacité et d'autres fois comme un processus. Dans ce qui suit, nous essayerons de porter l'attention sur ce débat.

2.2. La résilience individuelle : capacité ou processus ?

En matière de définition de la résilience individuelle, il ya d'un côté ceux qui la conçoivent comme une capacité et de l'autre côté, ceux qui la définissent en terme de processus. Ce débat est l'objet de ce paragraphe.

2.2.1. La résilience individuelle comme une capacité

La résilience est tout d'abord perçue comme une capacité. A l'instar de Manciaux (2001b : 50) pour qui, il semble avoir un consensus dans la littérature pour définir la résilience « *comme la capacité de l'individu de se construire et de vivre de manière satisfaisante malgré les difficultés et les situations traumatiques auxquelles il peut être confronté au cours de son existence* ». Poletti & Dobbs (2001: 29) avancent que la résilience est « *une capacité*

fondamentale humaine. Tous les individus ont le pouvoir de se transformer et de transformer leur réalité à condition de trouver en eux et autour d'eux les éléments qui leurs permettent de créer cette capacité de résilience ». Vanistendael & Lecomte (2000 : 159) apportent une nuance à cette conception en stipulant que : « *la résilience n'est pas une caractéristique personnelle au sens strict mais plutôt une caractéristique qui s'acquiert au travers de l'interaction de ce dernier avec son environnement* ». La résilience dans ce sens est un attribut ou une ressource puisée à l'intérieur et à l'extérieur, c'est-à-dire dans l'environnement des sujets. Cette pensée rejoint celle de Werner & Smith (1982, 1992) qui définissent la résilience comme la capacité des personnes à outrepasser leurs conditions difficiles à partir non seulement de leurs qualités personnelles, mais également, grâce aux ressources que leur fournit l'environnement. Dans cet ordre d'idées, Bégin & Chabaud (2010) envisagent la résilience individuelle comme « *la capacité de l'individu à résister aux traumatismes, à rebondir face à l'adversité, à retomber sur ses pieds malgré les déboires de sa vie* » (Bégin & Chabaud, 2010: 129). Pour le psychologue et clinicien Tychev (2001: 50), la résilience est une particularité psychique qu'il décrit comme « *la capacité de l'individu de se construire et de vivre de manière satisfaisante malgré les difficultés et les situations traumatiques auxquelles il peut être confrontées* ». La résilience semble être assimilée à la résistance, ce qui suppose une certaine robustesse morale de la part des sujets. Koninckx & Teneau (2010), quant à eux, ils proposent de distinguer deux types de résilience. La résilience de type 1 qui exprime les aptitudes d'une personne à mobiliser les ressources nécessaires pour retrouver un état d'équilibre antérieur au choc dans les limites acceptables. La perspective temps, c'est le présent et le passé. Et la résilience de type 2 qui exprime les aptitudes d'une personne à mobiliser les énergies nécessaires pour traverser la crise et trouver un nouvel équilibre en rupture avec la situation antérieure. La perspective temps, c'est le présent et le futur. La résilience de type 1 s'apparente à une force de résistance qui permet de surmonter les chocs du passé pour mieux vivre le présent tandis que la résilience de type 2 fait non seulement appel à la capacité de résister et de surmonter les épreuves mais également à la capacité du sujet à se projeter dans le futur.

2.2.2. La résilience individuelle comme un processus

Même si la résilience est majoritairement perçue comme une capacité. Manciaux (2001b) fait remarquer que cette capacité est le résultat d'un processus dynamique en constante évolution, durant lequel l'ampleur du traumatisme peut amoindrir les ressources du sujet.

Pour Rutter (2012) même si certaines personnes peuvent faire preuve de résilience dans plusieurs situations, cela n'est pas suffisant pour caractériser la résilience comme une capacité

car il estime qu'il s'agit d'un concept dynamique. Selon lui, « *la résilience doit être envisagée comme un processus et non comme un attribut fixe d'un individu* » (Rutter, 2012: 335). La résilience est alors « *un processus dynamique qui engendre une adaptation positive dans le contexte d'une adversité importante* » (Luthar et al., 2000 ; Luthar & Brown, 2007 ; Windle, 2011 ; Kantur, 2015). La résilience pourrait être un « *processus de reconstruction* » qui « (...) *fait, notamment, appel aux qualités de ténacité de l'individu* » (Charreire-Petit & Cusin, 2013: 150). Dans ce sens, la résilience s'applique à la reconstruction personnelle, notamment, sur le plan professionnel comme dans le cas du « *whistleblowing* » c'est à dire la dénonciation de pratiques illégales ou non éthiques à l'encontre d'une personne auprès d'autorités ou personnes ayant le pouvoir de sanctionner de telles pratiques (Charreire-Petit & Cusin, 2013). Le *whistleblower* (la personne faisant l'objet de dénonciation) fait alors face à des sanctions (comme la mise à l'écart, le licenciement, etc.) qu'il peut parvenir à surmonter pour rebondir professionnellement (Charreire-Petit & Cusin, 2013). Toujours dans l'idée de reconstruction, Bégin & Chabaud (2010) estiment que la résilience s'applique également à l'entrepreneuriat pour parler du processus de reconstruction ou de revanche de l'entrepreneur face aux difficultés rencontrées ou face à l'échec.

Concevoir la résilience comme un processus revient à reconnaître que celle-ci s'inscrit dans le temps ; elle ne correspond pas à un état statique mais à un processus évolutif (Koninckx & Teneau, 2010). Son acquisition ou sa construction pourrait prendre du temps.

Pour conclure, la résilience individuelle s'inscrit dans une approche psychologique. Elle a une connotation comportementaliste (Manciaux, 2001b ; 2001b) en ce sens qu'elle permet de saisir le comportement de l'individu face aux aléas de la vie (traumatismes, maladie, difficultés etc.). Cette perspective permet de comprendre « *pourquoi à pathologie égale certains patients vont-ils vivre ou mourir ?* » (Tychev, 2001: 49). La résilience individuelle ou résilience psychologique soulève alors des réflexions quant aux facteurs qui permettent à un sujet de faire face à l'adversité sans préjudice majeur. Toutefois, Tomkiewicz (2005) attire l'attention sur les limites ou le cadrage de la résilience au sens large. Il pense qu'une telle conception pourrait au nom de la résilience, enjoliver et légitimer des conduites amORAles et non éthiques comme le vol, la violence chez les enfants de la rue, la torture et le génocide comme l'a fait Hitler, lui-même ayant été victime de maltraitance. En d'autres termes, tout rebondissement dans la vie ne peut être taxé de résilience. Ce raisonnement semble louable puisque l'inclusion d'une telle catégorie dans la résilience pourrait envoyer un message tout aussi dangereux que contre-productif. Ainsi, le résultat et le moyen par lequel l'on parvient à la résilience sont tout aussi importants et

méritent de ce fait, une attention particulière.

Le tableau ci-dessous regroupe les définitions courantes de la résilience individuelle.

Tableau 1 : Les définitions de la résilience individuelle

Auteurs	Définition
Vanistendael & Lecomte (2000: 159)	« La résilience n'est pas une caractéristique personnelle au sens strict mais plutôt une caractéristique qui s'acquiert au travers de l'interaction de ce dernier avec son environnement ».
(Tychey, 2001: 50)	« La capacité de l'individu de se construire et de vivre de manière satisfaisante malgré les difficultés et les situations traumatiques auxquelles il peut être confrontées ».
Manciaux (2001b: 645)	« La résilience est la capacité d'une personne ou d'un groupe à bien se développer, à continuer à se projeter dans l'avenir, en présence d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères ».
Coutu (2002: 50)	« La résilience n'est ni bonne ni mauvaise. Elle est seulement l'habileté et la capacité à être robuste dans les conditions de grand stress et de changement ».
Cyrułnik, 2003: 19)	« On ne peut parler de résilience que s'il y a eu un traumatisme suivi de la reprise d'un type de développement, une déchirure raccommodée ».
(Tisseron (2007: 7)	« La résilience est la capacité de 1) résister à des situations traumatiques et 2) la possibilité de transformer un traumatisme pour en faire un nouveau départ ».
Koninckx & Teneau (2010: 276)	« La capacité des individus ou des groupes à se développer en surmontant les événements traumatiques ».

Source : Auteur

Ces définitions renforcent l'idée que pour certains auteurs la résilience individuelle est une capacité, tandis que pour d'autres, elle est un processus.

2.2.3. Le traumatisme et mécanismes de défense

Le traumatisme étant perçu comme un événement unique, imposant qui affaiblit les

capacités défensives du sujet comme la perte d'un être cher, un accident, la violence, *etc.* (Anaut, 2005). Le trauma par contre est constitué des éventuels dommages psychiques qui emprisonnent la victime dans son passé, celle-ci doit alors être capable d'aller de l'avant malgré ses blessures (Houle, 2010).

Quant à la nature des traumatismes ou des chocs évoqués par les différentes définitions, Manciaux (2001a) observe que ces derniers peuvent être de différentes natures :

- Physiques : handicap, maltraitance, maladies chroniques ;
- Psychologiques : déportation, guerre, catastrophe naturelle, alcoolisme, toxicomanie, maladies mentales ;
- Sociales : chômage, précarité, pauvreté, *etc.*

En outre, il est important de souligner que l'intensité d'un traumatisme dépend de la perception du sujet et de ses capacités défensives ; par conséquent rendre compte du ressenti affectif du traumatisme relève du subjectif (Anaut, 2005). Dans ce cas, des mécanismes de défenses interviennent pour filtrer les effets traumatiques à travers des mécanismes de défenses (Braconnier, 1998). Selon (Anaut, 2005 : 41-43) il existe deux catégories de mécanismes de défenses :

- les défenses « *matures* » (exemple : sublimation, humour, altruisme, anticipation) utilisées par les sujets plus âgés et ayant un bon état mental;
- les défenses « *immatures* » (exemple : projection, passage à l'acte, comportement passif ou agressif) utilisées par des sujets plus jeunes.

Anaut (2005) note par ailleurs, qu'il peut y avoir une coexistence des deux types de défenses chez un même sujet. Cependant le constat le plus fréquent est l'abandon des défenses immatures au profit des défenses matures chez les sujets au cours de leur développement.

2.3. Débat autour des facteurs participants à la construction de la résilience individuelle

Il existe des déterminants ou des « *facteurs positifs* » qui peuvent aider les individus à être résilients. Cependant, l'analyse de la littérature fait état d'un débat concernant les déterminants ou facteurs de résilience. Il ya d'un côté ceux qui la conçoivent comme une capacité propre à l'individu et de l'autre, ceux qui pensent au contraire qu'elle résulte d'un processus d'interaction et de co-construction avec l'environnement.

2.3.1. Le facteur génétique

D'abord perçue comme une qualité absolue et personnelle, les premiers travaux sur la résilience ont évoqué la résilience comme une qualité innée chez l'enfant qui s'apparente à une « *prédisposition personnelle* » (Masten & Garmezy, 1985). Pour Coutu (2002: 5) les personnes

résilientes possèdent trois caractéristiques : « *elles savent accepter la réalité ; elles ont une croyance profonde le plus souvent soutenue par des valeurs fortes, qui rendent la vie significative ; elles ont une étrange capacité à improviser* ». Pour l'auteur, il est possible de surmonter les épreuves avec seulement une ou deux de ces qualités mais pour parler véritablement de résilience il faut que les trois qualités soient réunies. Dans ce sens, Lengnick-Hall et *al.*, (2011) relèvent quatre facteurs qui différencient les enfants résilients des non-résilients à partir de l'étude de Werner & Smith (1982) : la capacité à résoudre des problèmes, l'optimisme, le renforcement positif et une grande foi. En d'autres termes, la résilience est majoritairement une capacité qui émane des caractéristiques personnelles du sujet. Ces dernières constituent des ressources internes dans lesquelles l'individu puise la force dont il a besoin. Ces ressources naturelles peuvent provenir de l'autonomie et/ou d'un haut niveau d'estime de soi (Masten & Garmezy, 1985), de la confiance en soi et des expériences antérieures (Rutter, 1985). A cela s'ajoutent « *le sens de la cohérence, la rusticité, la débrouillardise, l'auto-efficacité, le sens de la maîtrise, la puissance, l'endurance et la causalité personnelle* » (Duplessis & Vanbreda, 2001 : 53).

Dans cette perspective la résilience est une aptitude innée ou endogène c'est à dire un don naturel possédé par les sujets (Poletti & Dobbs 2001 ; Bonanno, 2012). Cette pensée qui envisage la résilience comme une qualité intrinsèque de l'individu a été largement diffusée dans certains travaux qui démontrent que la résilience est l'œuvre de la génétique, ce qui signifie que certains naissent résilients tandis que d'autres non (Coutu, 2002). Cette manière de penser tend à discriminer ceux qui ne possèderaient pas cette caractéristique naturelle tout en les enfermant dans un fatalisme sans issue. Pour d'autres auteurs, la résilience est « *une capacité humaine fondamentale, un pouvoir que possèdent tous les individus* » (Poletti & Dobbs, 2001: 29) ce qui va à contre-courant de la thèse selon laquelle la qualité de résilience n'existerait pas chez certains sujets. Ce qui sous-entend que tous les individus peuvent être résilients, même s'il est possible que cela soit à des degrés différents.

2.3.2. Les facteurs environnementaux

Pour certains auteurs, la résilience n'est pas seulement intrinsèque, elle est également extrinsèque, c'est à dire qu'elle peut se développer au fur et à mesure de l'interaction du sujet avec son environnement (Charreire-Petit & Cusin, 2013). Pour être résilients, certaines personnes ont besoin de simplement puiser dans leurs ressources naturelles alors que d'autres vont recourir à une ou plusieurs tierces parties ou personnes (Cyrulnik, 2005). Selon Rutter (1985), la résilience n'est pas seulement génétique, elle dépend de plusieurs variables comme

le temps, le type d'agression et les périodes ou phases de la vie, le risque *etc.*. Pour lui, la résilience peut être contextuelle, ainsi, être résilient dans un certain contexte, ne signifie pas qu'on le sera forcément dans un autre contexte ou dans toutes les circonstances de la vie. Le seul facteur génétique ne suffit donc pas pour développer une capacité de résilience. En effet, la littérature montre que chez certains sujets, le recours à un soutien externe (familier ou autre) est indispensable pour parvenir à la résilience (Werner & Smith, 1992 ; Cyrulnik, 2005 ; Koninckx & Teneau, 2010 ; Moreira, 2017). Dans cette perspective, Cyrulnik (2005) admet que l'homme est davantage façonné par le regard de l'autre sinon des autres : d'abord par celui des parents, de la famille, ensuite des amis et enfin de la société. Il estime par conséquent que l'enfant a besoin de personnes, appelées « *tuteurs de résilience* » qui pourront l'aider à tisser sa résilience de manière active. Koninckx et Teneau (2010) rattachent la notion de tuteurs de résilience au rôle du tuteur auquel se rattachent les notions de « *protection de la jeunesse, de l'autorité de l'adoption* ». Les tuteurs de résilience se définissent comme « *une référence de l'environnement social de l'individu, susceptible d'agir de manière à favoriser son rebond, notamment au plan professionnel* » (Charreire-Petit & Cusin, 2013 : 150). Les tuteurs de résilience constituent ainsi un soutien externe actif qui encourage le sujet à rebondir malgré les aléas de la vie.

Koninckx & Teneau (2010) font remarquer que le « *caractère signifiant* » est ce qui détermine un tuteur de résilience. Il s'agit en effet d'« *une personne à laquelle celui qui traverse une situation traumatisante reconnaît une importance signifiante* » (Koninckx & Teneau, 2010: 277). Il s'agit ainsi d'une ou de tierces personnes reconnues comme des soutiens indispensables, une épaule sur laquelle s'appuie celui qui subit un choc ou fait face à une épreuve pour se relever et rebondir. Les tuteurs de résilience tendent parfois à substituer la figure paternelle ou maternelle et à remplir le rôle primordial que ces derniers doivent jouer dans la vie et le développement du sujet. Dans le cadre des études menées par Werner & Smith (1992), les auteurs ont remarqué que ce sont les enseignants de l'école qui ont parfois servi de tuteurs de résilience aux enfants. L'environnement ou l'entourage apparaît tout aussi important que la personnalité du sujet dans le processus de résilience. Un autre exemple de la littérature est le cas de Harry Potter, auquel certains auteurs se sont intéressés (Auriacombe 2005 ; Moreira 2017). Harry Potter, le héros du roman de la romancière britannique Rowling, est l'un des personnages les plus emblématiques en matière de résilience. Il se présente comme un orphelin recueilli chez son oncle et sa tante après la mort de ses parents alors qu'il est encore enfant. Il est victime de maltraitance physique et psychologique de la part de sa famille adoptive. Son

ascension à la résilience s'est fait grâce aux tuteurs de résiliences représentés par ses professeurs. Pour Moreira (2017), le cas d'Harry Potter montre que l'émotion et l'équilibre entre la dynamique patriarcale et matriarcale du professeur jouent un rôle déterminant dans le développement de l'individu. L'accueil de son parrain apaise Harry, l'aide à devenir plus fort. Une caractéristique importante de la dynamique de la résilience apparaît ici : la capacité de faire face aux aspects sombres, grâce à l'amour d'un tuteur en résilience. Plusieurs professeurs ont ainsi joué le rôle de tuteurs de résilience pour le sorcier durant son parcours qui se termine avec succès. L'apport de ces tuteurs de résilience semble indispensable, car pour devenir résilient l'enfant ou l'individu a besoin d'avoir confiance en lui, pour cela il doit être valorisé, se sentir soutenu et aimé (Tomkiewicz, 2005).

Tomkiewicz (2005) fait remarquer que ce n'est pas seulement le microenvironnement qui participe à la construction de la résilience, il ajoute les facteurs sociaux, économiques, politiques, voir éthiques. Il remarque que les enfants qui ont vécu dans les camps de concentration et qui en sont sortis pour émigrés dans des pays en pleine expansion économique dont la politique favorise leur intégration ont plus de chance de devenir résilients. A contrario, les enfants qui vivent dans des pays en guerre depuis des décennies et qui ont vu leurs proches êtres assassinés sous leurs yeux, ont moins de chance de croire en la possibilité d'une vie paisible un jour. Pire, ils sont susceptibles de devenir des bourreaux s'ils étaient enrôlés dans l'armée ou dans une milice. L'idée de l'auteur est qu'il est nécessaire de prendre en compte le fait que, certains contextes socio-économiques sont plus favorables au développement d'une capacité de résilience que d'autres.

Le rôle crucial des tuteurs de résilience et de l'environnement (micro et macro) dans l'acquisition d'une capacité de résilience démontre que la résilience est une qualité qui peut s'apprendre et se développer (Coutu, 2002) car elle résulte d'un processus évolutif, dynamique et varie selon les circonstances et l'environnement de l'individu (Manciaux, 2001).

En somme, les facteurs qui participent à la résilience qui méritent l'attention sont: (1) les facteurs personnels ou individuels qui concernent les traits de personnalité (confiance en soi, optimisme, humour, *etc.*) et (2) les facteurs liés à l'environnement (familial, social et économique) qui sont l'affection et l'amour reçus, le soutien familial (Masten et *al.*, 1990 ; Koninckx & Teneau 2010 ; Werner & Smith, 1982)

Au terme de cette section, il est important d'aborder la question des apports de la notion de résilience individuelle. C'est l'objet du paragraphe qui suit.

2.4. Les apports de la notion de résilience individuelle

La résilience a deux contributions majeures : celle d'offrir l'espoir d'un meilleur lendemain et celle d'un changement de regard de la société vis-à-vis des victimes.

2.4.1. L'espoir d'un meilleur lendemain

Du point de vue social, la résilience conduit à abandonner « *tout déterminisme fataliste* » lorsqu'un individu est confronté à des difficultés dans sa vie. Ainsi, la résilience en tant que capacité ou aptitude chez les individus donne l'espoir qu'ils peuvent (re)devenir maîtres de leur vie : ils peuvent influencer, voire changer le cours de leur existence. La résilience suscite de ce fait, un certain regard optimiste sur les circonstances et les malheurs de la vie. En effet, les sujets résilients partagent la pensée commune que « *les souffrances ne sont pas vaines, et la victoire est toujours possible* » (Cyrulnik, 1999: 11). En d'autres termes, ils croient fortement que la lumière est toujours au bout du tunnel. La résilience redonne de l'espoir à ceux qui traversent des moments difficiles. Cet espoir est celui qu'il est possible de réussir malgré les difficultés d'aujourd'hui. Pour Manciaux (2001), l'idée même de la résilience est que le traumatisme ou le malheur peut être une occasion pour l'individu de se découvrir. Il est possible qu'une personne présentant de nombreux facteurs de risques (les traumatismes de tout genre) puisse se voir condamnée professionnellement et socialement. La résilience à contrario, s'oppose à ce fatalisme car si le traumatisme est bien géré, il peut faire ressortir chez l'individu des capacités insoupçonnées qui lui permettront de rebondir et de reprendre une revanche sur cette fatalité (Tisseron, 2009). En effet « *dans les écrits sur la résilience, il n'est pas question de colère ni de la culpabilité mais plutôt d'espoir, de brasse de résilience qui ne demandent qu'à être ravivées, du désir de se battre et de ne pas se laisser abattre* » (Michallet, 2010: 15).

La résilience permet ainsi de donner du sens à sa souffrance. Pour parvenir à trouver du sens à leur vie en situation d'épreuve ou de désespoir, les individus ont très souvent tendance à se « *construire des passerelles des difficultés actuelles à un avenir plus complet et mieux construit. Ces ponts rendent le présent gérable, faute d'un meilleur mot, en supprimant le sentiment que le présent est écrasant* » (Coutu, 2002: 6). Il s'agit de prendre des décisions qui vont donner du sens à leur vie, ce processus est appelé « *la thérapie du sens* » (Frankl, 1967). Cette quête de sens est continuelle, elle n'est pas une fin en soi une fois qu'on l'a trouvée, pour chaque situation il faudra rechercher à nouveau du sens (Coutu, 2002).

Du point de vue professionnel, un employé peut être amené à subir un événement traumatisant. L'approche par la résilience intégrée aux pratiques managériales permettrait, à notre sens, de fournir l'aide nécessaire qui stimulerait la résilience chez l'employé. Ce qui

empêcherait l'employeur de perdre ou d'assister à la baisse de performance chez son employé, surtout si ce dernier est une personne ressource. Il est également possible que cette forme d'aide soit de nature à augmenter l'appartenance et l'engagement affectif de l'employé envers l'organisation.

2.4.2. Un regard nouveau de la société sur le malheur

La résilience individuelle change le regard de la société sur les autres à deux niveaux (Manciaux, 2001).

Tout d'abord, la résilience individuelle bannit les comportements non éthiques qui consistent à blâmer ou mépriser les personnes atteintes d'un malheur (handicap, pauvreté, *etc.*) afin de ne pas les enfermer dans leur sentiment d'incapacité ou d'impuissance.

Ensuite, la résilience individuelle conduit les professionnels de services de santé (enfants maltraités par exemple) à valoriser les points positifs au lieu de ne voir que ce qui ne va pas ou ce qui est malheureux chez le sujet. En agissant de la sorte, ces personnes vont pousser les victimes à croire en elles et à développer une plus grande estime de soi. Cependant, selon Tomkiewicz (2005), dans la réalité, l'entourage et la société ne sont pas toujours aussi bienveillants car il arrive souvent que certaines victimes de malheurs soient blâmées ou fassent l'objet de reproche pour leur manque de résilience, ce qui pourrait les « *enfoncer* » plutôt que de les aider à se relever. Développer une capacité de résilience peut prendre du temps puisqu'elle résulte d'un processus qui peut être court ou long. Certaines victimes peuvent l'acquérir plus rapidement que d'autres. Ainsi, la patience et la tolérance peuvent être nécessaires, d'autant plus que ces victimes ont besoin de ces personnes qui les entourent pour se bâtir. En dépit de cela, l'apport principal de la résilience est qu'elle offre un autre regard (celui du concerné et des autres) sur les malheurs et les problèmes de l'existence. En effet la résilience est une force qui donne la capacité de ne pas seulement subir les circonstances mais de pouvoir également agir sur elles par une forme de renaissance vis-à-vis des traumatismes (Cyrulnik, 1999).

Section 2 : La résilience organisationnelle : quelle portée pour le management d'aujourd'hui ?

Dans la première section de ce chapitre, nous avons vu que le concept de résilience a traversé le temps et différentes disciplines, quittant ainsi le domaine des sciences physiques, en passant par les sciences naturelles (écologie) pour atterrir dans les sciences sociales, plus précisément en psychologie. Dans cette section, la résilience fait chemin vers les sciences de gestion.

Cette section se compose de deux parties. La première s'attèle à montrer l'intérêt ainsi que l'évolution du concept de la recherche sur la résilience dans les organisations. La seconde tourne autour du débat et de la définition du concept.

I. La résilience organisationnelle : intérêt et évolution

Dans cette portion du travail, nous nous pencherons dans un premier temps sur l'intérêt de la thématique de la résilience pour les organisations. Dans un second temps, nous nous focaliserons sur l'évolution de la résilience dans le contexte organisationnel. C'est à la fin de cette partie que nous étalerons la problématique de ce travail de recherche.

1.1. L'intérêt de la résilience pour les organisations

L'intérêt des chercheurs à considérer la résilience organisationnelle tient à trois raisons : (1) elle contribue à la réduction de la vulnérabilité des organisations, (2) à l'évaluation et l'amélioration du niveau de maturité des organisations et (3) à la compétitivité de ces dernières.

1.1.1. Réduire la vulnérabilité des organisations aux turbulences de l'environnement

Dans la première section de ce chapitre, il a été démontré que la vulnérabilité et la résilience sont deux concepts qui s'opposent. Toutefois, elles apparaissent comme deux modalités de réponses des organisations face aux situations soudaines et imprévues, telles que les crises et les catastrophes (Gaillard, 2007 ; Pasteur, 2011). La vulnérabilité se définit comme « la mesure dans laquelle une population ou un système est susceptible et incapable de faire face aux dangers et aux contraintes qui se présentent » (Pasteur, 2011: 11). La vulnérabilité est un état d'exposition à un danger par opposition à la résilience. Sawalha (2015: 2) considère que « la vulnérabilité peut être considérée comme l'acceptation des crises et, représente de ce fait la susceptibilité des personnes et des organisations à souffrir et à transformer ultérieurement une crise mineure en catastrophes alors que la résilience au contraire caractérise les niveaux de tolérance et s'appuie sur les techniques adoptées pour faire face à l'adversité afin de survivre ». La vulnérabilité se dépeint alors comme le processus contraire de la résilience, ainsi

une organisation vulnérable accepte les situations et subit leurs conséquences alors qu'une organisation résiliente face à l'adversité est capable de trouver une issue ou de renverser la situation à son avantage. Par ailleurs, la vulnérabilité a une connotation négative alors que celle de la résilience est positive (Dauphiné & Provitolo, 2007).

Réduire la vulnérabilité revient à augmenter la résilience ce qui est plus avantageux pour les organisations car elle les rend plus forte et leur permet de survivre et de potentiellement de prospérer dans les temps de crise (Seville et al., 2008).

1.1.2. Evaluer et améliorer le niveau de maturité des organisations

Valestro (2011) identifie quatre principaux objectifs de la résilience qu'il décrit comme les niveaux de maturité des organisations. Ces objectifs sont : le déclin, la survie, le retour à l'état initial, aller de l'avant. Sawalha (2015) reprend ces quatre niveaux de maturité en y ajoutant un cinquième dénommé « *établir une culture de résilience* ». Le tableau suivant résume les cinq niveaux de maturité.

Tableau 2 : Les définitions de la résilience individuelle

Objectifs : (Niveau de maturité)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
	Déclin	Survie	Retour à l'état initial	Aller de l'avant	Etablir une culture de résilience
Description: L'objectif de la résilience	Accepter la survenue d'un incident qui peut avoir de graves conséquences	Exister sous une forme réduite face à un incident	Récupérer rapidement et efficacement après un incident	Améliorer la gestion des risques afin que l'organisation puisse non seulement survivre mais bénéficier aussi de l'incident	Rebondir dans un cadre intégré de résilience et de culture

Source : Sawalha (2015)

Suivant ce tableau, à chaque niveau de maturité ou phase de la vie d'une organisation, correspond un objectif particulier de résilience.

Dans une phase de déclin, l'objectif est d'accepter la forte probabilité qu'un incident malheureux puisse arriver. Ceci se manifeste dans les faits par l'impuissance des dirigeants face à la situation (Valestro, 2011). L'objectif d'acceptation de la réalité qui s'impose à l'organisation s'apparente à l'acquisition d'une capacité d'adaptation (Vogus & Sutcliffe, 2007). Dans la phase de survie, l'objectif de résilience pour l'organisation est de continuer à exister dans une proportion moindre suite à la survenue d'un incident. A ce niveau, l'organisation cherche à demeurer et à persister malgré la réduction ou la perte d'une partie importante de ses activités. Selon (Valestro, 2011), cet objectif ne peut être atteint qu'avec un bon leadership et un personnel motivé et engagé à cet effet. Pour le troisième niveau de maturité, l'objectif de résilience est de retrouver rapidement et efficacement la position initiale, c'est à dire, celle d'avant incident grâce à de lourds sacrifices qui allient investissements et accords avec les parties prenantes, planification et formation approfondies, ainsi qu'un leadership exceptionnel. Le niveau de maturité quatre, où il faut aller de l'avant « *l'objectif de résilience est d'améliorer les aspects du fonctionnement de l'organisation tels que la réputation, l'état de l'actif, la gestion du risque futur, le moral du personnel, la part de marché, etc., de sorte que, dans l'adversité, elle ne survive pas seulement, mais qu'elle soit également gagnante de la situation* » (Valestro, 2011: 12).

Le dernier niveau de maturité qui correspond à l'objectif d'instauration d'une culture de résilience au sein de l'organisation, peut être atteint par l'optimisation substantielle de la résilience grâce au développement et à l'entretien de cette culture de résilience (Somers, 2009).

1.1.3. Augmenter la compétitivité

Dans la littérature sur la résilience organisationnelle, il a été démontré qu'il existe un lien étroit entre la résilience de l'organisation et la compétitivité (Starr et al., 2003 ; Lee et al., 2013). Plus qu'une capacité, la résilience organisationnelle est un processus en constante évolution qui contribue à la performance pendant les périodes de changements et de crise (Mitroff, 2005). En effet, Lee et al., (2013) montrent que les organisations résilientes et les organisations compétitives présentent les mêmes caractéristiques. Elles s'appuient sur un bon leadership, une adaptation aux changements systématiques et sur une bonne gestion des vulnérabilités pour devancer leurs concurrents. Une organisation résiliente est par conséquent une organisation compétitive et la résilience constitue un avantage stratégique majeur pour les

organisations (Cheng, 2007 ; Parsons, 2007). Selon Mitroff (2005), dans un environnement compétitif, une organisation résiliente est en mesure de saisir et/ou de créer des opportunités là où les autres ne voient que des difficultés grâce à une certaine « *intelligence* ». Toujours selon l'auteur, les organisations intelligentes s'exercent à la gestion de crise aussi bien pendant les temps de gloire que pendant les temps de tempêtes, ce qui limite leur exposition aux crises et préserve leur rentabilité.

1.2. L'évolution de la recherche sur la résilience organisationnelle

Ce paragraphe fait le point sur la recherche en matière de résilience organisationnelle. Il commence tout d'abord par aborder le début de la recherche pour finir avec les nouveaux développements liés à la thématique de la résilience organisationnelle.

1.2.1. Le début de la recherche sur la résilience organisationnelle

Après le champ des sciences sociales et particulièrement celui de la résilience individuelle ou psychologique, la résilience fait son entrée dans les sciences de gestion, précisément dans le management des risques. C'est dans le cadre des études sur les organisations à haute fiabilité qu'apparaissent les premiers travaux sur le concept de résilience en milieu organisationnel, la fiabilité et la résilience étant alors considérées comme des dimensions de la performance organisationnelle (Hollnagel et *al.*, 2009). Weick (1993) évoque la résilience dans le cadre d'incendie de « *Mann Gulch* » pour étudier les facteurs qui peuvent renforcer ou à défaut fragiliser la résilience du groupe. Cette étude s'inscrit peut-être dans une logique de résilience individuelle par ce qu'elle concerne purement les individus. Cependant, nous avons choisi d'en parler dans cette partie du travail car elle touche également à la crise et constitue à notre sens, un antécédent ayant joué un rôle important dans l'émergence du concept de résilience organisationnelle.

Dans les paragraphes qui suivent, nous nous focaliserons respectivement sur l'apport des HRO, l'apport de la gestion de crise et du Sensemaking et l'apport des travaux de Mallak (1998 ; 1999).

a) L'apport des HRO

Les organisations à haute fiabilité ou High Reliability Organization (HRO) sont un courant apparu dans les années 1980 grâce aux travaux des chercheurs comme La Porte, Roberts, Rochlin, Schulman, Rousseau, Weick et Vaughan pour parler « *des organisations au sein desquelles le risque et le danger sont permanents (centrales nucléaires, hôpitaux traitant de pathologies graves, porte-avions nucléaires, sous-marins, équipes de pompiers) avec le constat que ces dernières perdurent malgré les graves dangers auxquels elles doivent faire face* ».

(Jardat, 2011: 310).

Elles se caractérisent par une grande capacité à éviter les erreurs : ce sont « (...) *des organisations à risque, où certaines organisations vont évoluer quasiment sans erreurs durant de très longues périodes* » (Roberts, 1990: 102). Elles se caractérisent également par une performance remarquable de fiabilité : ce sont « *des organisations au profil très spécifique (dit à risques) qui atteignent un haut niveau de performance dans ce domaine et tentent ainsi de caractériser le modèle de l'organisation à haute fiabilité ou High Reliability Organization,* » (Hollnagel et al., 2009: 224).

Quant à la performance de fiabilité, elle n'est pas toujours atteinte pour certaines contrairement à certaines études qui mettent en avant un haut niveau de performance, qualifié parfois de « performance anormale » dans ces organisations (Hollnagel et al., 2009 ; Jardat, 2011). Jardat (2011) note l'importance de spécifier que les résultats concernant les performances de fiabilité constatées ne sont pas homogènes. Selon cet auteur, ce qu'elles ont « *en commun n'est pas leur fiabilité mais l'impératif de fiabilité auquel elles sont soumises* », ce qui veut dire qu'elles ne sont toujours performantes dans les faits.

Selon Weick (1993) le terme « *haute fiabilité* » a été employé par les théoriciens pour asseoir l'idée que contrairement à certaines croyances, un haut niveau de risque peut coexister avec un haut niveau d'efficacité. La fiabilité est définie comme la « *capacité inhabituelle de produire des résultats collectifs d'une certaine qualité minimale à plusieurs reprises* » (Hannan & Freeman, 1984: 153). La répétabilité et la reproductibilité sont au cœur du concept de fiabilité selon Hollnagel (1993). La fiabilité dépend ainsi du « *manque indésirable, non anticipé et inexplicable de variance dans la performance* » (Hollnagel, 1993: 51). Autrement dit, une organisation est jugée fiable si sa performance reste constante ou invariable, ce qui sous-entend une maîtrise de celle-ci. Cela revient à dire que pour qu'un système soit fiable, il doit être capable de maintenir le même niveau de performance malgré la présence de perturbation et autres situations imprévues.

Quant à la manière dont s'obtient cette fiabilité, Roberts (1990) pense qu'elle est le résultat d'une pensée collective ou « *group thinking* » car il est persuadé qu'une dynamique de groupe vaut mieux qu'un effort individuel. Pour lui, la pensée collective est une forme d'intelligence collective. Il s'agit pour les membres de l'organisation de coordonner leurs actions d'une certaine manière, de sorte à créer une culture axée sur « *l'attention collective qui explique la performance dans les situations requérant une fiabilité opérationnelle continue* » (Weick & Roberts, 1993: 357). L'attention collective qui est l'expression d'une « *attention*

vigilante » traduit l'idée de « *dispositions envers* » qui est possible grâce à l'adhésion à un objectif commun de performance collective qui surpasse les rivalités et les retentions habituelles d'informations (Rochlin, 2001). Le concept d'attention vigilante regroupe deux autres concepts qui émergent des travaux de Weick & Roberts (1993). Le premier est celui de « *heedfull* » employé dans le cadre des « *interrelations* » pour parler de la prise en compte intégrale de ces dernières. Le second est celui de « *awareness* », pour parler du contexte situationnel et qui traduit la prise de conscience vis-à-vis de la situation.

Une autre variable qui permet d'obtenir ou d'augmenter la fiabilité d'un système est sa capacité à être résiliente, faisant de la résilience, « *l'une des capacités des HRO* » (Jardat, 2011: 250). La résilience devient alors la colonne vertébrale de la fiabilité car « *l'augmentation de la résilience va entraîner une augmentation de la fiabilité, puis de la sécurité* » (Roberts, Desai & Madsen, 2005 : 87).

Selon Dauphiné & Provitolo (2007), la résilience peut aider à gérer les risques qui rendent les organisations vulnérables par le fait qu'elle réduit la vulnérabilité. Les auteurs pensent qu'une approche par la résilience permet n'ont pas d'éviter mais de réduire les conséquences des catastrophes comme les inondations fluviales, le réchauffement climatique, etc.

b) L'apport de la gestion de crise et du Sensemaking

Weick (1993), estime que l'incendie de « *Mann Gulch* » ou « *Mann Gulchdisaster* » a relancé la réflexion sur la notion de résilience et d'organisation résiliente. Il est l'un des premiers auteurs à s'intéresser à la résilience en sciences de gestion et plus précisément dans le domaine de la gestion des crises. Selon Rochet et al., (2008), le mot « *crise* » provient du grec *Krisis* qui veut dire décision. Selon ces mêmes auteurs, la crise a trois particularités : 1) elle met en danger les objectifs de l'organisation, 2) elle survient durant un laps de temps court qui démontre un caractère urgent) et 3) elle crée la surprise par son caractère inattendu. La crise est par conséquent une situation caractérisée par « *un paroxysme d'incertitude et d'angoisse où tout est en suspens* » (Koninckx & Teneau, 2010).

De l'étude de la tragédie dénommée « *The Mann Gulchdisaster* » Weick (1993) fait le constat que les organisations sont source d'une vulnérabilité qui reste insoupçonnée la plupart du temps, qui peut engendrer la perte de sens soudaine due aux différentes formes de surprises fondamentales qui l'accompagnent. C'est selon lui cette perte de sens survenue suite à la vulnérabilité de l'équipage exposé au feu qui l'a fait périr. A partir de ce cas, Weick (1993) détermine quatre sources de résilience pour contrecarrer la vulnérabilité: « *(1) l'improvisation*

et le bricolage, (2) les systèmes de rôles virtuels, (3) l'attitude de la sagesse et (4) l'interaction respectueuse ». Ces sources sont regroupées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3: Les sources de résilience

Source de résilience	Description
L'improvisation et le bricolage	L'improvisation est le moyen de parvenir au bricolage, qu'il associe à l'invention ou à l'innovation. Par conséquent l'improvisation est une qualité des organisations ingénieuses et efficaces, qui, face à un effondrement, sont capables d'innover immédiatement à partir des ressources disponibles.
Les systèmes de rôles virtuels	Ils consistent pour les individus à continuer à avoir une activité mentale plus ou moins normale dans un contexte où ils sont soumis à une grande pression sachant qu'il est difficile de garder son calme pour réfléchir ou raisonner dans de telles situations. Le but est de continuer à réfléchir à d'éventuelles solutions.
La sagesse	Concernant la sagesse, elle est dans ce cas, une forme de méfiance à propos de ce l'on sait, un esprit critique à l'égard de nos connaissances pour éviter de s'enfermer dans un excès de confiance qui pourrait nous faire manquer l'essentiel. Weick (1993) considère la sagesse comme un équilibre qui permet aux organisations d'accroître leur capacité d'adaptation.
L'interaction respectueuse	Pour Weick (1993), la meilleure forme d'interaction qui met en scène l'intersubjectivité est le face à face. Le respect reste alors crucial pour tisser la confiance entre les partenaires.

Source : Weick (1993)

A travers l'étude de l'incendie de Mann Gulch, Weick (1993) montre « *le rôle crucial de la construction de sens ou sensemaking dans le déclenchement, l'évolution et le dénouement des situations de crises au sein des organisations qui passent par la réponse à ces deux questions : 1) que se passe-t-il et 2) que faut-il faire maintenant ?* » (Laroche & Steyer, 2012: 6). La résilience met en lumière « *les mécanismes qui rendent le groupe moins vulnérable aux ruptures du sensemaking* » (Weick, 1993: 628).

c) L'apport des travaux Mallak Larry

Malgré la pléiade de travaux qui aborde le concept de résilience, parfois associé à d'autres concepts, il faudra attendre 1998, pour voir apparaître pour la première fois le terme « *résilience organisationnelle* » grâce à l'article « *Putting Organizational Resilience to Work* » de Mallak. Dans cet article, Mallak (1998) soulève les facteurs qui conduisent à la résilience d'une organisation. Ainsi, pour qu'une organisation soit résiliente, elle a besoin de personnes qui peuvent réagir rapidement et efficacement au changement tout en supportant un minimum de stress. En d'autres mots, la résilience consiste pour l'organisation à développer une capacité d'adaptation positive capable de la différencier de ses concurrents.

La même année, l'auteur publie un autre article intitulé « *Measuring resilience in health care provider organization* » dans lequel il estime que les enseignements tirés des études sur la psychologie de l'enfant en matière de résilience peuvent être appliqués aux organisations et particulièrement à celles qui opèrent dans le domaine du soin de la santé. Il élabore une échelle de mesure de la résilience de ces organisations. Celle-ci comporte six facteurs : (1) la recherche d'une solution orientée vers un but ; (2) l'évitement ; (3) la compréhension critique ; (4) la dépendance au rôle ; (5) la dépendance à l'égard des sources ; et (6) l'accès aux ressources. Pour l'auteur, ces six facteurs constituent un point de départ pour les études qui visent à identifier les dimensions des organisations résilientes et les comportements des individus résilients.

1.2.2. Les nouveaux développements dans la recherche sur la résilience organisationnelle

La revue de la littérature montre une extension du cadre d'étude en matière de résilience organisationnelle. Contrairement aux premiers travaux qui se sont déroulés dans le cadre des organisations dites à haute fiabilité, et qui se caractérisent par un niveau de risque élevé, la résilience s'applique désormais à presque toutes les organisations, l'impératif seul du contexte de crise étant privilégié. Toutefois, les entreprises familiales apparaissent comme celles qui obtiennent de meilleurs résultats en matière de résilience (Bégin & Chabaud, 2010 ; Bauweraerts & Colot, 2014 ; Bloch & Lamothe, 2014). Bloch & Lamothe (2014) ont mené une

étude en collaboration avec la haute école de commerce (HEC Paris) et le Boston Consulting Group, dont les résultats montrent que « *les entreprises familiales mondiales se distinguaient de leur concurrentes non familiales par une résilience supérieur face aux crises, les conduisant à obtenir dans ces périodes une résilience sensiblement supérieure* » (Bloch & Lamothe, 2014: 17).

Le modèle de résilience de l'entreprise familiale telle que conçu par Bégin & Chabaud (2010) semble être le plus utilisé, en l'occurrence dans les études sur la résilience organisationnelle en Tunisie (Bauweraerts & Colot, 2014 ; Chaabouni et *al.*, 2014 ; Maroune & Chtourou, 2015 ; Mzid, 2015 ; Ouaidi, 2015).

La revue de la littérature montre également que la littérature sur la résilience organisationnelle se décline sous trois principales formes. Elle se décline premièrement sous la forme d'articles conceptuels qui tentent de définir et de caractériser le concept (Vogus & Sutcliffe, 2007 ; Burnard & Bhamra, 2011 ; Annarelli & Nonino, 2016). Cette forme regroupe un volume élevé d'articles. Ensuite, elle apparaît sous forme d'articles focalisés sur l'élaboration d'outils de mesure ou d'évaluation de la résilience organisationnelle (Mcmanus, 2008 ; Lengnick-Hall et *al.*, 2011 ; Lee et *al.*, 2013 ; Kantur & Isery-Say, 2015). Enfin, elle se présente sous forme d'études de cas (Bégin & Chabaud, 2010 ; Bauweraerts & Colot, 2014 ; Chaabouni et *al.*, 2014 ; Sawalha, 2015 ; Ahras, 2020).

Notons également que les travaux sur la résilience organisationnelle s'intéressent à la fois au management stratégique et opérationnel des organisations (Altintas, 2020).

En ce qui concerne la tendance des sujets de recherche, Annarelli & Nonino (2016) ont procédé à une analyse bibliographique et une analyse de co-citation de plus de 1460 articles et publications en anglais produits sur le sujet depuis 1990. Les résultats de leur recherche montrent que les recherches sur la résilience organisationnelle s'orientent principalement vers quatre champs :

- La modélisation de la résilience des organisations et la gestion des ressources internes de résilience ;
- La modélisation et la gestion des ressources externes, actions et processus de résilience (chaîne logistique, réseaux, industries) ;
- La résilience statique (initiatives stratégiques de résilience en relation avec la gestion opérationnelle des ressources internes et externes) ;
- La résilience dynamique (capacités dynamiques et gestion des perturbations et situations inattendues).

Par ailleurs, les recherches sur la résilience organisationnelle semblent privilégier le rôle des ressources humaines dans l'acquisition d'une capacité de résilience (Bégin & Chabaud, 2010 ; Lengnick-Hall et *al.*, 2011). Bouaziz & Hachicha (2018) s'intéressent à la relation entre les pratiques de management stratégique des ressources humaines et la résilience organisationnelle dans un contexte de transition démocratique en Tunisie. Les résultats ont montré que les pratiques de GRH renforcent la robustesse des entreprises et influencent de manière significative l'agilité et l'intégrité de ces entreprises. La robustesse, l'agilité et l'intégrité sont considérées des dimensions de la résilience organisationnelle.

En outre, des couplages du concept de résilience organisationnelle avec d'autres concepts sont de plus en plus observés, à l'instar du couplage avec la résistance au changement. En effet, en novembre 2019, un colloque a été organisé par l'IAE Metz *Business school of management* sur la thématique « *résistance au changement et résilience organisationnelle* ». A l'issue de la table ronde, il a été noté que, contrairement aux croyances, le concept de résilience et celui de changement ne s'opposent pas tant que cela, ils pourraient même être complémentaires. La résilience peut à la fois absorber et produire du changement. En effet, la résilience peut absorber le changement qui se caractérise par une perturbation, un choc, une crise ou un traumatisme qui vient altérer un état antérieur de stabilité ou d'équilibre. Le retour à l'équilibre peut être également traduit comme un changement qui est produit par l'état de résilience.

II. Définitions et débats autour du concept de résilience

Dans ce paragraphe, nous verrons tout d'abord les définitions de la résilience organisationnelle (RO). Ensuite, nous nous attarderons sur les objectifs et les caractéristiques des organisations résilientes. Et enfin, nous aborderons les problèmes de la résilience organisationnelle ainsi que la perspective de la présente recherche.

2.1. Les définitions de la résilience organisationnelle

Dans cette partie nous allons définir la résilience organisationnelle, ensuite voir les caractéristiques et les objectifs des entreprises résilientes avant d'aborder les défis liés à ce concept.

2.1.1. La résilience organisationnelle : capacité, processus ou résultat ?

Dans cette partie, nous allons procéder en deux temps. Dans un premier temps, nous allons définir le concept de RO comme un résultat, une capacité, et un processus. Dans un second temps, nous allons élucider l'approche systémique et stratégique de la RO.

a/ La RO comme un résultat

Mendoça (2008) estime que la RO est difficilement mesurable et que les défis rencontrés lorsqu'on veut mesurer la résilience au sein de l'organisation concernent la question de savoir s'il est mieux de le faire à priori ou durant la crise comme une réponse à cette dernière.

Béné et *al.*, (2012) relèvent que la résilience a été considérée par le passé comme un résultat mesurable et contrôlable jusqu'à ce que les praticiens comprennent l'impertinence de ce raisonnement. Les auteurs estiment que la raison pour laquelle la résilience ne peut être un résultat est dû au fait qu'il n'est pas un phénomène statique ou immobile, au contraire la résilience reste évolutive et dynamique. Pour Stephenson (2010), l'incapacité à quantifier la RO explique pourquoi certains dirigeants sont sceptiques quant à l'adoption d'une démarche résiliente, par ce qu'il est difficile pour eux de supporter des coûts d'investissement pour un résultat ou un profit non quantifiable et donc inconnu.

b/ La RO comme une capacité

La RO comme une capacité est la conception largement répandue dans la littérature (Hollnagel et *al.*, 2006 ; Vogus & Sutcliffe, 2007 ; Altintas & Royer, 2009 ; Hollnagel et *al.*, 2009 ; Kantur & Isery-Say, 2015).

Béné et *al.*, (2012) estiment que la meilleure manière d'aborder la résilience est de la comprendre en tant que capacité c'est-à-dire « *la capacité à traiter des changements et des chocs défavorables* » (Béné et *al.*, 2012: 52). La résilience est donc une capacité « *qui permet de s'adapter aux perturbations de l'environnement* » (Manset et *al.*, 2012). Dans la même lignée, la résilience organisationnelle est définie comme « *la capacité de l'organisation à répondre à des chocs ou de profonds changements disruptifs sans s'engager dans des comportements durablement régressifs* » (Ahras, 2020: 62).

c/ La RO comme un processus

La résilience comme un processus est une autre conception assez répandue dans la littérature. La résilience est caractérisée comme « (...) *un processus dynamique, qui induit une relation symbiotique au sein de l'organisation et entre cette dernière et son environnement* » (Manset et *al.*, 2017: 88). Vogus & Sutcliffe (2007) proposent d'appréhender la résilience organisationnelle comme le résultat de processus et de dynamiques qui interagissent sous forme de ressources cognitives, émotionnelles, relationnelles et structurelles. Dans ce sens, la résilience n'est pas vue comme une fin en soi ou comme le résultat de variables quantifiables mais comme un processus qui dépend de l'interaction entre les différentes ressources. Considérer la RO comme un processus c'est s'intéresser à l'histoire des organisations et à l'analyse de leurs trajectoires (Bégin & Chabaud, 2010 ; Koninckx & Teneau, 2010 ;

Bauweraerts & Colot, 2014 ; Lallau et *al.*, 2018).

A travers ce qui précède, il ressort que la résilience est minoritairement perçue comme un résultat. Elle est davantage définie comme une capacité et comme un processus. Cependant, pour certains auteurs comme Manset et *al.*, (2017), la résilience est à la fois une capacité et un processus. Renard (2014) est d'avis que le processus correspond à la fois à l'expression et à la mise en pratique d'une capacité, ce qui prouve une certaine continuité entre les concepts. Cette approche est celle adoptée dans ce travail de thèse. Définir la résilience comme une capacité et/ou un processus revient à l'aborder comme un phénomène qui peut se créer, se développer, s'adapter et évoluer dans le temps et selon les circonstances.

2.1.2. La RO : une approche systémique ou stratégique ?

Nous allons développer l'approche systémique de la RO avant de nous pencher sur l'approche stratégique.

a/ L'approche systémique

Pour Béné et *al.*, (2012), l'approche systémique permet de rendre compte de l'existence d'un grand nombre de dynamismes et de processus impliqués à différents niveaux. Selon les auteurs, l'approche systémique est pertinente dans la mesure où les chocs affectent plusieurs éléments organisationnels de manière simultanée.

Robert et *al.*, (2010: 13) proposent de définir la résilience comme « *la capacité d'un système à maintenir ou à restaurer un niveau de fonctionnement acceptable malgré les perturbations ou les échecs* ». En se référant à cette définition Robert et *al.*, (2010) considèrent que l'évaluation de la résilience doit prendre en compte les trois notions qui ressortent de celle-ci :

- « *Système* » : approcher l'organisation en terme de système ;
- « *Malgré des perturbations ou des défaillances* » : il s'agit de notifier les éventuelles perturbations ou défaillances du système ;
- « *Capacité [...] à maintenir ou à rétablir* » : c'est-à-dire que le système adapte ses modes de gestion pour être plus résilient devant les perturbations ou défaillances. Dans cet ordre d'idées, Teneau (2017: 82) définit la résilience comme « *l'aptitude d'un système à résister à une perturbation majeure tout en maintenant un niveau acceptable de dégradation et en se rétablissant dans un délai acceptable, avec un coût tolérable* ». La résilience implique donc que le système maintienne sa structure et assure sa continuité. Pinel (2009: 71) définit la RO comme « *la capacité d'un système à maintenir ou à rétablir un niveau de fonctionnement acceptable malgré des perturbations ou des défaillances* ». Pour Weick (1993), « *la résilience*

s'entendrait comme la construction d'un système d'actions organisées et sur le maintien de ce système face aux situations ». La résilience est alors basée sur le système, sur son fonctionnement et sur sa stabilité. Dans cette même visée, la résilience est vue comme *« l'aptitude d'un système à résister à une perturbation majeure tout en maintenant un niveau acceptable de dégradation et en se rétablissant dans un délai acceptable, avec un coût tolérable »* Teneau (2017: 82).

Kobasa et *al.*, (1982) expliquent que cette vision de la résilience orientée vers le rebond est souvent liée à la rusticité, c'est à dire, à la capacité de réagir aux événements stressants au moyen d'actions et d'interprétations adaptatives. En effet lorsque la résilience organisationnelle est simplement considérée comme une capacité de rebond ou de restauration de l'état initial, les efforts se concentrent sur des stratégies adaptatives et sur une capacité limitée de la définition du niveau de performance espéré (Lengnick-Hall et *al.*, 2011). Il s'agit alors de faire preuve d'une simple adaptation pour s'aligner avec l'environnement de vie, ce qui ne nécessite pas de fournir beaucoup d'effort puisque l'objectif est avant tout de maintenir une certaine stabilité et non de se surpasser. La résilience organisationnelle désigne dans ce cas la capacité d'un système 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 et *al.*, 2006 ; Vogus & Sutcliffe, 2007 ; Altintas & Royer, 2009 ; Hollnagel et *al.*, 2009 ; Pinel, 2009 ; Therrien, 2010). Autrement dit, la résilience est la *« capacité à gérer les perturbations du flux de travail normal et à regagner un état dynamiquement stable qui permettra de réaliser les objectifs de production et de sécurité de l'organisation »* (Tillement et *al.*, 2009: 231)

b/ Approche stratégique

Cette deuxième perspective va au-delà de la simple restauration d'un niveau stable de la continuité des activités pour inclure le développement de nouvelles capacités et une habilité élargie pour suivre le rythme des évolutions de l'environnement et même de créer de nouvelles opportunités (Seville et *al.*, 2008 ; Somers, 2009 ; Lengnick-Hall et *al.*, 2011 ; Ducheck, 2014).

La résilience sous l'angle stratégique est définie comme *« la capacité de survivre et potentiellement de prospérer dans les temps de crise »* (Seville et *al.*, 2008: 18). La résilience est dans ce cas un moyen qui permet à l'organisation de prospérer car celle-ci s'attèle alors à tirer profit des conditions difficiles ou du changement auquel elle est soumise. Contrairement à la première vision, la résilience est vue ici comme un facteur qui permet à une organisation de tirer parti de ses ressources et de ses capacités non seulement pour résoudre les défis actuels mais aussi pour exploiter les opportunités afin de se construire un avenir réussi et profitable

(Lengnick-Hall et *al.*, 2011). Par conséquent la résilience organisationnelle a pour but d'aider l'organisation à absorber le choc ou tout événement inattendu, et à en ressortir plus forte à travers l'acquisition d'un plus large répertoire d'actions et de compétences capable de faire face aux menaces futures (Bégin & Chabaud, 2010 ; Lengnick-Hall et *al.*, 2011). Suivant cette perspective, la résilience organisationnelle se définit comme « *la capacité d'une entreprise à absorber efficacement les événements imprévus à travers le développement d'une stratégie qui vise non seulement à élaborer des réponses spécifiques à la situation, mais également développer des activités transformatrices pour tirer parti des surprises perturbatrices qui menacent la survie de l'organisation* » (Lengnick-Hall et *al.*, 2011: 244).

Certains auteurs comme Teixeira & Werther (2013) vont même plus loin et soutiennent que les organisations résilientes sont celles qui préparent des réponses anticipées aux éventuels changements perturbateurs. Ainsi « *la résilience est plus qu'une simple survie, elle consiste à identifier les risques potentiels et à prendre des mesures proactives pour s'assurer qu'une organisation prospère face à l'adversité* » (Somers, 2009: 13). La résilience organisationnelle est donc l'habilité d'une organisation à anticiper les tendances et les menaces potentielles, à faire efficacement face aux événements imprévus et à apprendre de ces événements pour produire une capacité dynamique qui vise à faciliter le changement organisationnel (Duchek, 2014).

A l'issue de ce paragraphe qui traite des définitions de la résilience organisationnelle, nous avons trouvé intéressant de faire un récapitulatif des différentes approches. C'est l'objet du tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Tableau récapitulatif des définitions de la résilience

Définitions	Principes et caractéristiques	Auteurs
La résilience organisationnelle comme résultat/ Capacité/ Processus	RESULTAT <i>Caractéristiques</i> : Vision positiviste de la résilience <i>Principe</i> : quantification	Béné et <i>al.</i> , (2012)
	CAPACITE <i>Caractéristiques</i> : Transformation d'actions et	(Hollnagel et <i>al.</i> , 2006 ; Vogus & Sutcliffe, 2007 ; Altintas & Royer, 2009 ; Hollnagel et <i>al.</i> , 2009 ;

	compétences individuelles et collectives Principes : Adaptation, absorption	Pinel, 2009 ; Bégin & Chabaud, 2010 ; Robert <i>al.</i> , 2010 ; Kantur & Isery-Say, 2015 ; Teneau, 2017 ; Ahras, 2020)
	PROCESSUS Caractéristiques : la résilience est un phénomène évolutif et dynamique. Principes : Anticipation, redondance	(Vogus & Sutcliffe, 2007 ; Manset et <i>al.</i> , 2017)
Approche de la résilience systemique/stratégique	SYSTEMIQUE Caractéristiques : axée sur le présent, elle vise à réduire l'impact du choc ou de la crise, revenir à l'état d'équilibre antérieur à la crise. Principes : adaptation, flexibilité	(Vogus & Sutcliffe, 2007 ; Hollnagel et <i>al.</i> , 2006 ; Altintas & Royer, 2009 ; Hollnagel et <i>al.</i> , 2009 ; Pinel, 2009 ; Therrien, 2010 ; Béné et <i>al.</i> , 2012)
	STRATEGIQUE Caractéristiques : axée sur le futur, elle vise à anticiper les menaces futures en vue de les éviter ou d'en minimiser les dégâts Principe : anticipation, proactivité	(Lengnick-Hall et <i>al.</i> , 2011 ; Seville et <i>al.</i> , 2008) ; Somers 2009)

Source : Auteur

A partir de ce tableau qui fait la synthèse des définitions (voir annexe 2), nous pouvons voir que la RO est majoritairement perçue comme une capacité et comme un processus. Elle s'inscrit pleinement dans une approche systémique et stratégique.

2.2 Objectifs et caractéristiques des organisations résilientes

Dans ce paragraphe, nous abordons d'abord les objectifs de la RO. Ensuite, nous abordons les caractéristiques des organisations résilientes. Aussi, nous évoquons le processus de résilience et enfin nous exposons les notions connexes.

2.2.1. L'objectif de la RO : réduire et / ou éviter les crises ?

Selon certains auteurs, les organisations gagneraient plus à considérer que la résilience consiste « (...) *plutôt en sa capacité à éviter les chocs* » (Roux-Dufort, 2003). Cette perspective s'inscrit dans une optique proactive qui consiste à anticiper les chocs avant leur survenue. C'est ce que Somers (2009) appelle la résilience active. Cette perception de la résilience met l'accent sur la résolution d'une crise éventuelle. Elle fait appel à :

- l'anticipation avant la crise (Duchek, 2014) ;

- la mise en place d'actions adéquates afin d'éviter ou minimiser les dégâts de la crise et permettre un possible développement des activités (pendant la crise) à travers l'abandon des activités non profitables pour investir dans des activités plus profitables (Hamel & Välikangas, 2003) ;

- l'apprentissage à partir des erreurs après la crise (Bégin & Chabaud, 2010).

Pour d'autres auteurs par contre, la résilience permet de réduire et non d'éviter la crise. Dauphiné & Provitolo (2007 : 121) soutiennent qu'« *une stratégie de résilience, c'est accepter la catastrophe, mais tout faire pour en réduire les impacts* ». Il s'agit de faire face à la crise en tentant d'en limiter les dommages. La résilience dans cette vision, est « *passive* » selon Somers (2009) car les termes utilisés pour la définir sont des termes passifs. En effet lorsqu'elle est confrontée à « *un évènement distinct et discontinu qui engendre une vulnérabilité qui requiert une réponse inhabituelle* » (Lengnick-Hall & Beck, 2003: 2), l'organisation se contente de simplement rebondir. En d'autres termes, elle va « *absorber* » la contrainte ou intégrer le changement généré en s'assurant que cela provoque le minimum de perturbations possibles (Horne et John, 1998). La RO est considérée dans ce cas comme un « *motif* » plutôt qu'« *une série prescrite d'étapes ou d'activités* » (Lengnick-Hall & Beck, 2003: 2) ou une simple « *réaction face à une crise* » (Somers, 2009: 13) dont le but est la survie du système. Aussi, le fait que la résilience soit définie dans une perspective défensive ou réactive et non proactive indique que la résilience demeure à ce niveau purement opérationnel et non stratégique.

Dans ce travail, nous croyons que l'objectif de la RO est à la fois d'éviter (stratégie proactive) et de réduire les effets immédiats de la crise ou du choc (stratégie défensive). Par ailleurs, il est à noter que les deux objectifs correspondent à deux moments différents de la vie organisationnelle. Le premier (éviter) peut s'inscrire dans une politique proactive d'avant crise et le second (réduire) pourrait correspondre au moment de la crise.

2.2.2. Les caractéristiques des organisations résilientes

Les organisations dites résilientes présentent des caractéristiques particulières qui font leur spécificité. A cet effet, nous allons nous intéresser aux perspectives qui reviennent très souvent dans la littérature sur la résilience organisationnelle, à savoir celles de Coutu (2002), de Hamel & Välikangas (2003) et celle de Vogus & Sutcliffe (2007).

a/La perspective de Coutu (2002)

Pour Coutu (2002), les organisations résilientes se distinguent de celles qui ne le sont pas par trois critères : 1) elles font face à la réalité avec pragmatisme, 2) elles cherchent à donner du sens aux événements qui surviennent et 3) elles encouragent la créativité.

- **Le pragmatisme face à la réalité** : il s'agit d'être optimiste sans toutefois perdre de vue le sens de la réalité qui s'offre à soi. Il s'agit d'être « *sobre* » et d'avoir « *les pieds sur terre* », en d'autres termes, il ne faut pas sous-évaluer la situation à laquelle on fait face. Selon l'auteur, il est parfois même nécessaire de faire preuve de pessimisme, qui s'assimile à de la prudence dans un contexte de crise. Coutu (2002) argumente cette thèse par l'exemple de l'entreprise Morgan Stanley¹. Le pessimisme a poussé les dirigeants à envisager le pire, ce qui a permis de sauver des milliers de vies.

- **La quête de sens** : cette quête est celle de la réalité. Pour ce faire, l'organisation doit être capable de donner du sens aux situations auxquelles elle est confrontée. Les valeurs communes semblent pouvoir faciliter la compréhension et la recherche de sens lors d'événements inattendus. En effet, selon Coutu (2002), les organisations et les personnes résilientes sont le plus souvent, celles qui sont dotées de fortes valeurs religieuses ou éthiques. Lorsqu'elles sont fortes, les valeurs influencent et imprègnent l'environnement de manière à servir de référentiel pour l'interprétation des événements. L'église catholique qui repose sur des

¹Une banque d'investissement réputée qui siégeait dans le World Trade Center avant l'attentat de 2001 aux Etats-Unis. Elle comptait près de 2700 employés dans la tour sud (ou deuxième tour) sur 22 étages répartis entre le 43ème et le 74ème étage. Le 11 septembre lorsque le premier avion a percuté la première tour à 8h46 min, l'entreprise n'a pas attendu, elle a immédiatement procédé à l'évacuation de son personnel à partir de 8h47min. Lorsque le second avion s'est écrasé 15 minutes plus tard l'entreprise était presque vide ; on dénote seulement sept personnes tuées.

valeurs éthiques et religieuses est « *l'organisation la plus résiliente au monde après avoir survécu à plus de 2000 ans de guerre, corruption, division et autres* » (Coutu, 2002: 7). La résilience des organisations à travers les valeurs permet de trouver du sens à ce qu'ils traversent comme situations. Coutu (2002) remarque que ces valeurs constituent la force qui maintient les employés même en cas de crise et sans elles, même les individus les plus résilients sont susceptibles de partir.

- **Encourager la créativité** : la créativité est la capacité à « *bricoler* » ou la capacité des individus à faire preuve d'innovation. L'improvisation est ce qui permet aux organisations de faire preuve d'ingéniosité et d'efficacité, autrement dit, à partir des ressources disponibles, elles arrivent à innover des solutions nouvelles pour résoudre les difficultés qu'elles rencontrent.

b/ La perspective de Hamel & Välikangas (2003)

Hamel & Välikangas (2003) évoquent quant à eux, les caractéristiques des organisations résilientes sous forme de défis à résoudre. Ils énumèrent quatre défis auxquels les organisations résilientes doivent faire face :

- Un défi cognitif c'est-à-dire qu'elles doivent être réalistes face aux situations qui se présentent ;
- Un défi stratégique qui implique d'innover de nouvelles options pour remplacer celles qui s'avèrent obsolètes ;
- Un défi politique qui consiste à mettre fin aux activités non rentables pour financer de nouvelles activités plus profitables ;
- Un défi idéologique : il s'agit d'adopter une conduite proactive c'est à dire de rechercher continuellement des solutions nouvelles aux défis à venir.

c/ La perspective de Vogus & Sutcliffe (2007)

Vogus & Sutcliffe (2007) font remarquer que les organisations résilientes 1) ne prennent pas le succès pour une fin en soi, 2) fonctionnent selon la pensée de l'amélioration constante, 3) prennent des mesures proactives et 4) constituent un système d'espoir.

- **Le succès n'est pas une fin en soi** : les organisations résilientes traitent le succès légèrement et sont méfiantes vis-à-vis du potentiel de l'inattendu. En d'autres termes, elles supposent que leur modèle de risque a besoin de mise à jour régulière car leurs contre-mesures sont incomplètes, et leur compréhension des opérations sécuritaires est fragile. Le succès n'est pas pris pour un acquis mais avec prudence.

- **L'amélioration constante** : les organisations résilientes fonctionnent selon la

croyance qu'elles sont imparfaites mais qu'elles peuvent se parfaire au fil du temps en apprenant des événements et des situations qu'elles traversent.

- **La prise de mesures proactives** : les organisations résilientes promeuvent la compétence, rétablissent l'efficacité et encouragent la croissance par le biais de processus comportementaux qui reflètent une conscience adoptée par les responsables. De ce fait, elles recherchent souvent de manière proactive des preuves pour tester leurs hypothèses sur le risque et la santé globale du système tout en évitant les représentations obsolètes et étroites.

- **L'organisation résiliente : un système d'espoir** : pour les auteurs, une organisation résiliente est un système d'espoir car l'espoir est une confiance fondée sur une évaluation réaliste des défis de son environnement et de ses capacités à naviguer autour d'eux. L'espoir aide à croire en la capacité de l'organisation et à efficacement faire face aux événements inattendus.

En analysant de près les caractéristiques des organisations résilientes énumérées plus haut (au nombre de onze), nous remarquons qu'elles correspondent à différents moments ou phases d'une crise. C'est pourquoi nous avons procédé à un classement synthétique en trois catégories (anticipation, résolution de problèmes, bilan et leçons tirées). Ces catégories représentent les trois moments de la crise : avant, pendant et après. Le tableau suivant reprend les caractéristiques des organisations résilientes selon ces trois catégories.

Tableau 5 : Les catégories et les caractéristiques des organisations résilientes

Catégories	Caractéristiques	Auteurs
Anticipation (avant crise)	- Prise de mesures proactives - Défi idéologique	(Hamel & Välikangas, 2003 ; Vogus & Sutcliffe, 2007)
Résolution de problèmes (pendant crise)	- Pragmatisme face à la réalité - Quête de sens - Encourager la créativité - défi cognitif - Défi stratégique - Défi politique	(Coutu, 2002 ; Hamel & Välikangas, 2003)
Bilan et leçons tirées (après crise)	- Le succès n'est pas une fin en soi - L'amélioration constante - L'organisation résiliente : un système d'espoir	(Vogus & Sutcliffe, 2007)

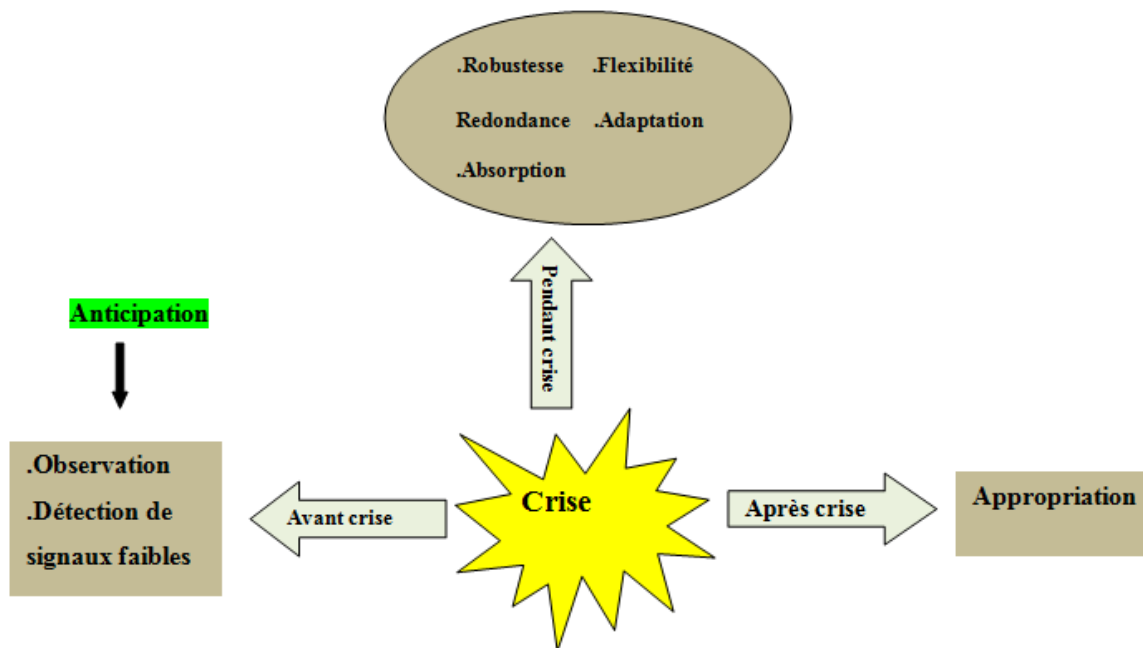
Source : Auteur

Ce tableau montre que la majorité des caractéristiques se concentrent essentiellement sur la résolution de problèmes et donc sur la phase de crise. Les caractéristiques qui se focalisent sur la phase d'après crise viennent en second lieu, elles concernent le bilan et les leçons tirées de la crise. Et enfin, les caractéristiques concernent la phase d'avant crise qui est celle de l'anticipation d'éventuelles crises.

2.3. Le processus de résilience organisationnelle

Le processus de résilience organisationnelle se scinde en trois phases : avant, pendant et après crise comme le montre la figure ci-dessous.

Figure 1 : Le processus de résilience organisationnelle



Source : Adapté de Duchek (2014), traduction libre

Cette figure résume le processus de résilience organisationnelle durant les trois phases de la crise : avant, pendant et après, ainsi que les différentes actions ou stratégies adoptées durant chaque phase. Les paragraphes qui suivent reviennent sur ces différentes phases.

2.3.1. Phase 1 : l'avant crise ou la phase de préparation

Cette première phase est une phase de préparation et repose essentiellement sur l'anticipation.

L'anticipation est considérée comme l'un des principes fondateurs de la résilience en milieu organisationnel (Woods , 2006 ; Vogus & Sutcliffe, 2007 ; Duchek, 2014). Elle se définit comme la capacité de détecter les développements critiques dans l'organisation ou l'environnement et de s'adapter de manière proactive, de réagir aux changements futurs avant qu'ils ne se produisent. Elle vise à prendre des mesures préventives contre les potentielles menaces futures qui pourraient survenir afin que l'organisation ne se laisse pas surprendre mais au contraire qu'elle puisse y faire face de la manière la plus efficace possible. L'anticipation met l'accent sur « *les dimensions de la réponse aux questions suivantes : quoi, comment, où, qui-qui pourrait penser aux besoins et ensuite les satisfaire* » (Kendra & Wachtendorf, 2003: 101). Selon Duchek (2014), l'anticipation est une activité à part entière qui consiste à observer l'environnement afin de détecter les signaux faibles, c'est-à-dire les informations sur les nouveaux enjeux et les tendances de départ.

Pour Vogus & Sutcliffe (2007), l'anticipation dans un environnement dynamique

permet à l'organisation d'améliorer sa capacité à détecter les événements imprévus qui pourraient survenir dans un futur proche afin qu'elle puisse se doter de capacités qui favoriseraient son rebond. Selon eux, les émotions et plus précisément *l'«emotional attunement»* qui peut être traduit par *« l'harmonisation émotionnelle »* participe à l'activité de détection des signaux faibles. L'harmonisation émotionnelle est une expression employée en psychologie clinique pour désigner *« la capacité à lire une situation chez un patient et à saisir son ton émotionnel : savoir quand quelque chose ne va pas, quand il semble bien en surface, ou sentir quand réellement tout va bien malgré les apparences contraires »* (Vogus & Sutcliffe, 2007: 3420). Appliquée aux organisations, l'harmonisation émotionnelle peut être appréhendée comme l'analyse ou l'observation de l'environnement à l'aide essentiellement des sens et de l'intuition des acteurs. Elle s'apparente à une sorte d'intelligence émotionnelle qui permet aux organisations de développer une certaine sensibilité quant aux signaux faibles émis par l'environnement. Les auteurs spécifient que l'anticipation ne permet en aucun cas d'éliminer les erreurs ou les événements inattendus mais plutôt de se préparer de la meilleure manière qui soit pour permettre la reprise des activités de l'organisation. En effet, cette activité permet à l'organisation de se préparer grâce à la prise de décisions ou de mesures proactives sans pour autant que cela soit la preuve d'une quelconque planification permettant d'échapper aux événements imprévus pressentis dans l'environnement car l'imprévu est par définition impossible à planifier (Duchek, 2014).

2.3.2. Phase 2 : pendant la crise

C'est la phase pendant laquelle l'organisation est confrontée à la crise. Elle doit élaborer des solutions pour éviter le minimum de dégât possible. Il s'agit d'une phase d'action qui fait intervenir différents éléments : la robustesse, la redondance, la capacité d'absorption, la flexibilité et l'adaptation.

La robustesse est associée à *« la capacité des éléments, des systèmes ou d'autres unités d'analyse de fonction »* (Bruneau et al., 2003: 6). Dans cette idée, Kantur & Isery-Say (2015) déclarent que la robustesse permet de résister à un niveau de stress ou de demande sans subir de dégradation ou perte ; elle mesure la capacité de résistance. En prenant l'attaque du 11 septembre 2001 comme un exemple pratique, Kendra & Wachtendorf (2002: 99) montrent que *« l'EOC² n'était pas suffisamment robuste pour survivre à l'attaque du 11 septembre, l'OEM³*

²Emergency Operations Center c'est à dire centre des opérations d'urgences

³Office of Emergency Management se traduit par bureau de gestion des crises

quant à lui, avait une robustesse considérable en tant qu'organisation en démontrant sa capacité à continuer de fonctionner même après avoir perdu ses installations et une grande partie de son infrastructure de communication et de technologie de l'information ». La robustesse s'apparente ainsi à la résilience (même les deux notions restent différentes) des systèmes d'informations (Koninckx & Teneau, 2010 ; Therrien, 2010).

La redondance est quant à elle, définie comme « *la mesure dans laquelle des éléments, des systèmes ou d'autres unités d'analyse sont substituables, c'est-à-dire capables de satisfaire les exigences fonctionnelles en cas de perturbation, de dégradation ou de perte de fonctionnalité* » (Bruneau et al., 2003: 6). En d'autres termes, la redondance est la capacité qui permet de faire face aux perturbations et imprévus (Wildavsky, 1988: 77). Cette capacité nécessite de posséder, 1) une capacité de ressources et 2) une certaine rapidité dans la réaction aux événements (Kendra & Wachtendorf, 2002). La capacité de ressources est la « *capacité à identifier des problèmes, à établir des priorités et à mobiliser des ressources lorsque les conditions menacent de perturber un élément, un système ou une autre unité d'analyse* » (Bruneau et al., 2003: 6). La rapidité dans la réaction est « *la capacité de répondre aux priorités et d'atteindre les objectifs en temps opportun afin de contenir les pertes et d'éviter les perturbations futures* » (Bruneau et al., 2003: 6).

En ce qui concerne la capacité d'absorption, Cohen & Levinthal (1990), la définissent comme « *une capacité développée grâce aux connaissances connexes antérieures acquises qui permet de reconnaître la valeur des nouvelles informations, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales* ». Les auteurs sont d'avis que la capacité d'absorption peut être développée et maintenue en tant que sous-produit de l'activité de routine lorsque le domaine de connaissances que l'entreprise souhaite exploiter est étroitement lié à sa base de connaissances actuelles. Toutefois, ils sont d'avis que, lorsqu'une entreprise souhaite acquérir et utiliser une connaissance qui n'est pas liée à son activité continue, c'est-à-dire lorsque la capacité d'absorption n'est pas un sous-produit des activités existantes, elle doit consacrer ses efforts exclusivement à la création de cette capacité d'absorption. Pour ce faire, elle doit investir dans un modèle de recherche et développement (R&D) qui favorise l'acquisition de nouvelles connaissances sous-jacentes aux changements techniques au sein d'une industrie (Cohen & Levinthal, 1990).

Par ailleurs, la flexibilité est pour Koninckx & Teneau (2010), le premier principe de la résilience organisationnelle alors que pour d'autres auteurs comme Vogus & Sutcliffe (2007) et Duchek (2014) c'est plutôt l'anticipation des événements imprévus qui en est le principe

fondateur. La flexibilité se définit comme étant « *la capacité d'un système à s'adapter sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence* » (Boyer & Equilbey, 1999: 289). Il s'agit donc de l'habilité de l'organisation à s'adapter rapidement à son environnement, pour cela, il faut miser sur « *des organisations en réseaux capables de transversalité et de collaboration intensive, des structures à géométrie variable* » (Koninckx & Teneau, 2010: 43). Selon Hollnagel et al., (2008) la capacité d'être flexible confère une certaine maîtrise de ce qui se passe autour de soi.

Enfin, l'adaptation ou la capacité adaptative semble être l'un des éléments ayant reçu le plus d'attention au niveau organisationnel (Lee et al., 2013 ; Stephenson, 2010 ; Vogus & Sutcliffe, 2008 ; Ledogar, 2008) et suscite par la même occasion un vrai débat dans la littérature car pour certains, la résilience consiste en une simple adaptation à son environnement (Vogus & Sutcliffe ; 2007 ; Lee et al., 2013). Pour d'autres, comme Wood (2006), la résilience organisationnelle est plus qu'une simple adaptation. Il existe selon l'auteur, deux formes de capacités adaptatives dont la première est celle à laquelle se réfèrent les organisations pour répondre ou rebondir face à l'incertitude grâce à la planification et aux ressources disponibles. L'adaptation dans ce sens s'inscrit dans la perception d'une résilience vue comme le simple fait de revenir à un état de fonctionnement initial. De manière pratique, cette capacité permet d'assurer la continuité des activités et de gérer les risques auxquels les organisations sont confrontées (Lee et al., 2013). La seconde capacité adaptative est celle qui émerge lorsque les organisations développent de nouvelles capacités pour répondre d'une manière dynamique aux situations imprévues. Dans cette perspective la résilience est plus qu'une simple adaptation, il n'est plus question de simplement accepter le changement et l'ambiguïté qui en découlent en essayant d'assurer la continuité, il est question d'être créatif et de transformer les conditions défavorables en avantages et d'en tirer profit (Weick, 1993 ; Vogus & Sutcliffe, 2007). Ainsi pour Wood (2006), une organisation résiliente nécessite de posséder des ressources latentes pouvant être activées, combinées et recombinaées de différentes manières face aux situations imprévues.

2.3.3. Phase 3 : après la crise ou phase de bilan

Cette dernière phase est une phase de bilan dans laquelle l'entreprise va s'auto-examiner pour voir ses réussites et ses échecs afin d'apporter les corrections nécessaires. Cette phase repose essentiellement sur la capacité d'appropriation qui permet à l'organisation de devenir plus forte de ses expériences (Bégin & Chabaud, 2010).

Selon Bégin & Chabaud (2010) l'importance d'une capacité d'appropriation réside dans

sa faculté à « *créer un espace réflexif collectif pour que puissent se faire les apprentissages* » (p.140). Cette capacité s'acquiert donc par l'apprentissage. Toujours selon eux, la capacité d'appropriation des expériences passées contribue à l'accroissement de la résilience organisationnelle car elle permet de stocker dans la mémoire organisationnelles, les expériences du passé aussi douloureuses soient-elles. Toutefois, l'apprentissage n'est possible que si les routines organisationnelles sont dynamiques et non statiques, sinon, elles empêcheraient l'apprentissage (Ferrary et Pesqueux 2011).

L'appropriation consiste à analyser le passé pour « *savoir tirer parti de ses échecs* » c'est-à-dire, tirer des enseignements qui favoriseront un apprentissage post-crise (Thorne 2000). La notion d'apprentissage apparaît ainsi comme faisant partie intégrante de la résilience organisationnelle. Par conséquent la résilience en tant que capacité à se prémunir d'une crise est « *le résultat d'un apprentissage continu* » (Altintas & Royer, 2003 : 670).

2.4. Les notions connexes à la résilience organisationnelle

A cause de la multitude de définitions, la littérature en Sciences de gestion sur la résilience organisationnelle a vu se développer certaines notions qui sèment la confusion. Il semble nécessaire de les mentionner et d'essayer de les différencier du concept de résilience organisationnelle.

Tout d'abord, la résilience et la robustesse sont considérées comme deux termes interchangeables dans la littérature (Christopher & Peck, 2004 ; Sheffi & Rice, 2005) alors qu'il s'agit de deux concepts distincts. Selon Christopher & Peck (2004), la différence entre les deux notions se trouve dans le fait que la robustesse est une force physique alors que la résilience est la capacité d'un système à retrouver son état de fonctionnement initial (approche systémique). Cela signifie que ce n'est pas par ce qu'un matériau est robuste qu'il peut automatiquement retrouver son équilibre après avoir subi un choc car la robustesse sous-entend une certaine rigidité physique.

Il est également nécessaire de différencier la résilience de la persistance temporelle. Selon Dauphiné & Provitolo (2007) la persistance temporelle mesure simplement la constance d'un état par rapport à un état de référence alors que la résilience correspond à l'aptitude d'un écosystème à revenir à l'état d'équilibre après une perturbation. Il apparaît alors que, la différence entre ces deux notions est la dimension temporelle du choc. En effet, selon la littérature sur la résilience, le fait pour l'écosystème de retrouver son équilibre une seule fois suffit à le qualifier de résilient et non de persistant car la persistance est un constat qui nécessite une observation sur une période assez longue. Par conséquent, un écosystème persistant peut

être qualifié de résilient mais le contraire n'est pas toujours vrai.

Par ailleurs, Lengnick-Hall et ses collaborateurs (2011) notent également l'importance de distinguer la notion de résilience organisationnelle de celles de flexibilité, d'agilité et d'adaptabilité qui sont souvent source de confusion. La flexibilité est la capacité de changer relativement à court terme et à faible coût (Ghemawat & del Sol, 1998). L'agilité est par contre, l'aptitude à développer et intégrer d'une manière souple et dynamique les variations en matière de compétitivité (McCann, 2004). L'adaptabilité traduit quant à elle, la capacité de s'ajuster ou de s'aligner avec l'environnement (Chakravarthy, 1982). Les auteurs signalent que ces notions ont des origines et des résultats différents de ceux de la résilience pour quatre raisons. Ils expliquent tout d'abord que, le besoin de résilience est le plus souvent déclenché par un événement inattendu alors que la flexibilité et l'agilité font partie d'un répertoire de capacités stratégiques conduisant à une meilleure manœuvrabilité. Ensuite, la résilience organisationnelle intègre le renouvellement, la transformation et la créativité dynamique. L'adaptabilité, en revanche, souligne la nécessité d'un ajustement environnemental d'un point de vue extérieur et œuvre en faveur du désir d'un équilibre externe. En outre, les caractéristiques telles que la flexibilité, l'adaptation, l'improvisation et l'agilité peuvent contribuer à la capacité de résilience d'une organisation, toutefois, aucune de ces capacités ne suffit proprement à l'atteindre. Enfin, ils estiment que le peu de travaux empiriques examinant la résilience et les autres attributs organisationnels associés (flexibilité, agilité et adaptabilité) se mesurent différemment.

En résumé, il est indéniable que ces différentes notions participent dans une certaine mesure à la résilience des organisations, cependant ces dernières ne peuvent en aucun cas être employées comme des synonymes ou encore des substituts du concept résilience organisationnelle.

2.5. Les problèmes de la résilience organisationnelle et perspective de la recherche

Ce paragraphe s'attèle d'abord, à relever deux problèmes majeurs, liés au concept de résilience organisationnelle : les problèmes liés à sa définition et les problèmes liés à sa théorisation. Ensuite, l'intérêt se portera sur la problématisation de la présente recherche.

2.5.1. Les problèmes liés à la définition de la RO

Le concept de résilience organisationnelle fait face à des problèmes à plusieurs niveaux. Tout d'abord, la résilience est un concept transdisciplinaire, polymorphe et multifactoriel comme démontré précédemment. Elle provient des sciences physiques et s'est répandue dans d'autres disciplines. En zoologie, elle est la capacité de reproduction d'une espèce, en biologie, elle est la capacité d'un écosystème à exister en dépit d'une perturbation (Holling, 1973). Dans

la section 1 nous avons vu comment la résilience a été appliquée aux sciences humaines, en occurrence, en psychologie. La résilience est donc une notion « passe partout » qui traverse le temps (depuis Holling à aujourd'hui) et les disciplines (sciences physiques, psychologie, économie, sciences de la terre, sciences de gestion, *etc.*). Aussi, la Résilience a eu plusieurs unités d'analyse au fil du temps. En effet, la résilience a été employée pour parler des espèces animales, des organismes, des écosystèmes, des objets inanimés (matériaux, systèmes d'information, système économique, financier *etc.*), des personnes physiques et morales (les organisations). Appliquée aux organisations, la résilience est une notion complexe, difficile à définir et à théoriser à cause du manque de consensus entre les auteurs (Teneau, 2017).

Ensuite, le problème lié à la définition du concept a engendré un problème au niveau de son observation empirique. Pour Mendoça (2008) les défis rencontrés lorsqu'on veut observer ou évaluer la résilience au sein de l'organisation concernent le fait de savoir s'il est mieux de le faire à priori ou durant la crise comme une réponse à cette dernière. L'auteur souligne également le manque d'études longitudinales permettant de faire des comparaisons intéressantes et la multitude de facteurs qui composent la notion sont d'autant d'énigmes qui ne facilitent pas l'étude de la résilience organisationnelle.

2.5.2. L'absence de théorie de la résilience organisationnelle

La théorisation de la résilience organisationnelle reste problématique. Il n'existe pas de théories de la RO car « *pour comprendre celle-ci, il est nécessaire de faire appel à de multiples références théoriques* » (Lecomte, 2004).

Malgré l'intérêt grandissant et les nombreux travaux sur le concept de résilience organisationnelle, le contenu du concept reste flou reste difficile à opérationnaliser (Bauweraerts & Colot, 2014). Les travaux portant sur ce thème demeurent largement conceptuels (Altintas, 2007). Mendoça (2008) donne une explication à ce phénomène. Selon lui, la multitude de facteurs qui composent le concept de RO constitue autant d'énigmes qui ne facilitent pas l'étude empirique de la résilience organisationnelle.

Lors du colloque organisé par l'IM en novembre 2019, sur la thématique de la résistance au changement et de la résilience organisationnelle, ce constat s'est confirmé. Le discours des participants à la table ronde a permis de faire ressortir la présence de nombreuses généralités, approches et écrits dans le champ de la résilience organisationnelle, mais également l'absence d'une théorie à même de faciliter sa compréhension et sa mobilisation dans les recherches empiriques.

2.5.3. Problématique de la recherche

Au vu des problèmes cités précédemment, la résilience organisationnelle souffre d'une complexité aussi bien sur le plan théorique qu'empirique. Sa définition et ses mécanismes de fonctionnement ne sont pas toujours explicites. De manière pratique, l'étude empirique de la résilience sur le plan organisationnel *reste « moins développée »* (Koninckx & Teneau, 2010) et malgré l'intérêt grandissant qui lui est accordé, le concept reste difficile à opérationnaliser (Dauphiné & Provitolo, 2007 ; Bauweraerts & Colot, 2014). En effet de nombreux auteurs ont suggéré différents cadres d'opérationnalisation de la résilience des organisations (Lee et al., 2013 ; Kantur & Iseri-Say, 2015; Therrien, 2010 ; Teneau, 2017). Ceci prouve que la notion de résilience organisationnelle demeure encore incomprise, floue et qu'un impératif de changement d'approche s'impose.

Par ailleurs, la revue de la littérature démontre que les travaux sur la résilience organisationnelle sont fortement influencés par un corpus de travaux sur la résilience individuelle (Coutu, 2002; Vogus & Sutcliffe, 2007 ; Koninckx & Teneau, 2010 ; Ahras, 2020). La résilience organisationnelle tend parfois à être ainsi considérée comme la somme des résiliences individuelles (Koninckx & Teneau, 2010). Les limites entre les concepts de résilience individuelle et de résilience organisationnelle demeurent théoriquement imprécises et non définies car le passage de la dimension individuelle à la dimension organisationnelle de résiliente semble quasiment inexistant dans les travaux. Cela soulève la réflexion sur les mécanismes qui président le passage d'une logique de résilience individuelle à celle d'une résilience organisationnelle qui est quasiment absente dans la littérature. En effet la littérature sur la résilience n'explicite pas comment on passe de la résilience individuelle à la résilience organisationnelle.

Aussi, malgré l'ambiguïté et le flou qui environnent le concept de résilience organisationnelle, les travaux en Tunisie estiment que les entreprises les plus résilientes dans le contexte de crise post-révolutionnaire sont les entreprises familiales (Chaabouni et al., 2014 ; Chaabouni et al., 2015 ; Mzid, 2015 ; Marouane & Chtourou, 2015). Nous partons de ce discours déclaratif de ces auteurs pour observer deux de ces entreprises afin de comprendre s'il s'agit réellement de résilience ou si ce que les auteurs appellent résilience n'est que l'ombre de celle-ci, c'est-à-dire une métaphore.

La question qui se pose est alors : **Comment le concept de métaphore fonde-t-il ou pas la compréhension du passage d'une logique individuelle à une logique organisationnelle de résilience ?** Les questions de recherche sous-jacentes à cette

problématique sont ?

1. Peut-on réellement parler d'une résilience organisationnelle en soi ?
 2. Comment les capacités individuelles de résilience conduisent-elles aux capacités de résilience organisationnelle ?
 3. Sommes-nous en droit de considérer l'AO comme étant le comparant de la RO ?
 4. Quel modèle explicatif de la résilience organisationnelle en résulte-t-il?
- Tout au long de ce travail, nous allons tenter de répondre à cette question.

Conclusion du chapitre 1

Tout au long de ce chapitre, nous avons tenté de comprendre ce qu'est la résilience organisationnelle. C'est ainsi que dans la première section, nous nous sommes d'abord penchés sur le concept de résilience, sur ses origines, son évolution. Nous avons alors vu que le concept de résilience qui à l'origine, s'appliquait aux matériaux, permettait aussi de rendre compte des écosystèmes, de leur renouvellement et de leur longévité. Par la suite, nous nous sommes intéressés à la résilience individuelle, appelée aussi résilience psychologique. Le concept a largement conquis les individus puisqu'il permet aujourd'hui d'expliquer la raison pour laquelle certaines personnes se remettent mieux ou arrivent à s'en sortir face aux malheurs de la vie, alors que d'autres n'y arrivent pas. La littérature sur la résilience individuelle est abondante grâce aux différentes études cliniques et à la contribution de certains psychologues reconnus (Garmezy, 1970 ; Werner & Smith, 1982, 1992).

Dans la seconde section, nous avons longuement discuté de la résilience appliquée aux organisations : la résilience organisationnelle. Nous avons tout d'abord montré l'évolution et l'intérêt de la thématique de la résilience organisationnelle. En effet, avec l'augmentation du niveau d'incertitude de l'environnement général, la résilience gagne de plus en plus d'intérêt dans le champ du management stratégique en tant que concept capable d'assurer aux organisations « *la continuité, la durabilité et le succès* » (Kantur & Isery-Say, 2015).

Nous avons ensuite, tenté de définir le concept, de relever les caractéristiques des entreprises dites résilientes et nous nous sommes penchés sur les problèmes que rencontre le concept. Le constat est qu'il existe un foisonnement de définitions et de concepts associés à la résilience organisationnelle. Ce qui lui confère une pluralité de dimensions et le rend difficile à saisir. L'un des problèmes majeurs que rencontre la RO est le fait qu'il est très influencé par la littérature sur la résilience individuelle. Le fait que les auteurs se soient directement intéressés à la résilience organisationnelle sans se préoccuper de la manière dont on passe d'une résilience individuelle à une résilience organisationnelle, sachant qu'individu et organisation constituent deux niveaux d'analyses différents même s'ils peuvent être liés. Ce constat pousse à se demander si ce qui est qualifié de résilience dans les organisations est toujours de la résilience ou l'ombre de celle-ci c'est-à-dire une métaphore organisationnelle. C'est pourquoi, nous allons nous intéresser au concept de métaphore organisationnelle dans le chapitre suivant.

***CHAPITRE II : La métaphore
organisationnelle : Parcours de légitimation d'un
concept qui divise***

Introduction du chapitre 2

Le concept de métaphore organisationnelle continue de révolutionner la conception du monde organisationnel et son fonctionnement grâce aux différentes métaphores qu'il génère. Ces métaphores continuent encore de rythmer notre monde actuel que ce soit dans l'administration comme dans les entreprises.

Le concept de métaphore émerge dans différents discours et se trouve ainsi à la croisée de différentes disciplines (Lackoff & Johnson, 1980 ; Morgan, 1980 ; Tsoukas, 1991, 1993). Elle a d'abord alimenté le discours rhétorique et le discours poétique (Aristote, 1405 ; 1408, 1457 ; Ricœur, 1975) avant de faire l'objet d'intérêt dans la linguistique (Lackoff & Johnson, 1980). La métaphore fait son entrée dans le discours organisationnel grâce à Morgan (1980) et son célèbre ouvrage « *Image of Organization* » dans lequel il dépeint l'organisation sous différentes métaphores.

L'introduction de la métaphore dans les sciences de gestion suscite une polémique au sujet de son utilité, qui a longtemps divisé la communauté scientifique (Morgan, 1980 ; Cornelissen, 2005 ; Resche, 2016). Les opposants à l'emploi de la métaphore dans les sciences des organisations soutiennent que la métaphore s'exprime dans des termes flous, trompeurs, inexacts et ambigus, ce qui est totalement contraire à la démarche scientifique (Bourgeois & Pinder, 1982). Ils jugent par conséquent que la métaphore est un ornement qui ne convient qu'à la poésie et à la littérature. Les défenseurs de la métaphore estiment au contraire que les métaphores sont utiles aux organisations car elles sont au cœur même du discours organisationnel (Morgan, 1980, 1983 ; Weick, 1989 ; Cornelissen, 2005). La métaphore présente ainsi un caractère constructiviste par le fait qu'elle participe non seulement à la compréhension des organisations mais également à la création de sens nouveaux qui offrent différentes manières de les voir et de les concevoir (Morgan, 1980). La perspective métaphorique semble trouver sa place dans les sciences de gestion, comme tout autre concept à même d'aider à la compréhension des phénomènes organisationnels.

Ce chapitre a pour but de mettre en lumière le concept de métaphore organisationnelle, sa légitimité, son histoire, son fonctionnement, ses différentes approches et son apport pour la problématique principale de la présente recherche. Au regard de cet objectif, ce chapitre s'organise comme suit : la première section s'attardera sur les fondements philosophiques et linguistiques de la métaphore dans laquelle nous essaierons de définir et de caractériser le concept de métaphore en philosophie et en linguistique. La seconde section sera consacrée à la métaphore organisationnelle, que nous chercherons à légitimer en montrant son utilité dans les sciences et dans l'étude des organisations.

Section 1 : Les fondements linguistiques et philosophiques de la métaphore

Dans cette section, nous tenterons de montrer les origines et de définir la métaphore, dans un premier temps. Dans un second temps, nous tenterons de mettre en lumière les caractéristiques de la métaphore.

I. Origines et Définitions de la métaphore

Dans ce paragraphe, nous allons tout d'abord, nous pencher sur l'approche linguistique, avant de nous attarder ensuite sur l'approche philosophique de la métaphore.

1.1. L'approche linguistique : la métaphore au service de la sémantique ?

Dans cette partie, nous allons tout d'abord nous intéresser à la métaphore comme un processus analogique avant de la concevoir comme un processus cognitif.

1.1.1. La métaphore comme un processus analogique

La métaphore est un mot qui trouve ses origines dans le grec. En effet, selon le dictionnaire du Cnrtl la métaphore provient du latin *metaphora* et du grec *metapherein* qui signifie « transférer » ou « transporter », elle se définit comme :

« Une figure d'expression par laquelle on désigne une entité conceptuelle au moyen d'un terme qui, en langue, en signifie une autre en vertu d'une analogie entre les deux entités rapprochées et fondées » (Cnrtl)

La « métaphore est le transport à une chose d'un nom qui en désigne une autre, transport du genre à l'espèce, ou de l'espèce au genre, ou de l'espèce à l'espèce ou d'après le rapport d'analogie » (Aristote 1457b : 6-9). L'analogie est quant à elle, un « rapport de ressemblance, d'identité partielle entre des réalités différentes préalablement soumises à comparaison ; trait(s) commun(s) aux réalités ainsi comparées, ressemblance bien établie ou par correspondance ». On parle ainsi d'analogie lorsque « la relation portée à un objet par un attribut ou une circonstance correspond à la relation existant entre un autre objet et un attribut ou une circonstance le concernant » (Simpson & Weiner, 1989 : 432).

1.1.2. La métaphore comme un processus cognitif

La métaphore « permet de comprendre quelque chose (et d'en faire l'expérience) par quelque chose d'autre avec une structuration partielle » (Lakoff & Johnson, 1980 : 15). Autrement dit, la métaphore est un processus dans lequel, le domaine source et le domaine cible ont plus ou moins la même structuration. Il s'agit alors de remplacer un mot par un autre qui a un sens semblable. La métaphore est alors « un déplacement du semblable au semblable »

(Aristote, 1408)⁴, ce qui permet à la métaphore de déroger au sens initial sans pour autant altérer la symbolique du langage.

Dans cette direction, Passeron (2000) voit dans la métaphore un déplacement sémantique (une comparaison implicite) d'un « *comparant* » à un « *comparé* » (Passeron, 2000). Il se crée alors un véritable jeu de sens : le sens référentiel d'un mot ou d'un concept comparant est transféré au mot ou concept comparé.

Selon Bartel (1983), on parle de métaphore à chaque fois qu'on donne à un mot une signification autre que celle qui se trouve dans le dictionnaire. La métaphore ne se résume donc plus seulement à une simple comparaison implicite mais à l'attribution d'un sens nouveau à un mot. Dans ce sens, Passeron (2000) préconise de faire attention à la conceptualisation de la métaphore car elle peut devenir stérile si elle se résume à la simple « *répétition mécanique d'une ressemblance qui tourne en rond dans un modèle monotone d'interprétation soutenu par la répétition comparative des différences* ». Dans ce cas, elle impose un langage et une interprétation ou un bloc de signification « *déjà figés* » qui conduit à un enfermement d'idées qui inhibe « *les potentialités cognitives* ». Dans ce cas, la métaphore « *fige le sens social ou culturel des occurrences historiques dans la référence à un centre obligatoire du discours* » (Passeron, 2000 : 20).

1.2. L'approche philosophique : la métaphore comme un art ?

Dans cette partie, nous mettrons en lumière l'approche philosophique de la métaphore qui comprend deux contributions principales. Il y a tout d'abord la contribution des travaux d'Aristote à laquelle nous allons nous intéresser dans un premier temps. Ensuite, la contribution de Paul Ricoeur sur laquelle nous allons nous pencher par la suite.

1.2.1. La contribution des travaux d'Aristote

Au 19^{em} siècle, certains philosophes, à l'instar d'Aristote se sont intéressés à la place qu'occupe la métaphore dans les arts. Il a longuement abordé la thématique de la métaphore puisqu'il a consacré douze chapitres à la métaphore dans son troisième livre sur la *Rhétorique* et deux chapitres dans son livre *Poétique* (Dupont-Roc & Lallot, 1980). Les deux traités représentent deux types de discours : le discours rhétorique et le discours poétique. Les travaux d'Aristote étant écrits en grec, nous nous sommes essentiellement basés sur des traductions effectuées par d'autres auteurs (Ricoeur, 1975 ; Dupont-Roc & Lallot, 1980 ; Destrée, 2003 ; Donini, 2003). Dans ce qui suit, nous verrons dans un premier temps la métaphore comme l'art de la rhétorique, avant de voir dans un second temps, la métaphore comme l'art de l'imitation.

⁴In Dupont-Roc & Lallot (1980: 346).

a/ La métaphore comme l'art de la rhétorique

La rhétorique est de nos jours, une arme de prédilection dans les discours politiques. Dans son article intitulé « la bonne parole de Barack Obama », Laurent (2008) souligne que c'est grâce à la maîtrise de l'art oratoire que Barack Obama, a réussi à se faire élire pour la première fois durant les présidentielles de 2008 aux Etats-Unis.

Pour Aristote (1405), la rhétorique est l'art de bien parler, de persuader par le discours. Selon Ricœur (1975), la rhétorique d'Aristote est une théorie qui repose sur trois champs : l'argumentation qui émet l'idée d'une démonstration philosophique, l'élocution et les éléments qui composent le discours. A travers la rhétorique, Aristote cherche à concilier « *l'objectif rhétorique de persuasion au concept logique du vraisemblable, qui désigne ce qui arrive le plus souvent dans le domaine des choses qui peuvent être autrement* » (Ricœur, 1975 : 17). En d'autres termes, il s'agit pour l'orateur de chercher à persuader son auditoire par des preuves, ce qui l'oblige à se livrer à une argumentation, c'est-à-dire, la production d'un raisonnement bien agencé capable de persuader le public.

Dans la rhétorique, la « *lexis* » est le fondement ou la manière du discours et celle-ci repose essentiellement sur la métaphore (Ricœur, 1975). Selon le dictionnaire du Cnrtl, la « *lexis* » en philosophie est un « *énoncé envisagé comme entité abstraite* », autrement dit, elle est l'« *équivalent abstrait de tous les énoncés possibles* ». Elle est aussi définie comme une « *expression* » (Dupont-Roc & Lallot (1980) une « *élocution* » (Joseph & Hardy, 1932), ou encore comme un « *style* » (Duffour et al., 1973). Selon Aristote, la « *lexis* » doit comporter un style de discours adapté. Pour lui, l'orateur doit obligatoirement adopter un style dans son discours.

« *La convenance résulte d'une conformité du style à l'objet traité : le style aura la convenance s'il exprime les passions et les caractères, et s'il est proportionné aux choses qui en sont le sujet. Il y aura proportion si l'on ne traite pas de grands sujets sans aucun souci d'art ni des sujets simples avec pompe, et si un mot simple ne reçoit pas une épithète d'ornement ; sinon le style a l'apparence de la comédie* » (Aristote, 1408a : 10-14). Pour, Aristote (1405), l'emploi d'un style approprié augmente la force de la persuasion. La métaphore semble être le moyen par excellence pour y arriver puisqu'elle est couramment utilisée dans le langage. Pour ce faire, le rhéteur pourrait se livrer à un jeu d'emprunt de sens à des mots « élevés » pour amplifier et donner plus de valeur à son idée ou pour l'avilir par des mots « plus bas ». En outre, Aristote (1408) met en exergue le fait que le principe de convenance s'applique également à la métaphore, elle consiste alors à remplacer un mot par un autre qui lui ressemble car pour lui, la

métaphore est un « *déplacement du semblable au semblable* ».

b/ La métaphore comme l'art de l'imitation

Même si la métaphore n'est pas le seul procédé stylistique employé dans le poème, elle joue un rôle important dans les activités de « *mimèsis* » (imitation) et dans les activités de « *katharsis* » (transformation de la tristesse ou de la souffrance en joie ou en plaisir) dans le poème tragique.

Dans son ouvrage *la Poétique*, Aristote (1957), décrit la poésie comme un genre de « *mimèsis* » dont l'objectif est d'aboutir à un ensemble d'actions coordonnées appelées « *muthos* ». Il définit la tragédie comme un « *mimèsis* » c'est-à-dire « *l'imitation d'une action et de la vie* » (Aristote, 1450a 16)⁵. Cependant, l'auteur fait remarquer que l'imitation doit être prise dans le sens d'une représentation et non d'une imitation aveugle ou une reprise trait pour trait, ce qui lui confère une dimension philosophique. En effet, pour Aristote, le poète ne raconte pas des histoires qui se sont véritablement déroulés dans le passé comme l'historien. Au contraire, le poète se situe dans l'univers de l'éventualité, du possible. Il raconte des histoires qui pourraient se produire, ainsi donc l'histoire se situe dans le « *particulier* » et la poésie dans « l'universel » ou le général. Pour l'auteur, ceci dénote bien le caractère philosophique du poème. Pour Aristote le « *mimèsis* » est l'activité poétique qui permet au poète de transmettre ses émotions au public. Pour Donini (2003), c'est dans le « *mimésis* » que le caractère noble ou non noble du poète transparaît. L'orateur emploie alors un ton noble, c'est-à-dire un ton grave dans le but d'émouvoir son auditoire. La métaphore est ce qui confère la noblesse au style poétique par le fait qu'elle détourne l'usage ou le sens des mots ou termes de manière inhabituelle pour susciter des émotions chez les spectateurs. Pour Aristote, ces émotions bien que négatives en générale (car elles inspirent la pitié, la peur, la tristesse) doivent être perçues autrement chez les spectateurs. C'est ce qu'il nomme « *katharsis* ». Le « *katharsis* » est pour Aristote, l'action de transformer les émotions négatives qui se dégagent d'un poème tragique en émotions positives chez le spectateur (Donini, 2003). En d'autres mots, il est question de procurer du plaisir ou de la joie au spectateur devant un scénario triste ou tragique. Pour cela, la métaphore va substituer un terme ou un mot par un autre qui lui ressemble mais dont le sens a une plus grande valeur que celle du sens du mot d'origine. La métaphore produit alors du plaisir chez le spectateur ou le lecteur par le fait qu'elle l'instruit grâce à l'emploi de termes différents mais similaires, pour rendre accessible des choses qui ne le sont pas chez ce dernier. Le plaisir est suscité par l'apprentissage provoqué par les jeux de mots qui forment la

⁵In Donini (2003).

métaphore.

Il ressort de la poétique, une volonté pour Aristote de mettre en lumière, le rôle moral, mais surtout le rôle éducatif de la poésie dans la Poétique (Destrée, 2003 ; Donini, 2003). Certains auteurs, à l'instar de Donini (2003) trouve que la mise en avant du rôle éducatif de la poésie n'est pas anodin car étant élève de Platon, Aristote se devait de faire le lien entre la poésie et l'éducation, il s'agit d'un choix « *fondamentalement politique* ». En effet, en faisant le lien entre les problématiques morales et politiques dans son œuvre, Aristote démontre une volonté de non seulement de rendre hommage à son maître, mais également d'assurer la continuité de ses œuvres.

1.2.2. La contribution de Paul Ricœur

Comme Aristote, Ricœur est d'avis que la métaphore doit être mise au service de la rhétorique car elle est à ses yeux un puissant outil de persuasion. Le problème qu'il soulève est que le mot en tant que référentiel pour définir la métaphore n'est pas pertinent en ce qui concerne les discours. Sa contribution majeure est celle du concept de « métaphore vive » dans laquelle il énonce sa « *vérité métaphorique* » selon laquelle il faut considérer l'existence de deux dimensions ou cadres référentiels en matière de métaphore : la phrase et le discours. Pour l'auteur, la phrase en tant que métaphore apporte une signification complète des mots qui la composent (dimension sémantique). Mais en matière de discours, le référentiel est différent. On ne cherche plus le sens des mots, on cherche plutôt à peindre la réalité qui se trouve au-delà du cadre linguistique (dimension herméneutique). C'est pourquoi, Ricœur (1975), définit la métaphore comme la capacité de « *décrire* » la réalité à partir de plusieurs types de discours. Ainsi, l'on s'intéresse au sens des mots lorsque la métaphore concerne la phrase, mais lorsqu'elle concerne le discours, il faut sortir du langage comme référentiel pour embrasser le référentiel qui est celui de la réalité du discours, en recourant à plusieurs perspectives rhétoriques (discours philosophiques, poétiques, etc.). Dans ce sens, Ricœur (1975) considère que la métaphore a une fonction référentielle qui se révèle par la double tension qui la caractérise, à savoir la tension « *soumission à la réalité-invention fabuleuse* » et la tension « *restitution-surévaluation* » (Ricœur, 1975 : 57). La métaphore représente à la fois la réalité car elle participe à la restitution de celle-ci et elle peut aussi représenter ou être perçue comme une invention fabuleuse dans la mesure où elle permet de surévaluer la réalité. Par conséquent, la définition de la métaphore dépend du référentiel (les deux tensions) à partir duquel l'on cherche à la définir.

II. Les caractéristiques de la métaphore

Dans ce paragraphe, nous traiterons premièrement des types de métaphores, ensuite nous essayerons d'analyser l'interprétation d'une métaphore et enfin, nous nous intéresserons aux notions voisines de la métaphore.

2.1. Les types de métaphores

La littérature recense trois principaux types de métaphores : (1) les métaphores mortes, (2) les métaphores dormantes et (3) les métaphores vives (Ricoeur, 1975 ; Searle, 1978 ; Lakoff & Johnson, 1980 ; Tsoukas 1991).

2.1.1. Les métaphores mortes

On parle de métaphores mortes ou métaphores figées ou encore de « métaphores froides » lorsque « *le sens du mot ou de la phrase est ignoré de manière à ce qu'un sens littéral nouveau émerge et devient désormais identique à l'ancien sens* » (Searle, 1979 : 122). Le sens authentique d'un mot est alors éclipsé au profit d'un autre qui finit par devenir le sens approprié ou commun. Tsoukas (1991) remarque que les métaphores mortes sont les plus employées dans les énoncés de notre langage. Il donne deux exemples de métaphores mortes : le mot stratégie qui veut dire « *général* » en grec et le mot organisation qui signifie « *outil* » en grec. Le constat est que ces mots ne sont plus employés aujourd'hui pour leur sens primaire, mais bien pour exprimer d'autres idées quand on voit toutes les théories relatives à ces mots. Par exemple, l'une des conceptions les plus courantes de la stratégie est celle de Mintzberg (1978) pour qui la stratégie est un processus qui donne lieu à un modèle de flux de décisions importantes. Selon Tsoukas (1991), les métaphores mortes sont des métaphores devenues « *si familières* » et « *si habituelles* » qu'on a cessé d'être conscient de leur nature métaphorique. Dans ce cas, le nouveau sens finit par s'imposer comme le sens « *normal* » et le sens originel finit par être oublié. Il est d'avis que ce genre de métaphores préparent le terrain d'étude mais ne permettent pas d'aboutir à des aperçus significatifs. Pour les comprendre et les expliquer il faut recourir aux métaphores vives car le sens commun qui leur est attribué est un sens, autre que celui d'origine.

2.1.2. Les métaphores dormantes

Pour Tsoukas (1991), ce sont des métaphores sous la forme « *d'expressions* » s'exprimant quasiment dans des termes littéraux qui orientent et contraignent notre vision du monde. Selon l'auteur, la nature métaphorique de ces termes est perceptible. Il conclue qu'il est important de noter que ces métaphores sont reconnaissables par le fait qu'elles sont convertibles en métaphores mortes ou en métaphores vives. Les structures organisationnelles représentent

un parfait exemple de ce type de métaphores. Elles sont considérées comme une métaphore dormante par le fait qu'elles renvoient à des pyramides stratifiées alors qu'elles devraient être représentées par des trèfles et des fédérations, ce qui serait en adéquation avec leur sens littéral (Handy, 1989) et traduirait l'idée d'addition ou de groupement et non d'une hiérarchie. Elles constituent une métaphore dormante par le fait qu'elles peuvent également être conçues comme des cercles (Peter, 1987), ce qui traduirait l'idée de processus et d'interrelations. La conception des structures organisationnelles en strates pyramidales et non en trèfles ou en fédérations démontrent qu'il y a eu une transformation de la métaphore dormante en métaphore morte puisque cette conception est celle qui est la plus répandue aujourd'hui. La conception en termes de cercles correspondrait à celle d'une métaphore vive.

2.1.3. Les métaphores vives

Les métaphores « vives », appelées parfois « *métaphores authentiques* » (Ricœur, 1975) sont aussi appelées métaphores « *actives* » (Black, 1979), « *nouvelles* » (Lakoff & Johnson, 1980), ou encore métaphores « *natives* » (Nouvel, 2000). Contrairement aux deux types précédents, les métaphores vives conduisent à des développements conceptuels intéressants pour le terrain. Tsoukas (1991) considère que les métaphores vives sont des mots ou des termes qui « *remplacent* » les énoncés littéraux à l'instar de l'expression « *l'usine de production est le cœur de la firme* ». Laupies & Cervellon (2017) font remarquer que la métaphore vive s'oppose à la « *catachrèse* » qui est une image statique ou une comparaison habituelle qui ne laisse pas de place à l'imagination ou à l'invention. Selon les auteurs, la métaphore vive offre la possibilité de décrire ou d'imaginer le monde et ses composants autrement. On passe ainsi d'un sens ordinaire ou habituel à un sens nouveau ou « *extraordinaire* ». Ils prennent le « *corps* » comme métaphore vive et justifient cette affirmation par le fait qu'au-delà de son sens symbolique (la vie), scientifique (anatomie du corps humain), esthétique (la beauté), religieux (le cadavre), il représente ce qui nous met en relation avec nous-mêmes, avec les autres et avec le monde. Ainsi « *la métaphore n'est pas vive seulement en ce qu'elle vivifie un langage constitué, la métaphore est vive en ce qu'elle inscrit l'élan de l'imagination dans un penser plus au niveau du concept* » (Ricœur, 1975 : 63).

La métaphore vive pousse plus loin la réflexion et donne lieu à la création de nouveaux aperçus, mots et concepts. Les métaphores vives sont donc des métaphores créatives et créatrices. Ce travail s'inscrit dans cette perspective métaphorique.

2.1.4. Les types de métaphore selon Lakoff & Johnson (1980)

Selon Lakoff & Johnson (1980), notre vie est basée sur des « *métaphores conceptuelles* » ou « *métaphores fondamentales* » qui ont un grand impact sur nos pensées, notre langage et nos actions. Ces métaphores ont fini par faire partir de nous, de nos expériences et de notre environnement.

Lakoff & Johnson (1980) distinguent trois types de métaphores : les métaphores d'orientation, les métaphores ontologiques et les métaphores conceptuelles. Ces trois types de métaphores sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Les trois types de métaphores

Types de métaphore	Caractéristiques	Exemples
Métaphores d'orientation	Métaphores qui établissent des relations spatiales entre deux concepts. Ce sont des métaphores incohérentes.	« Le bonheur est en haut et la tristesse est en bas ».
Métaphores ontologiques	Elles désignent des entités, des substances et concepts abstraits au moyen de concepts plus concrets.	« L'esprit est une machine ».
Métaphores conceptuelles	Elles permettent de structurer un concept au moyen d'un autre contre concept hautement structuré.	« La discussion c'est la guerre ! ».

Source : Lakoff & Johnson (1980)

Les métaphores d'orientation appelées également métaphore d'orientation spatiale, découlent de la manière dont chaque individu choisit et emploie le langage d'orientation dans la vie de tous les jours selon sa culture, son expérience personnelle et sa position corporelle. Les auteurs font remarquer que ces métaphores ne sont pas cohérentes dans la mesure où les deux concepts métaphoriques présentent des structures différentes.

Les métaphores ontologiques quant à elles, se composent de deux sous-catégories de métaphores. La première est ce que les auteurs nomment « *les métaphores d'entités et de substances* » qui permettent à la fois la catégorisation et la quantification et/ou la personnalisation d'entités et de substances qui sont normalement abstraites (exemple : la peur, l'esprit, l'inflation). La seconde se constitue des métaphores du contenant qui sont des métaphores qui découlent de la projection de l'image de notre corps en tant que contenant (de l'âme et de l'esprit) sur d'autres objets physiques de notre environnement. Pour les auteurs, les substances, à l'image de l'eau sont des contenants, tout comme certains objets tels que les

baignoirs. Ces contenants sont caractérisés par une limitation physique dans l'espace.

Les métaphores structurelles sont des métaphores dont les domaines-sources et les domaines-cibles sont structurés de la même façon. Autrement dit, il y'a une certaine cohérence de structure entre le concept source et le concept cible. Les auteurs font aussi remarquer que ces métaphores peuvent faire appel aux métaphores ontologiques, comme dans la métaphore « *le temps est une ressource* » (le temps est une substance). Cependant, le plus important ici est que le temps et la ressource sont deux concepts ayant la même structure, la même valeur forte : les deux concepts sont présentés comme étant une richesse. Aussi, dans la métaphore « *la discussion, c'est la guerre* », Lakoff & Johnson (1980) exposent l'idée d'un transfert des attributs de la guerre (prise de position, défense, antagonisme, échange de tire *etc.*) à la discussion. L'idée est que la guerre et la discussion peuvent s'inscrire dans le champ de la violence. Cette manière de concevoir la discussion comme un combat ne choque personne car elle correspond à notre expérience culturelle. Ainsi donc, les métaphores structurales « *émergent naturellement dans une culture comme la nôtre parce qu'elles mettent en valeur quelque chose qui correspond étroitement à notre expérience collective et parce que ce qu'elles masquent n'y correspondent pas. Mais elles ne se contentent pas de trouver un fondement dans notre expérience physique et culturelle : elles influencent aussi notre expérience et nos actes* » (Lakoff & Johnson, 1980 : 77).

2.2. L'interprétation de la métaphore

Cornelissen (2005) suggère que le mécanisme de base impliqué dans la production et la compréhension de métaphores n'est pas la sélection d'attributs préexistants des termes associés, comme l'implique le modèle de comparaison. C'est plutôt la génération et la création de nouveaux signifiants au-delà d'une similitude existante. C'est pourquoi, il stipule qu'on ne peut pas comprendre une métaphore sans considérer le domaine source et/ou le domaine cible. Pour lui, le sens d'une métaphore est un mélange des sens des deux domaines.

Törneke (2019) souligne la nécessité de considérer les métaphores comme des constituants centraux du langage et non comme de simples figures de style destinées à orner la conversation. Il soulève le fait que les métaphores sont généralement ancrées dans un contexte particulier. C'est pourquoi la compréhension des métaphores est subordonnée à une contextualisation de ces dernières. En effet, pour l'auteur, les métaphores sont influencées par la langue et la culture dans lesquelles, elles sont émises. L'auteur prend l'exemple de l'expression « *genoux d'abeilles* » (« *it's the bees' knees* ») qui n'a pas de sens pour les francophones, alors que les anglophones comprennent exactement le sens de cette métaphore

qui rappelle le nectar des fleurs et fait référence à un cocktail rafraichissant à base de miel et d'autres ingrédients qu'ils apprécient particulièrement.

2.3. Métaphore et notions voisines

Comme notions voisines, nous allons distinguer la personnalisation, la métonymie et la comparaison de la métaphore.

2.3.1. Métaphore et personnalisation

La personnalisation est une figure de style au même titre que la métaphore. Elle consiste à personnifier, c'est-à-dire à projeter un aspect humain sur des objets inhumains. Il s'agit d'une sorte d' « *humanisation* » du non humain. Lakoff & Johnson (1980) jugent la personnification comme un genre de métaphore ontologique car pour eux « *une grande variété d'expériences concernant des entités non humaines peuvent être comprises en termes de motivations, de particularités et d'activités humaines* » (Lakoff & Johnson, 1980 : 42).

2.3.2. Métaphore et métonymie

Il s'agit d'une figure de style qui permet d'exprimer une idée à l'aide d'un mot qui lui est associée comme par exemple, l'expression « *boire un verre* ». Tout comme la métaphore, la métonymie a une fonction référentielle (Ricoeur, 1975 ; Lakoff & Johnson, 1980). Lakoff & Johnson (1980) estiment que les concepts métonymiques permettent de désigner une chose à l'aide de sa relation avec une autre chose. La métonymie peut avoir une fonction heuristique dans la mesure où elle permet de choisir une partie (parmi d'autres).

2.3.3. Métaphore et comparaison

La comparaison emploie des objets explicites de comparaisons, à l'instar de « *comme* » ou « *tel que* ». La métaphore peut être également perçue comme une comparaison sans objet de comparaison (Morgan, 1980 ; Tsoukas, 1991). La métaphore pourrait être ainsi vue comme une comparaison implicite.

Selon Woerther (2017), la comparaison est également une métaphore. Pour lui, la frontière entre les deux concepts est très mince. Ainsi, pour l'auteur, l'expression « *Achille bondit comme un lion* », est une comparaison, alors que l'expression « *Lion, il bondit* », est une métaphore. Néanmoins, dans les deux cas (métaphore et comparaison) il y a un transfert des qualités de courage du « *lion* ».

Section 2 : La métaphore organisationnelle : quelle utilité pour les organisations ?

Dans cette section, nous étudierons dans un premier temps, les débats autour de la légitimité de la métaphore en sciences de gestion et dans un second temps, nous tenterons de montrer l'utilité de la métaphore, autrement dit, ses contributions.

I. Les débats autour de la légitimité de la métaphore en Sciences de gestion

Cette partie est composée de cinq paragraphes. Dans le premier, nous nous attarderons sur ce qu'est la métaphore organisationnelle, avant d'examiner comment elle fonctionne dans le deuxième paragraphe. Dans le troisième paragraphe, nous nous focaliserons sur les métaphores de Morgan (1980) avant de voir les notions connexes dans le quatrième paragraphe. Enfin nous nous pencherons sur la métaphore comme une notion qui divise.

1.1. Qu'est-ce que la métaphore organisationnelle ?

La métaphore organisationnelle est perçue comme une représentation de l'organisation qui permet d'appréhender les situations complexes qui la caractérisent (Martinet & Pesqueux, 2013). La métaphore organisationnelle est donc un processus cognitif qui implique « *le transfert d'informations d'un domaine relativement familier (diversement appelé source ou domaine de base ou véhicule) à un domaine nouveau et relativement inconnu (généralement appelé domaine cible ou sujet)* » (Tsoukas, 1991 : 568).

La métaphore se présente comme un canal permettant de représenter d'une manière novatrice et de « *re-décrire* » les organisations (Pesqueux, 2020). Dans cette lignée, Cornelissen & Kafouros (2008) envisagent la métaphore comme une cartographie d'entités, de structures et de relations à partir d'un domaine (appelé domaine source) vers un autre (appelé domaine cible). Lackoff (1993 : 203) rejoint cette définition en suggérant que la métaphore est une « *cartographie inter-domaines dans le système conceptuel* ». La métaphore est dans ce cas plus qu'un simple processus cognitif envahissant et saillant qui relie le langage et la conceptualisation (Fauconnier, 1997).

La métaphore linguistique et la métaphore organisationnelle sont toutes deux des représentations cognitives. Cependant dans la métaphore organisationnelle, il s'agit d'un transfert entre des domaines ou champs d'étude organisationnel. La métaphore linguistique s'appuie sur un processus cognitif qui consiste à transférer des sens entre des mots ou des expressions, elle semble relever plus d'une activité cognitive. La métaphore organisationnelle

également fait appel à la cognition, cependant, elle fait également face à un impératif pragmatique. Elle doit pouvoir s'opérationnaliser d'une manière pratique, ce qui reste difficile dans les faits. Cette difficulté montre que malgré la pléiade d'arguments théoriques, les recherches empiriques restent minoritaires et insuffisantes. Ce sont pour la plupart des recherches qualitatives qui se concentrent sur une seule métaphore à la fois (Cornelissen, 2005 ; Cornelissen & Kafouros, 2015).

1.2. Comment fonctionne la métaphore organisationnelle ?

Nous nous attarderons sur trois principaux modes de fonctionnement : le mode de fonctionnement selon Morgan (1980), le modèle transformationnel de Tsoukas (1993) et le modèle interaction-domaines de Cornelissen (2005).

1.2.1. Le mode de fonctionnement selon Morgan (1980)

Morgan (1980) parle d'assertion comme mode de fonctionnement de la métaphore. Par assertion, on suppose implicitement que deux objets A et B ont des caractéristiques semblables. Il s'agit d'un processus de substitution et d'interaction entre les images de A et B qui agissent comme des générateurs d'un sens nouveau. Ce fonctionnement s'apparente à une comparaison.

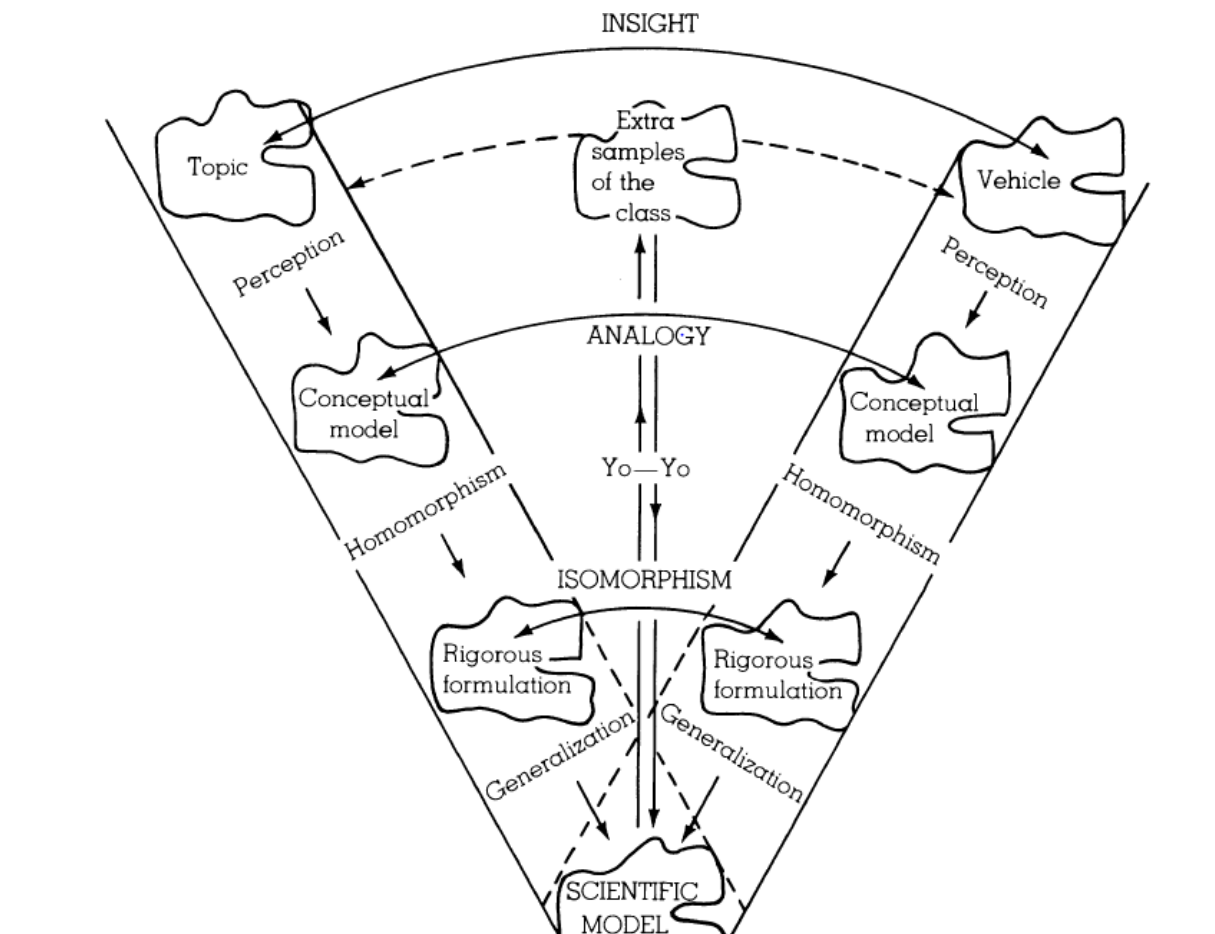
Morgan (1980 : 611) prend l'exemple d'une casserole, d'un tigre et d'un homme, trois concepts provenant de trois domaines différents qu'il compare avec un boxer. Selon lui, s'il est admis dans le cadre d'une comparaison, que deux d'entre eux (ex : la casserole et l'homme) présentent une forte dissemblance (aucune ressemblance) ou que deux d'entre eux (Ex : l'homme et le tigre) sont presque identiques (forte similarité) alors le processus métaphorique génère une image insensée ou faible. Ainsi, une forte similarité et une forte dissemblance donnent lieu à un résultat ou une image métaphorique impertinente. Pour l'auteur, une métaphore est puissante seulement lorsque la ressemblance entre les deux sujets est significative mais pas totale.

1.2.2. Le modèle transformationnel de Tsoukas (1993)

Tsoukas (1991, 1993) est selon Cornelissen (2005) le premier et le seul théoricien à avoir proposé un modèle à part entier de la façon dont la métaphore pourrait opérer dans les années 1990. Son modèle transformationnel transforme les éléments métaphoriques en un modèle scientifique par un processus de raffinement.

Le model transformationnel de Tsoukas (1993) est représenté dans la figure ci-dessous.

Figure 2 : La transformation des idées métaphoriques en modèles scientifiques



Source : Tsoukas (1993)

L'homomorphisme implique une transformation multiple qui préserve les relations pertinentes et l'isomorphisme est la forme la plus élevée de ressemblance. Le terme « *topic* » fait référence au domaine cible et celui de « *vehicle* » fait référence au domaine source. Par exemple, dans la métaphore de la machine, le domaine source ou « *Vehicle* » est la machine (A), tandis que le domaine cible ou « *topic* » est l'organisation (B).

Le modèle transformationnel de Tsoukas (1993) est un homomorphisme sur lequel deux situations différentes sont cartographiées (côté gauche et droite de l'image) et qui définit la mesure dans laquelle elles sont structurellement identiques. Le principe directeur de ce dernier est le principe de systématité : les relations sémantiques d'ordre supérieur (c'est-à-dire les relations entre les relations) sont préservées aux dépens des relations d'ordre inférieur ou de simples propriétés isolées.

Les deux modèles conceptuels sont transformés par plusieurs correspondances pour produire deux modèles homomorphiques de niveau plus profond, devenus isomorphes les uns avec les autres afin d'atteindre l'identité recherchée entre X et Y. Le résultat final de ce

processus de raffinement est un modèle scientifique de généralisation élevée.

Le modèle transformationnel de métaphore de Tsoukas (1993) a essuyé des critiques dont la principale est celle faite par Cornelissen (2005), à savoir que ce modèle est purement un modèle de comparaison. Dans l'approche de Tsoukas (1991), la métaphore opère par analogie. Cette analogie se focalise principalement sur les relations existantes entre les entités. En d'autres termes, la métaphore compare des entités en mettant l'accent sur les ressemblances et non sur les différences qui peuvent exister. Selon l'auteur, dans cette perspective, même si la ressemblance est généralement insuffisante pour soutenir une comparaison littérale, la métaphore est vue comme une comparaison dans laquelle le premier terme A (qui est la cible) est supposé avoir une ressemblance partielle avec le second terme B. Or si la ressemblance entre A et B est partielle, cela signifie qu'il demeure un résidu de différences entre les deux objets dont on ne connaît pas le sort, Tsoukas (1991) ne s'attarde pas sur cet aspect, il se focalise plutôt sur ce qu'ils ont seulement en commun.

1.2.3. Le model interaction-domaines de Cornelissen (2005)

Ce modèle est basé sur deux composantes : une analogie structurelle dressée entre les concepts dans leurs domaines respectifs et l'émergence d'un sens ou d'une signification à partir du mixage des concepts. Une fois que les similitudes structurelles entre les domaines sémantiques sont identifiées, les correspondances structurelles vont dicter à quel moment précis leurs dimensions deviennent actives. L'auteur note que c'est la structure des concepts dans leur domaine respectif et non les propriétés superficielles qui doivent être similaires. La similitude construite fournit un cadre pour le transfert et la projection d'informations spécifiques. Ce modèle conçoit la métaphore comme un processus cognitif qui se décline en trois phases (1) développement d'une structure générique, (2) développement et élaboration du mélange et (3) signification émergente.

a/ Développement d'une structure générique

L'auteur stipule qu'une métaphore a des termes codés à partir desquels on déduit les domaines les plus pertinents, ensuite, on trouve les structures parallèles et on cartographie les correspondances entre les structures. A ce moment, de nombreuses questions permettent d'orienter le travail : quelles entités sont impliquées ? Quels niveaux considérer ? (individuel, organisationnel...) ? Quelle est la structure générique des concepts ? (ex. organisation et apprentissage individuel). Il donne l'exemple de l'organisation et de l'apprentissage individuel. La similarité structurelle implique que l'apprentissage se fait aussi bien au niveau individuel qu'au niveau organisationnel. L'apprentissage qui a lieu entre les deux entités (individu et

organisation) est partagé entre la source et la cible.

La deuxième phase concerne comment l'apprentissage prend place dans l'organisation et les conséquences qui en résultent. Des informations précises provenant de la source ou de la cible vont à ce stade être mélangées. Le sens qui en ressort, celui de l'organisation en tant qu'individu apprenant implique une image de la connaissance et de l'apprentissage au niveau organisationnel comme étant essentiellement un processus activement constitué en soi et non simplement une agrégation des cognitions de ses membres individuels (Cornelissen, 2005 : 759).

b/ Développement et élaboration du mélange

Après la construction d'une structure générique, d'autres informations spécifiques ultérieures sont transférées à partir des concepts cibles et sources. Ce processus de mélange compose des éléments à partir des concepts cible et source qui par ailleurs et amène le locuteur c'est-à-dire le théoricien à compléter et élaborer sur la composition faite.

c/ Signification émergente

Le sens qui ressort ou qui est créé n'est pas celui qui provient du domaine source et/ou du domaine cible. C'est un mélange des deux. La métaphore implique la conjonction de domaines sémantiques entiers dans lesquels une correspondance entre termes ou concepts est établie, l'image et la signification qui en résultent sont créatives avec les caractéristiques d'importance émergente.

1.3. Les métaphores organisationnelles de l'organisation : les approches de Morgan (1980)

Dans ce paragraphe, nous nous pencherons sur les métaphores de la machine et sur la métaphore organique.

1.3.1. La métaphore de la machine ou l'organisation vue comme une machine

Selon Morgan (1980), la métaphore de l'organisation comme une machine dépeint la vision du management classique qui a pour auteurs Taylor (1911), Fayol (1949), Weber (1946), et véhicule une image purement mécanique de cette dernière. Rappelons que Taylor (1911) est l'auteur de l'Organisation Scientifique du Travail appelé également « *taylorisme* » qui définit une procédure optimale du travail reposant sur une division extrême des tâches qui élimine les gestes et opérations inutiles pour en garder les meilleurs afin d'améliorer la productivité. Fayol (1949) est quant à lui, le premier à avoir élaboré les principes d'administration au nombre de quatorze dont le plus important est celui de l'autorité défini comme « *le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir* ». Weber (1946) voit dans la bureaucratie un idéaltype d'organisation dans lequel les fondements de l'autorité permettent au manager de dominer

pleinement car pour lui, administrer c'est dominer. Le concept wébérien de bureaucratie « répond à la question de savoir, dans le cas de la domination légale, de quelle façon devait être constitué un état-major de direction de manière à garantir l'exercice le plus efficace de la domination » (Maynntz, 2010). Dans la littérature, le modèle des organisations dans la perspective des machines est aussi appelée « modèles de rationalité » (Gouldner, 1959) ou encore « *modèles de buts* » (Georgiou, 1973 ; Etzioni, 1960). La métaphore de l'organisation comme machine conçoit l'organisation comme une entité mécanique, rationnelle où l'accent est mis sur l'efficacité et la performance des moyens de production. En effet, les machines sont conçues pour être performantes, rapides et surtout pour accomplir un travail à des fins précis et prédéfinis. La relation entre les fins et les moyens se définit en terme de « *rationalité intentionnelle* » établie par le sommet hiérarchique.

L'accent est principalement mis sur l'analyse et la conception de la structure formelle de l'organisation et de sa technologie. En effet, les organisations classiques et bureaucratiques se caractérisent par leur structure et leur technologie car les machines sont des entités technologiques dans lesquelles la relation entre les éléments constitutifs forme la structure (Morgan, 1980 : 614). A titre d'exemple, l'Organisation Scientifique du Travail de Taylor (1911) donne la priorité à la rationalité, aux structures et aux procédures. Les organisations dans cette vision se comportent comme des machines, c'est-à-dire comme des structures technologiques destinées à atteindre des objectifs de rentabilité. Dans ces organisations, l'homme tend à être confondu à une machine, tant son rôle reste passif. En effet, l'homme dans une telle organisation, n'a pas son mot à dire, il ne participe pas à la prise de décision, il se contente d'obéir mécaniquement aux ordres du dirigeant considéré comme le « cerveau » avec l'autorité et la rationalité comme principes directeurs (Taylor, 1911; Weber, 1946).

Cette conception rationnelle de l'organisation a essuyé de nombreuses critiques dont l'une des plus importantes critiques est celle de Simon (1965) pour qui la rationalité absolue n'est qu'une illusion car dit-il, la rationalité des acteurs connaît des limites (informations incomplètes, incertitude de l'environnement ou du futur et capacités cognitives du décideur limitées). Dans la métaphore de la machine, l'auteur (Morgan, 1980) transfère les caractéristiques de structure, de technologie, de rapidité et d'efficacité à l'organisation. La perception mécanique donne alors l'image d'une entité performante qui atteint ses buts. Elle donne également l'image d'un lieu où il n'y a de place que pour l'automatisme et d'un lieu où le changement n'a pas sa place car les opérations et les tâches sont dominées par les routines organisationnelles. Par ailleurs, l'organisation présente l'image d'une forteresse où les conflits

d'intérêts ou les litiges n'ont pas de place car l'accent n'est pas mis sur les acteurs et leurs interactions mais sur leur productivité.

1.3.2. La métaphore organique ou l'organisation vue comme un organisme

Selon Morgan (1980), cette métaphore biologique trouve son origine dans les travaux sur la systémique de Bertalanffy (1950) et repose sur le principe que « *les organisations sont des systèmes ouverts à l'environnement et doivent entretenir des relations satisfaisantes avec cet environnement* » (Morgan, 1980 : 40). Selon l'auteur, cette métaphore donne quelques leçons sur la conception des organisations. Tout d'abord, l'approche organique de l'organisation s'oppose à celle de l'approche mécaniste dans laquelle l'organisation est un système clos où l'environnement n'a aucun impact sur son activité et sur son fonctionnement. Elle sensibilise ainsi les organisations à être attentives « *à ce qui se passe dans le monde* », autrement dit, à l'environnement. Par la suite, « *l'approche des systèmes ouverts laissent percevoir l'organisation comme des sous-systèmes reliés entre eux* ». En d'autres mots, l'organisation est un méta-système et ses composantes constituent les sous-systèmes. Cette vision « *sociotechnique* » c'est-à-dire axée sur les besoins humains (pyramide de Maslow) et techniques prend en compte les priorités sociales, techniques, stratégiques et environnementales car il y a une interdépendance entre les différents éléments. Cette métaphore prône ainsi une certaine « *harmonisation* » des sous-systèmes.

Elle est l'autre métaphore dominante de la théorie de l'organisation. Concevoir les organisations comme des organismes revient à les considérer comme des systèmes vivants. Dans la perspective de la métaphore organique, les organisations sont vues « *en termes de réseau de relations qui caractérisent la structure interne des organismes, mais aussi en termes de relations qui existent entre l'organisation (l'organisme) et son environnement* » (Morgan 1980 : 615).

La spécificité de l'organisation perçue comme un organisme est non seulement l'interrelation entre les parties le constituant mais également l'interrelation de cette dernière avec l'extérieur ou l'environnement. L'organisation est dans ce cas un système ouvert qui met en avant une relation étroite avec son environnement sans lequel sa vie ou sa survie est mise à mal. C'est pourquoi, contrairement à la métaphore de la machine dans laquelle « *le concept d'organisation est une structure fermée et quelque peu statique* », dans la métaphore organique, « *le concept d'organisation est comme une entité vivante qui fait preuve de flux et de changement constants, interagissant avec son environnement pour satisfaire ses besoins* » (Morgan, 1980 : 615). Ce type d'organisation n'est pas statué sur les routines organisationnelles

et le changement y est vu positivement. Il reconnaît que l'organisation entière (les fonctions et les hommes) a des besoins et elle tente d'y répondre. A l'instar de l'école des relations humaines (Mayo, 1880, 1949) dont les objectifs de rentabilité ne diffèrent pas de ceux de l'école classique, elle reconnaît que si l'organisation veut répondre à ses besoins (objectifs), elle doit d'abord motiver ses salariés en répondant à leur besoin de bien-être psychologique. L'accent mis sur les besoins et les fonctions impératives a permis aux théoriciens d'identifier les activités indispensables au maintien de la vie en organisation.

La théorie de l'écologie des populations et la théorie de la contingence s'inscrivent dans l'approche de la métaphore organique.

- La métaphore de l'écologie des populations (Hannan & Freeman, 1977)

Cette métaphore met l'accent sur l'importance pour les organisations de se focaliser sur la compétition et sur la sélection plutôt que sur leur adaptation à l'environnement (Morgan, 1980). Les « *populations* » sont des ensembles d'organisations qui n'ont aucun contrôle sur l'environnement, lorsque survient un changement dans l'environnement, les organisations qui survivent sont celles sélectionnées naturellement par l'environnement lui-même (Hannan & Freeman, 1977). La pensée de l'écologie des populations vient répondre à la question de savoir pourquoi certaines organisations disparaissent tandis que d'autres apparaissent. La réponse ne se trouve pas dans l'adaptation de certaines organisations mais dans la « *sélection naturelle* » qui guide le processus d'évolution des organisations et est déterminante pour la survie de ces dernières. Ainsi, il y'a une suprématie de la sélection naturelle au détriment de l'adaptation. Par la sélection naturelle, les entreprises les moins performantes d'un environnement donné vont être éliminées.

- La théorie de la contingence

Elle conçoit l'organisation comme un système ouvert sur son environnement. Elle prône l'adaptation de l'organisation à son environnement. Pour Morgan (1980), il est impératif pour l'organisation d'adapter sa stratégie, sa structure, ses techniques, ses engagements et les besoins de ses membres à l'environnement si elle veut obtenir un avantage concurrentiel. Pour l'auteur, c'est un choix stratégique que la direction peut faire, notamment, lorsque l'organisation évolue dans un environnement incertain. Cette théorie reconnaît que comme les individus et les organismes, l'organisation a aussi des besoins humains et techniques et elle est dépendante de l'environnement dans lequel elle exerce ses activités. L'organisation est vue comme un système qui s'adapte à son environnement.

1.4. Notions connexes à la métaphore organisationnelle

Nous nous focalisons dans cette partie sur l'analyse des notions de modèle et image en tant que notions connexes à la métaphore organisationnelle.

1.4.1. Métaphore et modèle

Martinet & Pesqueux (2013) proposent de distinguer les notions de modèle et de modélisation qui gravitent autour de la métaphore. Pour Martinet & Pesqueux (2013), la modélisation est un processus avec des composantes spécifiques tandis que le modèle est le résultat qui en découle avec ses propriétés. La modélisation est alors le processus ou le chemin heuristique qui donne lieu à un modèle.

Les modèles sont décrits comme plus restreints et plus simples que les théories des organisations, cependant ils font partie d'elles et tous deux posent le problème de la représentation organisationnelle (Martinet & Pesqueux, 2013). L'activité de représentation peut se définir comme « *une activité subjective d'accès au monde, mais d'un monde hors de soi et en soi à la fois* », elle permet alors de « *reproduire, dupliquer le réel ou la vérité par rapport à un certain point* » (Martinet & Pesqueux, 2013 : 118-119). Il est à remarquer que toute reproduction démontre un certain écart avec l'objet reproduit car aussi vraisemblable qu'elle soit, aucune reproduction ne peut prétendre être une copie exacte de l'original. La représentation se conçoit alors comme un processus de reconstruction mentale des événements ou des objets étudiés. Elle vise à rendre la réalité intelligible, elle nécessite donc un sens de l'observation. La vérité qui s'en dégage est à la fois relative et subjective car elle dépend non seulement du sujet qui la représente mais également de ses convictions (Enaudeau, 2004). Mais observer et représenter la réalité pose aussi le problème de « *l'accès aux éléments de réalité qui les représentent et aux vérités qui permettent d'en parler* ». En prenant l'organisation comme exemple, le capital humain, social, financier, la culture et ses composants, les jeux de pouvoir, sont des éléments qui la représentent et des thèses selon lesquelles l'organisation est un lieu de conflit, de jeux de pouvoir. Puisque l'on ne peut observer et représenter que ce qui existe déjà (ce qui est), l'observateur doit accéder aux représentations existantes et chercher comment la représenter à sa manière. Or se pencher sur la question de la représentation en sciences de gestion revient à reconnaître l'importance du modèle. Tout comme les théories des organisations, les modèles en sciences de gestions posent le problème de la représentation.

Selon Hess (2009), le modèle se distingue par trois caractéristiques principales. Tout d'abord, il affirme que le modèle est une construction qui vise à simplifier les phénomènes, à les organiser, à sélectionner certains aspects au détriment d'autres. Ensuite selon lui, le sens

ordinaire ou littéral du modèle conduit à travers l'association du modèle avec la chose ou le phénomène (exemple le modèle de l'organisation apprenante) génère un nouveau système d'implications de l'état des choses en question qui engendre une autre façon de voir la réalité. Ainsi un isomorphisme, c'est-à-dire une ressemblance s'installe entre la chose et le modèle qui la décrit. Enfin pour lui, le modèle possède une dimension cognitive car il décrit ou ré-décrit le réel. Il est dans ce cas une représentation fidèle de la réalité.

C'est au philosophe américain Max Black (1962 ; 1979) que l'on doit d'avoir, parmi les précurseurs, tenté un rapprochement entre le modèle et la métaphore. Le rapprochement entre le modèle et la métaphore relève d'une posture « *linguisticiste* », c'est-à-dire que l'on recourt à une figure du langage pour penser le modèle (Varenne, 2006).

Le langage, à travers la métaphore devient un instrument qui permet d'accéder à la réalité. Dans le même sens, Martinet & Pesqueux (2013) stipulent que la métaphore « *libère la fonction créatrice du langage* ».

1.4.2. Métaphore et image

L'image se définit comme la « *représentation (ou réplique) perceptible d'un être ou d'une chose* » (Cnrtl). Elle peut être une représentation exacte de ce qu'est un objet ou une chose, l'image devient alors une reproduction de ce que peut renvoyer le miroir d'une personne ou d'une chose par exemple. Dans ce cas, l'image est un reflet. Mais l'image peut aussi permettre de rendre concret ce qui est par nature abstrait ou intangible (la réalité, une idée, un concept, *etc.*). Elle est dans cet autre cas, une représentation mentale de l'imaginaire. En littérature « *l'image est une figure allégorique (au sens le plus large du terme) fondée sur la similitude* » (Cnrtl).

Elle pourrait rappeler la métaphore, mais en réalité les deux termes sont à nuancer. L'image reste dépendante de la perception car on ne peut pas imaginer ce qu'on n'a jamais vu (Simbu, 2003). L'image pourrait ainsi se distinguer de la métaphore par sa proximité avec la réalité et l'exactitude. En effet, l'image est une copie ou une caricature qui reflète fidèlement ce qui est « *imager* ». L'image est une retranscription exacte d'un objet, d'une chose ou d'une idée telle qu'elle est perçue. Le degré de vérité est beaucoup plus important dans une image que dans la métaphore.

Cependant, Morgan (1993) voit l'image et la métaphore comme étant complémentaires. Il soutient que les théories des organisations ne sont rien d'autres que des images qui servent à « *décoder les situations* » qui rythment la vie en organisation. Pour Martinet & Pesqueux (2013), l'image « *est bien une esthétique* » qui prend vie qu'au travers de la métaphore. Ainsi,

l'image est indissociable de la métaphore. La métaphore génère une image. Par exemple, la métaphore de l'organisme génère l'image d'un organisme vivant dans l'imagination. Ceci pourrait laisser penser que toute image véhiculée sous-entend une certaine métaphore. Il est important cependant de rappeler que l'image n'est pas le modèle et vis-versa. Le modèle est ce qui permet une « *intelligibilité au premier degré dont l'image permet de parler* » (Martinet & Pesqueux, 2013 : 181). Le modèle rend l'image compréhensible. Le modèle présente donc une capacité heuristique vis-à-vis de l'image. Cette image peut exprimer le sens de la métaphore au premier degré.

1.5. La métaphore en sciences de gestion : Une notion qui divise

Dans ce paragraphe, nous verrons tout d'abord comment la légitimité de la métaphore organisationnelle est remise en cause par ses opposants, ensuite nous examinerons l'argument de ses défenseurs pour qui la métaphore a bien une utilité en management et présente un rôle indéniable dans la théorisation organisationnelle.

La métaphore a été fortement critiquée par les fervents défenseurs de la rationalité ou du raisonnement hypothético-déductif pour qui métaphore et science s'opposent (Cornelissen, 2005). Ils soutiennent que la métaphore peut sembler séduisante, cependant elle s'exprime dans des termes flous, trompeurs, inexacts et ambigus, ce qui est totalement contraire à la démarche scientifique (Beer, 1966 ; Bunge, 1973; Bourgeois & Pinder, 1982). Pour eux, la science est exacte et vraie, elle fait l'objet d'un processus continu de test et de falsification alors que la métaphore est constituée de dispositifs rhétoriques inexacts et potentiellement trompeurs. Elle est par conséquent ambiguë et voit le monde sous l'angle d'un sens figuré. À cet égard, « (...) *le langage métaphorique est en soi, par nature, un très pauvre substitut du langage scientifique, car le premier est préoccupé par le fait que de simples similitudes ne permettent pas de révéler des propriétés génériques* » (Tsoukas, 1993 : 326). Ainsi, la métaphore apparaît comme imprécise et manquant d'une définition théorique exacte de ce qui est étudié. Selon les opposants de la métaphore, cette ambiguïté est ce qui oppose le langage métaphorique au langage littéral. Par ailleurs, ils sont d'avis que la métaphore n'est ni testable, ni falsifiable puisqu'elle « *reste dans des termes qui n'ont pas de contenus assez clairs pour être falsifiés* » (Pinder & Bourgeois, 1982 : 643). Pinder & Bourgeois (1982) jugent, par conséquent que la métaphore est un ornement qui ne convient qu'à la poésie et à la littérature. Pour eux, le langage métaphorique n'est qu'une sorte de « *distraction qui a pour but de détourner l'attention du langage littéral* ».

Malgré ce rejet de la part de certains scientifiques, les défenseurs de la métaphore estiment que cette dernière a pleinement sa place dans la science, une thèse que nous soutenons dans ce travail. Le paragraphe suivant discute de son utilité réelle et expose ses différentes contributions.

II. De l'utilité de la métaphore : Ses contributions

Dans ce paragraphe, nous mettrons tout d'abord en lumière la contribution des métaphores aux différentes sciences avant d'essayer d'exposer la contribution de la métaphore à la thématique de la résilience organisationnelle, objet de la présente recherche.

2.1. Contribution des métaphores aux sciences

La métaphore semble avoir une utilité bien réelle dans les sciences malgré les contestations de certains auteurs (Pinder & Bourgois, 1982). Nous essayerons, tout d'abord de montrer le rôle de la métaphore en linguistique, en second lieu nous étudierons le rôle de la métaphore en sciences sociales et enfin nous analyserons le rôle de la métaphore en sciences de gestion.

2.1.1. Le rôle de la métaphore en sciences du langage

Pour Sutton (1992), parler de l'utilité de la métaphore, c'est chercher à connaître l'utilité des mots en sciences, pour cela il est impératif de reconnaître les fonctions d'un tel langage dans notre démarche. Il appréhende la métaphore comme un stimulant de l'esprit humain par le fait que le contexte métaphorique permet de modifier la signification d'un mot pour lui en donner un autre qui découle du rapprochement de ce dernier avec un autre mot parfois totalement opposé. Pour lui, l'esprit humain n'a pas d'autre choix que d'être créatif.

Le langage métaphorique est utile pour exprimer les émotions car certaines expériences manquent de termes littéraux capables de les expliciter, que ce soit dans le discours scientifique et laïque, c'est-à-dire ordinaire (Tsoukas, 1991 : 36). A titre d'exemple, « *n'ayant pas de termes littéraux disponibles, l'enfant associe une nouvelle expérience peu familière à celle qu'il comprend. Il a une sensation pétillante, scintillante ou picotante qui semble toucher son pied mais à l'âge de quatre ans, il est incapable de dire Maman, il y a un certain engourdissement dans mon pied qui est le résultat d'un approvisionnement inadéquat du flux sanguin* » (Srivastva & Barrett, 1988 : 36). Dans ce cas, la métaphore est génératrice de nouveaux sens, de nouveaux aperçus dont le développement s'est fait en partie grâce aux nouveaux mots du langage générés par la métaphore (Muller, 1987). Pour Bartel (1983), bien que les métaphores soient des expressions qui ne se trouvent pas dans les dictionnaires, elles aident à concevoir de nouvelles manières de communiquer. D'ailleurs, l'auteur insiste sur le fait que la nouveauté est ce qui

caractérise la métaphore. Le langage métaphorique se réinvente constamment. Il enrichit le vocabulaire et complète le langage littéral.

Pour Lakoff's & Johnson (1980), notre langage dans la vie de tous les jours est ponctué de ces figures de rhétorique pour communiquer les uns avec les autres. Pour les auteurs, la métaphore joue un rôle semio-cognitif dans l'organisation et l'attribution de sens au réel. Elle joue par conséquent, un rôle dans la formation du langage et dans la communication qui résulte de ce langage.

2.1.2. Le rôle de la métaphore en sciences sociales

Selon Burrell & Morgan (1979), comprendre le rôle de la métaphore en sciences sociales nécessite de se pencher tout d'abord sur les paradigmes. C'est pourquoi, nous entamerons premièrement une discussion autour des paradigmes en sciences, avant de chercher à comprendre les implications de ces paradigmes sur les métaphores.

a/ Les paradigmes en sciences sociales

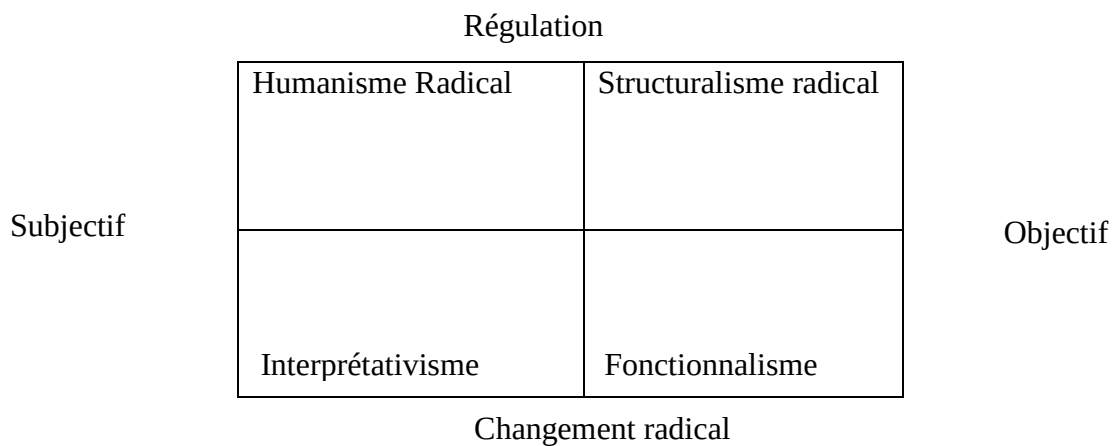
Le paradigme est défini comme une manière particulière de voir le monde ou la réalité sociale (Burrell & Morgan, 1979 ; Morgan, 1980). La paternité du « *paradigme* » est attribuée à Kuhn (1962), même si par la suite, il a été sujet à plusieurs interprétations à cause de la confusion créée par l'auteur lui-même en employant le concept de vingt et une manières différentes (Masterman, 1970 ; Morgan, 1979). Le paradigme a pour rôle de dévoiler « *les hypothèses fondamentales* » qui sous-entendent une vision précise du monde.

Burrell & Morgan (1979) estiment que le paradigme met en relief une perspective commune à laquelle se rattache le travail d'un groupe de théoriciens qui abordent une théorie sociale traitant d'une même problématique ainsi que ses contours. Les auteurs admettent cependant que cela n'est pas synonyme d'une pensée unique car tout paradigme est l'objet de nombreux débats entre les théoriciens qui adoptent des points de vue différents. Ce qui crée l'unité dans un paradigme donné, c'est l'ensemble des hypothèses de base qui sont souvent « *considérées comme acquises* » et qui séparent de manière fondamentale un groupe de théoriciens se situant dans un paradigme particulier, par rapport aux autres. Ainsi, un paradigme particulier est le symbole d'une façon distincte de voir le monde. Pour les auteurs, il existe quatre paradigmes dans lesquels s'insèrent la réalité sociale.

Pour Burrell & Morgan (1979), les quatre paradigmes définissent quatre visions du monde social basées sur différentes hypothèses métathéoriques qui concernent la nature de la science et de la société. Ils sont d'avis que tous les théoriciens sociaux peuvent être situés dans le contexte de ces quatre paradigmes selon les hypothèses métathéoriques reflétées dans leurs

travaux. Ils sont schématisés dans la figure suivant.

Figure 3 : Les quatre paradigmes en sciences sociales



Source : Burell et Morgan (1979)

Ces quatre paradigmes symbolisent quatre points de vue du monde ou de la réalité sociale. Chacun de ces paradigmes représente un ensemble de courants de pensée avec parfois des approches similaires ou complémentaires et parfois avec des approches différenciées. Par ailleurs, les auteurs notent que les quatre paradigmes reflètent deux dimensions de la réalité : la dimension objective-subjective et la dimension régulation-changement radical.

Le paradigme fonctionnaliste se caractérise par « *un souci d'explication du statu quo, de l'ordre social, du consensus, de l'intelligence sociale, de la solidarité, de la satisfaction des besoins et de l'actualité. Il aborde ces préoccupations sociologiques générales d'un point de vue qui tend à être réaliste, positiviste, déterministe et nomothétique* » (Burell & Morgan, 1979 : 26). Ainsi, le paradigme fonctionnaliste est une approche enracinée dans la tradition du positivisme sociologique qui tente d'appliquer les modèles et les méthodes des sciences naturelles à l'étude des affaires humaines.

Le paradigme interprétatviste se situe dans la sociologie de la régulation et est axée sur la nature subjective du monde social. Selon Burell & Morgan (1979), les prémisses du paradigme interprétatif remettent en question l'existence d'organisations dans un sens autre que conceptuel. Pour eux, l'interprétativisme remet en question la validité des hypothèses ontologiques qui sous-tendent les approches fonctionnalistes de la sociologie en général et de l'étude des organisations en particulier. Dans ce paradigme, le monde social est vu comme « *un*

processus social émergent qui est créé par les individus concernés » (Burell & Morgan, 1979 : 28). L'objectif des théoriciens est donc de comprendre le fondement du monde au quotidien.

L'humanisme radical se situe dans une sociologie du changement radical d'une manière subjective. Ce paradigme a des points communs avec l'interprétativisme en ce sens qu'il est selon les auteurs, opposé au positivisme et est nominaliste, volontariste et idéographique. L'hypothèse fondamentale de ce paradigme est que « *l'homme est dominée par les superstructures idéologiques avec lesquelles il interagit et que celles-ci entraînent un décalage cognitif entre lui et sa véritable conscience* » (Burell & Morgan, 1979 : 32). La société se présente alors comme anti-humain et promotrice des modes de domination. Ce paradigme met l'accent sur un changement radical et l'émancipation, en ce sens qu'il pousse les individus à s'affranchir ou à transcender les limites qui leur sont imposées et qui inhibent leur bien-être.

Le structuralisme radical se situe dans une sociologie du changement radical d'un point de vue objectiviste. Tout comme l'humanisme radical, le structuralisme radical milite en faveur d'un changement radical, de l'émancipation et de la potentialité dans un monde où les modes de domination, les conflits, les privations et les contradictions sont des pratiques courantes. Ces préoccupations sont abordées d'un angle de vue positiviste, réaliste, nomothétique et déterministe. Contrairement aux théoriciens de l'humanisme radical qui mettent l'accent sur le réveil de la conscience humaine comme instrument du changement, les théoriciens du structuralisme radical considèrent que « *le changement radical est intégré dans la nature et la structure même de la société contemporaine et ils cherchent à fournir des explications sur les interrelations de base dans le contexte des formations sociales totales* » (Burell & Morgan, 1979 : 34). Autrement dit, la nature et les structures de la société actuelle sont des vecteurs de conflits fondamentaux qui sont susceptibles de conduire à des changements radicaux, à l'instar des crises politiques et économiques. Ces conflits pourraient conduire à l'émancipation des structures sociales dans lesquelles vivent les individus.

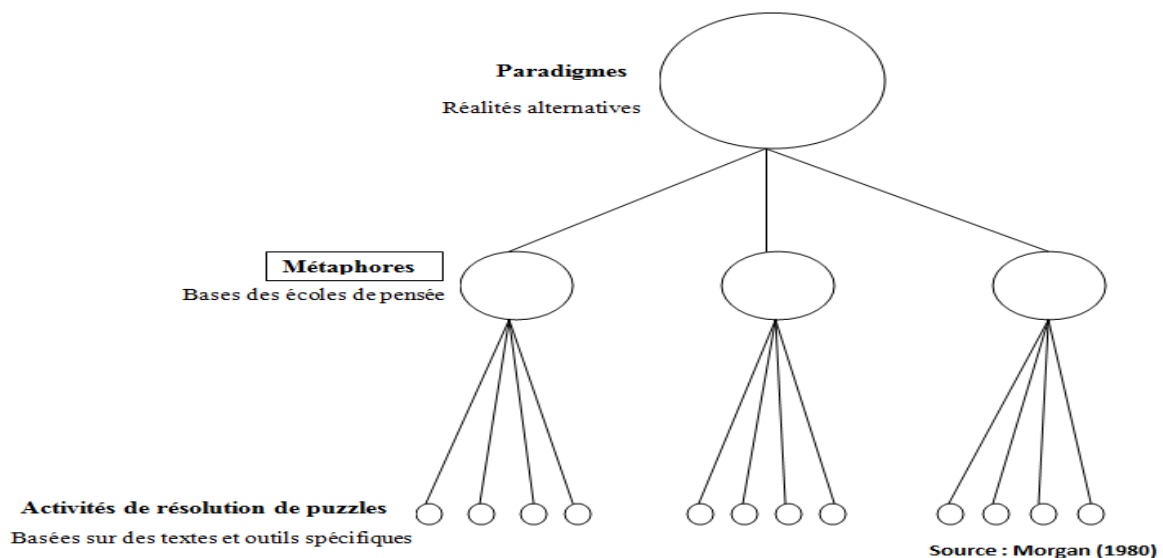
Burell & Morgan (1979) font remarquer que ces quatre paradigmes sont mutuellement exclusifs et donc qu'il est impossible d'opérer dans deux ou plusieurs paradigmes à la fois car ils sont contradictoires entre eux. Ainsi, accepter les hypothèses d'un paradigme, c'est défier ou refuser les hypothèses de tous les d'autres.

b/ Paradigmes et métaphores

Morgan (1987) parle de « *paradigme métathéorique* » pour évoquer le fait qu'une vision donnée du monde peut être partagée par une ou plusieurs communautés scientifiques, comme c'est le cas avec les différentes écoles de pensées. Ces dernières recourent très souvent aux

métaphores pour étudier la réalité sociale. La relation entre les paradigmes et les métaphores est schématisée dans la figure ci-dessous.

Figure 4 :Paradigmes, métaphores et résolutions de puzzle : trois concepts pour comprendre l'organisation et la nature des sciences sociales



Pour Morgan (1980), les paradigmes permettent à la théorie sociale de déceler les hypothèses fondamentales qui sous-entendent la définition d'une vision du monde. Ils représentent des réalités alternatives. Pour lui, tout paradigme peut faire appel à différentes écoles de pensées qui fondent différentes manières d'aborder et d'étudier une réalité ou une vision du monde commune. Ces écoles de pensées recourent à la métaphore comme fondement de l'investigation en sciences sociales. En effet, l'auteur soutient que les théoriciens et les écoles de pensées en sciences sociales se basent sur « *l'acceptation et l'usage de différents types de métaphores comme fondement de l'enquête* ». La métaphore est par conséquent, une base des écoles de pensée qui va servir à résoudre les problèmes étudiés. Ainsi, Morgan (1980) voit la résolution de puzzles comme un ensemble d'activités qui visent l'opérationnalisation des métaphores qui définissent une école de pensée donnée. Ces activités sont basées sur des outils particuliers, des modèles et sur une grande quantité de textes.

2.1.3. La contribution de la métaphore aux sciences de gestion

Pour Morgan (1987), la métaphore est victime d'un stéréotype en ce qui concerne son rôle dans l'analyse de la vie organisationnelle. Selon lui, la métaphore est généralement vue comme un instrument de description de la réalité, pourtant elle joue d'autres rôles plus

importants qui vont au-delà de la simple description. De manière générale, les apports principaux de la métaphore à l'étude des organisations se résument en deux grands rôles : un rôle heuristique et un rôle générateur. A ces deux rôles, nous avons pu dégager, à partir de la littérature, d'autres rôles de la métaphore en sciences de gestion.

Dans ce qui suit, nous présenterons tout d'abord, le rôle heuristique et générateur de la métaphore, ensuite, nous discuterons de la métaphore comme le soubassement du discours organisationnel et enfin, nous nous intéresserons à la métaphore comme un instrument politique.

a/ Le rôle heuristique de la métaphore

Le rôle heuristique de la métaphore lui confère un intérêt singulier dans la construction de la théorie organisationnelle (Weick, 1989 ; Morgan, 1980 ; Cornelissen, 2005). Cornelissen (2005) énumère trois raisons qui justifient le rôle heuristique de la métaphore organisationnelle. Tout d'abord, la métaphore est à même d'exprimer ce que les expressions alternatives et littérales (comme la comparaison) ne peuvent exprimer. Elle permet aux chercheurs et aux théoriciens d'exprimer et de comprendre les phénomènes organisationnels complexes et abstraits. Ils peuvent ainsi employer la métaphore pour transférer un concept plus concret qui se rapporte à une idée ou un processus qui « *nous permet de s'y référer, de le quantifier, d'en identifier un aspect particulier...et peut-être même croire que nous le comprenons* » (Lakoff & Johnson, 1980 : 26). Ensuite, en termes de corrélation, la métaphore présente une « *viabilité interprétative* », autrement dit, elle a une plus grande ouverture de sens contrairement au langage standard ou littéral, dont le système de codage particulier et rigide limite les interprétations. Enfin, les métaphores possèdent des qualités sémantiques positives qui les rendent spéciales. Elles présentent des qualités sensorielles et imaginatives particulières ainsi qu'une anomalie sémantique et une incongruité qui invitent les théoriciens et les chercheurs à regarder les phénomènes organisationnels sous un nouvel angle et à faire des distinctions conceptuelles qui étaient jusque-là inconcevables. De ce fait, « *les métaphores puissantes dans la construction de la théorie organisationnelle ne sont pas rigidement contraintes à un sens ou à une interprétation unique, mais ont plutôt une qualité heuristique dans l'ouverture de nouvelles et multiples façons de voir, de conceptualiser et de comprendre les phénomènes organisationnels* » (Cornelissen, 2005 : 753).

La métaphore permet aux chercheurs et aux théoriciens de comprendre et d'exprimer les phénomènes organisationnels complexes et abstraits (Morgan, 1980). Ainsi, la métaphore « *suppose une façon de penser et une façon de voir qui induit un type de compréhension qui est*

celui de la pensée par ressemblance et par substitution » (Martinet & Pesqueux, 2013 : 180). Pour Morgan (1980), appréhender les organisations qui sont des structures complexes et ambiguës n'est pas une chose facile, le recours à la métaphore permet de « *cartographier leurs structures, leurs significations à partir d'autres domaines (politique, écologie, etc.)* ». Dans son ouvrage de 1980, il décrit l'organisation sous forme de plusieurs métaphores issues de domaines différents : une machine, un organisme, un cerveau, un système politique, une culture, une prison du psychisme, flux et transformation et un instrument de domination. Il voit la métaphore organisationnelle sous une perspective constructiviste. Pour lui, la métaphore est un moyen riche pour comprendre les organisations. De plus, elle permet de les voir et de les concevoir sous différents angles (Morgan, 1980, 1983, 1989). La métaphore représente l'organisation par le fait qu'elle rend intelligible les situations complexes de cette dernière (Martinet & Pesqueux, 2013). La métaphore permet alors de décoder et de comprendre le monde organisationnel qui se caractérise par la complexité, l'ambiguïté, et les phénomènes paradoxaux (Morgan, 1980). Pour l'auteur, les métaphores et les images n'offrent pas une vue totale et complète du phénomène organisationnel étudié. Elles permettent cependant, de mettre en valeur certains aspects en occultant d'autres. Par exemple dans la métaphore de la machine, la rationalité, les routines, la division et l'exécution des tâches sont mis en exergue tandis que les aspects humains sont omis. Aussi, la métaphore permet de « *faire des inférences sur l'une des choses, généralement celle dont nous savons le moins, sur la base de ce que nous savons de l'autre* » (Harre, 1984 : 172). Cette déclaration révèle une vérité incontestable : celle qu'il y a des choses et des phénomènes que nous connaissons bien tandis qu'il y'en a d'autres que nous connaissons moins bien. La métaphore permet donc de comprendre un phénomène moins connu ou maîtrisé à partir d'un autre plus connu et maîtrisé. Par exemple, dans la métaphore de l'organisation comme une culture, nous ne sommes pas tous familiers au monde de l'organisation, nous le connaissons moins bien, tandis que nous avons une plus grande connaissance de la culture qu'elle soit celle de la société, du groupe ou de la famille à laquelle nous appartenons. De ce fait, nous en savons plus sur la culture que sur l'organisation, sur la base de ce que nous savons de la culture, nous pouvons faire une inférence, c'est-à-dire une déduction de ce que peut être l'organisation. Nous pouvons alors dire que l'organisation est un lieu où les individus partagent un ensemble de valeurs, normes, croyances et symboles. Cette logique peut être appliquée aux disciplines dans lesquelles certains mécanismes et phénomènes sont mieux maîtrisés tandis que d'autres le sont moins. C'est pourquoi, Weick (1989) stipule que nous devons nous attendre à ce que les métaphores soient trouvées d'une manière ou d'une autre dans les sciences et le

langage scientifique.

Par ailleurs, la métaphore permet « *d'éviter la répétition de toute une théorie ou une démonstration. Elle constitue alors un code partagé par une communauté spécialisée* » (Resche, 2016 : 105). Par exemple, la main invisible d'Adam Smith en économie permet de résumer en une métaphore la théorie de ce dernier concernant l'autorégulation des marchés. De même, le mot « *virus* » est un mot employé en biologie pour décrire « *quelque chose de petit mais infectieux, puissant, dangereux et capable de se multiplier* » (Sutton, 1992 : 27), l'expression « *virus informatique* » est une métaphore qui exprime pour les informaticiens le fait qu'un code ou un programme malveillant cherche à modifier le fonctionnement d'un ordinateur. La métaphore rend alors la réalité de l'organisation plus intelligible par le fait qu'elle la compare implicitement ou la remplace par une situation qui lui est similaire. Par ailleurs, la métaphore rend la réalité palpable et compréhensible au travers de concepts et d'images plus familiers qui laissent place à l'imagination et à la conviction personnelle de l'observateur (Gharajedaghi & Ackoff, 1984). Par exemple, parler de l'organisation en termes de machine peut rappeler les notions de rapidité et de structure pour certains. Elle peut aussi rappeler la souffrance des individus considérés comme de simples facteurs de production aliénés et déshumanisés, pour d'autres. Pour Morgan (1980), la métaphore offre d'innombrables perspectives au chercheur ou investigateur, c'est pourquoi tout phénomène organisationnel nécessite d'être étudié sous l'angle de plusieurs approches métaphoriques afin de le comprendre en totalité. Il estime que d'une manière générale, la grande partie de l'activité de résolution de problèmes consiste pour les scientifiques à examiner, opérationnaliser et mesurer les implications détaillées de la vision métaphorique sur laquelle leurs recherches reposent implicitement ou explicitement.

b/ Le rôle générateur de la métaphore

La métaphore joue un rôle essentiel dans les premiers stades du développement théoriques, lorsque le chercheur entame sa réflexion théorique et que plusieurs alternatives ou aspects de l'objet de recherche s'offrent à lui. Pour Weick (1989), ce stade de la recherche fait intervenir ce qu'il nomme l'« *imagination disciplinée* », c'est-à-dire que le chercheur dispose de plusieurs représentations et images métaphoriques du sujet en main (phase de l'imagination) et doit choisir de se focaliser sur une seule image métaphorique qui fera l'objet d'une investigation par la suite (phase de la discipline). La métaphore a ainsi une qualité « *génératrice* », c'est-à-dire qu'elle opère par « *un processus par lequel de nouvelles perspectives sur le monde deviennent réalité* » (Schön, 1993 : 137). L'idée est que la métaphore peut constituer

une compréhension complètement nouvelle qui pousse les théoriciens et les chercheurs à regarder les phénomènes organisationnels sous un angle nouveau.

Pour Morgan (1980), la logique de la métaphore a des implications importantes pour la théorie de l'organisation car elle suggère qu'aucune métaphore ne peut capturer la nature totale de la vie organisationnelle. C'est pourquoi le but de la métaphore est de favoriser « *un pluralisme théorique conscient de grande envergure plutôt qu'une tentative de synthèse sur des bases étroites* » (Morgan, 1980 : 612). Les nouvelles métaphores peuvent être utilisées pour créer de nouvelles façons de voir les organisations qui surmontent les faiblesses et les angles morts des métaphores traditionnelles, offrant des approches supplémentaires voir contradictoires à l'analyse organisationnelle.

Alors que les études tendent à dissocier les deux rôles de la métaphore, l'étude de l'impact des métaphores sur la théorisation organisationnelle menée par Cornelissen & Kafouros (2008) montre qu'une même métaphore peut avoir une qualité heuristique et une qualité génératrice à la fois.

c/ Le rôle pédagogique de la métaphore organisationnelle

Ce rôle n'est pas directement mentionné dans la revue de la littérature. Cependant, il est indéniable que la métaphore joue un rôle pédagogique dans la compréhension de la réalité organisationnelle. En effet, la métaphore est une manière pédagogique de simplifier la réalité complexe des organisations (Morgan, 1980). L'image générée donne accès à une vérité simplifiée, plus synthétique et plus simple à comprendre. La métaphore s'avère être ainsi un bon pédagogue de la vie organisationnelle qui pourrait stimuler l'imagination. Par exemple, la métaphore « *l'organisation comme une machine* » permet à celui qui l'entend pour la première fois d'établir de manière rapide un parallèle entre les deux concepts. Il pourrait facilement apposer une ou plusieurs caractéristiques de la machine à l'organisation.

d/ La métaphore comme soubassement du discours organisationnel

Morgan (1980) estime que les approches traditionnelles de l'organisation qui dépeignent à travers des concepts et des méthodes, la réalité organisationnelle ne sont que des expressions métaphoriques. Pour lui, reconnaître que la théorie de l'organisation est métaphorique, c'est reconnaître la part de subjectivité de celle-ci, ce qui loin d'être négative, encourage l'esprit critique et met en garde contre un engagement excessif envers des points de vue privilégiés. Il soutient que de nouvelles métaphores peuvent être utilisées pour créer de nouvelles façons de voir les organisations qui réduisent les faiblesses et les angles morts de celles qui existent déjà. Selon Morgan (1980), le but du recourt à la métaphore est de générer une image pour l'étude

d'un sujet qui peut servir de base à une recherche scientifique détaillée et basée sur des tentatives pour découvrir dans quelle mesure les caractéristiques de la métaphore se trouvent dans le sujet de l'enquête.

Selon Pesqueux (2020), l'utilité de la métaphore est sa capacité à délier le discours organisationnel à travers la description de la vie en organisation.

e/ La métaphore comme un instrument politique

L'histoire des différentes écoles de pensée montre que la métaphore peut constituer un instrument politique en sciences de gestion. Tsoukas (1993) répond au discours sur l'utilité des métaphores dans la théorie des organisations par trois arguments : (1) les métaphores comme moyens de penser, (2) les métaphores en tant que procédés littéraires indispensables et (3) les métaphores en tant que distorsions idéologiques potentielles. En effet, tout d'abord, Tsoukas (1993) est d'avis que les métaphores et les analogies libèrent l'imagination et aident à attirer l'attention sur d'autres conceptions de la réalité en soulignant de manière sélective certaines caractéristiques et en orientant l'action en conséquence. Ensuite, il avance que les métaphores dominent les discours scientifiques au grand regret de ces derniers qui tendent à vouloir limiter son usage. Et enfin, l'auteur assure que la métaphore peut être employée pour mystifier une idéologie dont le but est de dominer des classes sociales, c'est ainsi que les métaphores employées dans la gestion ont permis de dissimuler les conflits sociaux et les inégalités aux dépens des groupes défavorisés. Dans les trois cas, l'usage de la métaphore montre une utilité bien réelle, que ce soit à des fins « nobles » ou à des fins malveillantes, dans ce cas la métaphore peut devenir dangereuse selon Tsoukas (1993).

Par ailleurs, la métaphore aide à constituer la réalité par le fait qu'elle prescrit implicitement dans la plupart des cas, la manière dont celle-ci devrait être vue et évaluée (Harre, 1984) et la manière dont elle pourrait être améliorée. Ainsi, l'image inhumaine et rigide de l'organisation dans la métaphore de la machine a décrit le management classique en termes de division du travail, de chronométrage des tâches, de travail à la chaîne et d'autorité. Ce constat a sensibilisé les consciences au sujet des conditions déplorables de travail des ouvriers. Des voix se sont alors levées en faveur de l'amélioration des conditions de travail et du bien-être au travail à l'instar de l'école des relations humaines (Mayo, 1880-1949) et de Maslow (1954) qui, à travers sa pyramide des besoins, déclare que l'individu a des besoins qu'il faut satisfaire afin de le motiver à satisfaire les attentes de l'organisation. Il en résulte que la métaphore de la machine a donné naissance à la métaphore de l'organisme. La machine avec sa structure statique, l'indépendance de ses fonctions et tâches, l'effacement de la dimension humaine, a

laissé place à un organisme qui se caractérise par sa vivacité, son interaction avec l'environnement et la dépendance entre les différentes parties et l'importance de l'homme (Morgan, 1980).

2.2. Contribution de la métaphore à la thématique de la résilience organisationnelle

Cette portion se propose de se pencher sur la raison du recours à la métaphore organisationnelle en tant que cadre explicatif de la résilience organisationnelle dans ce travail. Rappelons que l'intérêt de ce travail porte sur une réflexion en ce qui concerne les mécanismes qui président le passage d'une logique de résilience individuelle à celle d'une logique de résilience organisationnelle qui est quasiment absente dans la littérature.

2.2.1. Justification du recours à la métaphore pour l'étude de la résilience organisationnelle

Dans cette partie, nous nous attelons à justifier le choix de l'approche métaphorique dans ce travail de thèse. Ce choix se légitime par deux raisons que nous allons essayer de développer. La première est l'omniprésence de la métaphore dans la littérature sur la résilience organisationnelle que nous développerons en premier lieu. La seconde est la complexité du concept de RO que nous développerons en second lieu.

a/ L'omniprésence de la métaphore dans la littérature sur la résilience organisationnelle

L'attention portée sur la revue de la littérature a permis de faire le constat que la littérature sur la résilience organisationnelle est fortement influencée par la littérature sur la résilience individuelle (Lengnick-Hall et *al*, 2011 ; Coutu, 2002 ; Ahras, 2020). Lengnick-Hall et *al.*, (2011) sont persuadés que l'acquisition d'une capacité de résilience au sein d'une organisation, ne peut se faire qu'à travers une « *configuration RH* ». Une configuration particulière des contributions des employés, des pratiques et des politiques de ressources humaines identifiées, vont interagir ensemble pour créer une capacité de résilience en transformant les actions et compétences individuelles en une capacité organisationnelle collective.

Bégin & Chabaud (2010) corroborent l'idée selon laquelle la résilience organisationnelle est une « *transposition* » de la résilience individuelle à l'organisation. La résilience individuelle se définit comme « *la capacité de l'individu de se construire et de vivre de manière satisfaisante malgré les difficultés et les situations traumatiques auxquelles il peut être confronté au cours de son existence* » (Polletti & Dobbs, 2001 : 29). Bégin & Chabaud (2010) perçoivent la résilience organisationnelle comme « *...la capacité pour l'organisation de pouvoir rebondir face à l'adversité* ». Dans ce cas, la résilience organisationnelle est

l'application d'une caractéristique humaine ou vivante (le rebond) à l'organisation. Il s'agit d'un transfert effectué du domaine A (résilience individuelle) vers un autre domaine B (organisation). Le domaine A est celui des personnes physiques tandis que le domaine cible B est celui des personnes morales.

Pour Ahras (2020), la résilience organisationnelle est une extension de la résilience psychologique ou résilience individuelle, c'est pourquoi « *le concept de résilience organisationnelle est bien en ligne avec le concept de la psychologie* » (Ahras, 2020 : 62). Toujours selon cet auteur, les caractéristiques habituelles attribuées aux organisations résilientes, telles que conçues par Coutu (2002), par exemple, sont d'abord des caractéristiques individuelles.

A travers ces différentes perceptions de la résilience organisationnelle, il apparaît de manière évidente que l'ombre de la résilience individuelle plane et influence fortement la résilience organisationnelle. Il y a cette impression que la résilience organisationnelle peut finalement être l'application de la résilience organisationnelle aux organisations. Par-là, le concept en soi demeure le même mais c'est le niveau d'analyse qui change (individu et organisation). Ce raisonnement peut laisser penser que les processus par lesquels un individu devient résilient sont les mêmes que ceux par lesquels l'organisation résiliente. Cependant, l'organisation et l'individu n'ont pas les mêmes logiques de fonctionnement. Selon Daft & Weick (1984), le niveau organisationnel est différent du niveau individuel et il va bien au-delà de celui des individus, or dans la littérature, la manière dont on passe d'une résilience des individus à celle des organisations est inexistante.

b/ La complexité du concept de RO

Le recours à la métaphore organisationnelle pour étudier la résilience organisationnelle est dû à la complexité de la notion de résilience organisationnelle. En dépit de son intérêt croissant, la résilience organisationnelle reste encore complexe, ambiguë et non maîtrisable. En outre, les mécanismes qui président le passage d'une logique de résilience individuelle à celle d'une résilience organisationnelle est quasiment absente dans la littérature. On cherche à comprendre comment on est passé de l'une à l'autre ou si le passage se fait de manière automatique. Cette situation complexe nous a conduits à considérer la métaphore organisationnelle comme un cadre explicatif privilégié. En effet, Morgan (1980) préconise de recourir à la métaphore comme moyen pertinent de faire face à ce genre de complexité. Pour lui, la réalité complexe des organisations justifie le recours à la métaphore qui consiste à « *cartographier* » ces dernières à partir d'autres domaines. Le but est d'expliquer la résilience

organisationnelle à partir d'un concept beaucoup plus explicite et élucidé dans la littérature. La résilience organisationnelle est par conséquent le fruit d'un processus métaphorique.

Ce qui ressort de ce raisonnement est que la métaphore organisationnelle fournit un cadre explicatif de la résilience organisationnelle en cartographiant un aspect particulier de celle-ci à partir d'un autre concept. La question qui se pose alors est : si la résilience organisationnelle est une métaphore, de quoi est-elle la métaphore ? Il est tentant de dire que la résilience organisationnelle est une métaphore de la résilience individuelle. Cependant considérer la résilience organisationnelle comme une métaphore de la résilience individuelle suppose que les processus par lesquels un individu devient résilient sont les mêmes pour l'organisation et donc qu'il n'y a pas de différence entre l'approche par l'organisation et l'approche par l'individu, ce qui pourrait être un raisonnement simpliste et inexacte. Selon Daft & Weick (1984), le niveau organisationnel est différent du niveau individuel et il va bien au-delà de celui des individus. Il est par conséquent possible de penser que la résilience organisationnelle résulte d'une métaphore générée par une variable, un concept ou une entité bien plus complexe et plus riche d'explication que la résilience individuelle.

Après avoir justifié le recours à l'approche métaphorique dans ce travail, il semble intéressant de proposer une discussion théorique afin d'exposer ce que la résilience organisationnelle n'est probablement pas ou ce qu'elle pourrait éventuellement être.

2.2.2. Discussion théorique du concept métaphorique de la résilience organisationnelle

Trois concepts, couramment évoqués dans la littérature en matière de résilience organisationnelle sont discutés dans ce paragraphe. Il s'agit de la flexibilité organisationnelle, du changement épisodique et de l'apprentissage organisationnel. Nous allons procéder à une discussion théorique dans le but de déterminer la métaphore de quel concept est plus à même d'expliquer la résilience organisationnelle.

Nous allons tout d'abord tenter de définir les concepts et ensuite tenter de comprendre leurs liens avec la résilience organisationnelle.

a/ La flexibilité organisationnelle

Les notions de RO et de flexibilité sont mobilisées dans la recherche depuis des années comme des facteurs qui aident les organisations à se maintenir et à s'adapter aux environnements incertains (Ingrand, et *al.*, 2009). Pour Koninckx & Teneau (2010), la flexibilité est le premier principe de la résilience organisationnelle alors que pour d'autres auteurs comme Vogus & Sutcliffe (2007), c'est plutôt l'anticipation des événements imprévus qui en est le principe fondateur. Néanmoins, Lengnick-Hall et ses associés (2011) soulignent

l'importance de distinguer la notion de résilience organisationnelle de celle de la flexibilité pour au moins quatre raisons. Ils expliquent tout d'abord que le besoin de résilience est le plus souvent déclenché par un événement inattendu alors que la flexibilité fait partie d'un répertoire de capacités stratégiques conduisant à une meilleure manœuvrabilité. Ensuite, la résilience intègre le renouvellement, la transformation et la créativité dynamique à l'envers, ainsi que l'adaptabilité, ce qui en revanche souligne la nécessité d'un ajustement environnemental d'un point de vue extérieur et œuvre en faveur du désir d'un équilibre externe. Les caractéristiques de la flexibilité peuvent contribuer à la capacité de résilience d'une organisation, mais ne suffisent pas à l'atteindre ou à le substituer. Enfin, le peu de travaux empiriques montrent une divergence dans la manière d'évaluer ou d'observer les deux notions de résilience organisationnelle et de flexibilité.

b/ Le changement épisodique

Comme la RO, le changement épisodique traduit une métaphore organisationnelle (Quin & Weick, 1999). Selon les auteurs, le changement épisodique implique une métaphore organisationnelle qui est celle d'une entité sociale qui combine les caractéristiques suivantes : une interdépendance dense et une étroite liaison entre les sous-unités ; l'efficacité en tant que valeur fondamentale ; une préoccupation d'adaptation à court terme plutôt qu'une adaptabilité à long terme ; les contraintes à l'action sous la forme de la main invisible de l'institutionnalisation ; normes puissantes intégrées dans des sous-cultures fortes ; et l'imitation comme motivation majeure du changement ; et l'importance des interdépendances en tant que condition préalable au changement épisodique.

Que ce soit pour la résilience ou le changement épisodique, l'interdépendance des éléments qui structurent l'organisation est mise en relief et se présente comme la recherche d'une certaine cohérence dans la stratégie adoptée. Par ailleurs, l'objectif principal du changement épisodique est l'imitation. L'organisation imite les méthodes et les clés de succès pour réussir (Dimaggio & Powell, 1983). A ce propos, Sevon (1996) souligne le fait que les dirigeants d'organisation ont tendance à adopter les stratégies qu'ils jugent pertinentes chez leurs concurrents.

L'objectif de la résilience organisationnelle est la survie, la pérennité et la capacité à réussir dans un environnement incertain. Le changement épisodique, tout comme la résilience organisationnelle est un processus. Cependant le changement ne permet pas d'entrer dans une validation empirique. Le changement ne démontre pas de manière évidente la présence de résilience. Certes, il est processuel mais quand on voit du changement cela n'est pas signe qu'il

y a forcément de la RO. La RO est donc la métaphore d'un concept, autre que le changement. La résilience organisationnelle n'est pas le changement organisationnel, elle va bien au-delà.

c/ L'apprentissage organisationnel : Une modalité de la résilience organisationnelle ?

Résilience organisationnelle et apprentissage organisationnel sont des thèmes associés dans la littérature. En effet, l'apprentissage organisationnel (A.O) est évoqué comme une modalité de la résilience. La résilience organisationnelle et l'apprentissage organisationnel ont plusieurs points communs. Tout d'abord, les deux concepts sont des processus (Bégin & Chabaud, 2010; Argyris & Schön, 1978, 2002 ; Nonaka & Takeushi, 1997) et ce sont des concepts multidimensionnels. Les deux concepts trouvent leur pertinence dans des environnements qui évoluent rapidement et donc turbulents.

Ensuite, la RO et l'A.O ont en commun un certain « *flou conceptuel* » qui fait qu'en générale, la distinction entre le niveau organisation et le niveau individu n'est pas toujours claire. En effet, l'analyse de la littérature sur la résilience organisationnelle montre que bon nombre d'auteurs la conçoivent comme la somme des résiliences individuelles des membres constituant l'organisation (Bégin & Chabaud, 2010; Koninkcx & Teneau, 2010). Par ailleurs, le concept d'apprentissage fait également face à ce problème dans la mesure où l'apprentissage organisationnel est perçu comme la somme des apprentissages individuels dans l'approche d'Argyris & Schön (1978). Est-ce à dire que l'entrée par l'organisation et celle par l'individu héritent des mêmes processus ? Selon, Choo (1995), les deux processus sont différents et il est important de ne pas les confondre.

Par ailleurs, les deux notions ont en communs le concept d'appropriation qui, dans le cadre de la résilience organisationnelle, fait référence à l'appropriation des expériences passées (succès ou échec) et consiste à analyser le passé pour « *savoir tirer parti de ses échecs* » car « *toute compréhension a sa source dans la réflexion et dans le regard jeté sur le passé* » (Weick, 1979 : 194). Ainsi, « *Tirer parti de ses échecs signifie de reconnaître leur contribution à l'apprentissage plutôt que d'ignorer ou nier ceux-ci* » (Thorne 2000 : 313). Il s'agit clairement de la capacité de l'organisation à apprendre de ses expériences passées. Cette capacité génère du savoir qui permet à l'organisation d'améliorer ses pratiques et/ou ses routines organisationnelles. Pour Bégin & Chabaud (2010), la capacité d'appropriation des expériences passées contribue à l'accroissement de la résilience organisationnelle car elle permet de « *stocker dans la mémoire organisationnelles les expériences du passé aussi douloureuses soient-elles* ». L'apprentissage est ainsi possible si les routines organisationnelles sont dynamiques et non statiques afin de ne pas empêcher l'apprentissage (Ferrary & Pesqueux,

2011).

Morgan (1980) stipule que dans le cadre d'une comparaison métaphorique, si le comparé et le comparant présentent une forte dissemblance (aucune ressemblance) ou que les deux sont presque identiques (forte ressemblance), alors le processus métaphorique génère une image insensée ou faible. Ainsi une forte similarité et une forte dissemblance donnent lieu à un résultat ou une image métaphorique impertinente. Pour l'auteur, une métaphore est puissante lorsque la ressemblance entre les deux sujets est significative mais pas totale.

Nous sommes donc dans ce cas de figure puisque dans notre cas la RO et l'AO présentent une certaine similarité, au vu de ce qui précède. Ce qui implique qu'ils sont bien différents car ils présentent une ressemblance partielle. L'apprentissage organisationnel pourrait être la métaphore de la résilience organisationnelle. En d'autres mots, la RO pourrait être une manière de parler de l'AO. Cela voudrait dire qu'une organisation résiliente est une organisation qui mise sur la l'acquisition de connaissances : c'est une organisation apprenante.

Ainsi le concept moins connu est celui de la résilience organisationnelle qui, par un processus analogique va être analysé à partir d'un autre concept, celui de l'AO pour lequel nous disposons d'une plus grande connaissance aussi bien au niveau théorique qu'au niveau empirique. Le recours à la métaphore de l'AO permettra d'appréhender la RO pour « *en identifier un aspect particulier...* » (Lakoff & Johnson, 1980 : 26). L'image qui sera générée est donc susceptible d'être pertinente (Morgan, 1980). La métaphore générée serait potentiellement de qualité heuristique et génératrice dans la mesure où elle permettra de mieux saisir la notion de résilience des organisations et aussi de lui conférer un sens nouveau (celui de l'apprentissage).

Conclusion du chapitre 2

La question de la pertinence de la thématique de la métaphore en sciences des organisations a été l'objet de vifs débats entre les opposants pour qui elle est impertinente voire inutile et les partisans de la métaphore qui prônent tout le contraire.

La thématique de la métaphore organisationnelle semble cependant pertinente et toujours d'actualité. En effet, l'environnement organisationnel loin d'être simple et stable se caractérise par la complexité, l'ambiguïté, et les phénomènes paradoxaux or la métaphore aide à les décoder et à les comprendre (Morgan, 1993 ; Martinet & Pesqueux, 2013).

Dans ce chapitre, il a été question d'étudier la métaphore dans sa perspective linguistique, philosophique, mais surtout organisationnelle. La revue de la littérature a permis de démontrer que les métaphores sont utiles et applicables aux organisations et qu'elles sont au cœur même du discours organisationnel. Les métaphores servent d'outils explicatifs qui organisent et clarifient la compréhension des organisations (rôle heuristique). Elles peuvent générer de nouvelles manières de voir, de conceptualiser et de comprendre les organisations d'une manière qui était jusque-là inconcevable (rôle générateur de la métaphore).

Il a aussi été question de mettre en relation la notion de résilience et de métaphore organisationnelles, ce qui a permis d'exposer la nécessité du recours à la métaphore pour l'étude d'un concept aussi complexe et mal compris que la résilience organisationnelle. Par la suite, une discussion théorique a abouti au choix de l'apprentissage organisationnel comme le concept comparant. La résilience organisationnelle serait par conséquent la métaphore de l'apprentissage organisationnel, concept qui est l'objet du chapitre suivant.

***CHAPITRE III : Résilience organisationnelle
et métaphore organisationnelle : Proposition
d'un modèle théorique***

Introduction du chapitre 3

Longtemps négligé dans les recherches en sciences de gestion à cause de la difficulté à saisir son fonctionnement et de son rapport à la réalité qui a été soumis à discussion pendant longtemps par les positivistes, le concept de métaphore semble regagner de l'intérêt (Lemaire & Nobre, 2019). Ce changement peut s'expliquer par la volonté des chercheurs de s'attaquer à un concept qui est à la fois ambiguë mais riche de sens pour l'étude de phénomènes complexes (Morgan, 1980). C'est dans ce sens que le recours à la métaphore dans la présente recherche qui porte sur la résilience organisationnelle se légitime. Aussi, la littérature sur la résilience organisationnelle semble être influencée implicitement par la métaphore organisationnelle. En effet, elle est appréhendée comme le transfert des capacités de résiliences individuelles aux organisations (Bégin & Chabaud, 2010), ce qui fait clairement référence à la métaphore. Par ailleurs, le champ de la résilience organisationnelle intéresse de plus en plus de chercheurs et de consultants. Cependant, malgré la pléthore de travaux sur le concept de résilience organisationnelle celle-ci présente un grand handicap : l'absence d'une théorie de la résilience. Cette insuffisance s'ajoute à la liste des difficultés qui participent à sa complexité.

A travers ce chapitre, nous cherchons à pallier les insuffisances théoriques de la résilience organisationnelle à travers la proposition d'un cadre théorique. Rappelons que dans le chapitre précédent, nous avons pu mettre en exergue les raisons pour lesquelles la RO peut être considérée comme une métaphore organisationnelle et nous nous sommes livrés à une discussion théorique afin de déterminer le concept dont la RO serait la métaphore. A l'issue de ce débat, il a été démontré que l'apprentissage organisationnel est susceptible d'être le concept comparant de la RO. Ainsi donc, la RO pourrait être la métaphore de l'AO. L'intérêt de la thématique de l'apprentissage organisationnel pour notre sujet de thèse et dans ce chapitre est de voir comment il pourrait aider à mieux comprendre, ou pas le concept de résilience organisationnelle. Il s'agit de voir si la métaphore de l'apprentissage organisationnel est à même d'expliquer la RO, un concept dont les contours restent encore mal cernés dans la littérature.

A cet effet, ce chapitre comporte deux sections. La première section sera consacrée à l'AO afin de comprendre l'importance du concept, son parcours historique et son ancrage dans la littérature. Dans la seconde section, nous nous pencherons sur la mise en perspective des notions de métaphore organisationnelle (MO), d'apprentissage organisationnel (AO) et de résilience organisationnelle (RO) afin de proposer un modèle théorique.

Section 1 : Importance, parcours historique et ancrage conceptuel

L'apprentissage n'est pas une question nouvelle, elle est évoquée depuis le début du 19^{ème} siècle, notamment à travers la notion d'effets d'expérience mis en évidence par Wright (1936) dans son étude sur le secteur de la construction aéronautique visant à déterminer les facteurs affectant le coût des avions.

Cependant, même si la question de l'apprentissage existe depuis toujours, elle a longtemps été assimilée à la seule acquisition de compétences individuelles avant d'être étendue à l'organisation (Koenig, 2006). Dès lors l'apprentissage organisationnel est devenu un concept multidimensionnel (Crossan et *al.*, 1999).

S'intéresser à l'apprentissage organisationnel revient inéluctablement à évoquer deux vagues de travaux incontournables. Une première vague qui est celle des travaux de Chris Argyris et Donald A. Schön, qui a commencé avec l'ouvrage « *Apprentissage organisationnel* », apparu à la fin des années 70 dans lequel les auteurs stipulent que l'apprentissage organisationnel se fait selon deux mécanismes appelés « *boucles* » : l'apprentissage en simple boucle et l'apprentissage en double boucle. La seconde vague est relative aux travaux de Nonaka et Takeuchi et leur ouvrage « *The knowledge Creating Company* » paru en 1995 qui a vulgarisé les concepts de « *création de savoir* », de « *gestion des connaissances* » et d'« *organisation apprenante* ».

L'apprentissage organisationnel a pour « *but et pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles ; qu'il s'agisse de savoirs ou de savoir-faire* » (Ingham, 2015 : 61-62).

L'intérêt de la problématique de l'apprentissage organisationnel dans le contexte mondial actuel miné par des crises successives se trouve dans le rôle capital qu'il joue dans l'acquisition des connaissances nécessaires au développement stratégique des organisations (Rozario et Pesqueux 2018). Il constitue l'un des principaux moyens de réaliser le renouveau stratégique d'une entreprise (Crossan et *al.*, 1999) et l'une des clés d'efficience et de compétitivité pour les organisations (Garraat, 1987 ; Grundstein, 2008 ; Matthiew et *al.*, 2017).

Dans ce qui suit, nous verrons tout d'abord si l'AO est une thématique toujours d'actualité. Ensuite, nous nous intéresserons aux tensions en présence et enfin nous nous pencherons sur les modèles de références en matière d'apprentissage organisationnel.

I. L'apprentissage organisationnel : une thématique toujours d'actualité ?

Dans ce paragraphe, il est premièrement question d'étudier la genèse et l'historique du concept de l'apprentissage organisationnel pour voir s'il demeure un thème d'actualité ou pas, ensuite, il est question de s'attarder sur son émergence avant de le définir et enfin de mettre en lumière l'actualité des travaux sur cette thématique.

1.1. Définition et genèse de l'apprentissage organisationnel

Le sujet de l'apprentissage organisationnel est une question ancienne qui regagne de l'intérêt aujourd'hui (Ferrary & Pesqueux, 2011 ; Koenig, 2015) pour de nombreuses raisons.

Tout d'abord, l'apprentissage organisationnel suscite de l'attention encore aujourd'hui pour sa volonté de valoriser l'adaptation des organisations en réponse à l'instabilité de l'environnement (Dodgson, 1993 ; Koenig, 2015). Dodgson (1993) voit dans l'apprentissage un concept dynamique dont le recours dans les théories des organisations, permet de mettre l'accent sur la nature évolutive des organisations. Pour lui, l'environnement est bien plus turbulent et bien plus complexe aujourd'hui qu'il y a trente ans, l'importance de l'apprentissage organisationnel se trouve dans l'évolution rapide des technologies et l'impact de cette évolution sur les organisations. En effet, il soutient que les changements technologiques entraînent des changements dans les produits, les processus et l'organisation, ce qui raccourcit les cycles de vie des produits, transforme les processus de production et augmente les incertitudes. La nécessité pour les entreprises d'apprendre à faire les choses de manière nouvelle devient vitale pour une profonde transformation des mentalités et des comportements (Koenig, 2006).

Ensuite ce regain d'attention est selon Koenig (2006) dû à l'efflorescence des travaux de recherche sur le sujet de l'apprentissage. Il argumente que les problématiques portant sur « *la cognition collective et la dimension processuelle de la réalité organisationnelle* » sont désormais des sujets « *tendances* ».

Par ailleurs, l'importance de la thématique de l'apprentissage tient au fait qu'il constitue un facteur de compétitivité (Garraat, 1987 ; Nonaka et al., 1977 ; Garraat, 1987 ; Renaud & Berland, 2020) et de succès pour les organisations (Saadat & Saadat, 2016). L'apprentissage organisationnel est perçu comme l'une des clés d'efficience et de compétitivité des organisations (Garraat, 1987 ; Grundstein, 2008 ; Matthiew et al., 2017). L'apprentissage organisationnel est un vecteur du développement de l'organisation (De Rozario & Pesqueux, 2018), il constitue l'un des principaux moyens de réaliser le renouveau stratégique d'une entreprise (Crossan et al., 1999). En effet, les changements rapides, l'innovation constante et la

connaissance qui soutient cette innovation est devenue une source d'avantage compétitif durable. Pour Nonaka et *al.*, (1977), la raison d'être de l'organisation est désormais de générer la connaissance qui est à leurs yeux la source d'avantage concurrentiel durable la plus importante. Toutefois, ils remarquent que nombreuses sont les organisations qui n'ont pas compris comment créer et gérer la connaissance à cause du manque de compréhension de la notion même de connaissance et du processus qui l'engendre car les académiciens associent généralement la connaissance à la gestion de l'information. La perception de l'organisation a aujourd'hui changé, elle n'est plus statique et passive comme dans la métaphore de la machine, elle est désormais une entité au sein de laquelle le processus dynamique de création de connaissance prend place aux travers des différentes interactions. Elle interagit avec l'environnement et agit sur celui-ci au moyen de la création de nouvelles connaissances. Taddei & Noblet (2018) proposent d'insister sur « *l'effet contexte* » c'est-à-dire le contexte culturel, social et relationnel dans lequel la connaissance est encadrée.

Renaud & Berland (2020) s'intéressent aux relations entre le contrôle de gestion environnemental et l'apprentissage organisationnel dans une perspective contingente. Leur modèle enrichi montre que les niveaux d'apprentissage en simple et double boucle d'Argyris & Schön (1978) agissent sur les modes de contrôle de Simons (1995).

Ingham (2015) a quant à lui, réalisé une étude longitudinale qui avait pour but de découvrir et comprendre les processus d'apprentissages organisationnels dans le cadre d'une coopération entre une société et ses différents partenaires « *afin d'en tirer des enseignements pour le management de ces accords* ». Les résultats de cette étude montrent que l'apprentissage est une motivation et un objectif lorsque les organisations s'orientent vers les accords de coopération.

1.1.1. Définition de l'apprentissage organisationnel

Aborder la question de l'apprentissage organisationnel, c'est chercher à comprendre le processus par lequel l'organisation assimile les notions « *d'information* » et de « *connaissance* » (Ferrary & Pesqueux, 2011). L'expression « *apprentissage organisationnel* » fait référence à la mise en œuvre d'une compétence nouvelle impliquant plusieurs membres de l'organisation » (Koenig, 2015). L'apprentissage organisationnel est vu comme l'« *activité de formulation et de résolution de problèmes organisationnels* » qui privilégie « *l'apprentissage par la pratique* » qui se fait au moyen des nouvelles technologies d'information et de communication (Ferrary & Pesqueux, 2011 : 89). Il a pour but d'accroître la connaissance collective définie, elle-même comme « *un ensemble organisé de ressources (matérielles, logicielles, en personnel, données,*

procédures) permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations » (Reix, 1995 : 75). L'apprentissage organisationnel est ainsi « *un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes* » (Koenig, 2015 : 67).

L'apprentissage organisationnel est une activité à part entière qui va de la collecte à la création de connaissance. Les concepts d'information et de connaissance sont les clés de l'apprentissage aussi bien individuel qu'organisationnel. La connaissance est le « *processus dynamique humain de justification personnelle de la vérité* » (Nonaka et al., 2000 : 7). L'information donne du sens aux changements de l'environnement pour produire de nouvelles connaissances utiles à l'innovation et/ou pour prendre des décisions (Choo, 2008). Elle devient de la connaissance lorsqu'elle est interprétée par des individus dans un contexte et qu'elle s'ancre dans les croyances et les engagements des individus. En effet, c'est l'analyse et l'interprétation de l'information, c'est-à-dire, le « *processus de traduction des événements, de développement de modèles de compréhension, d'acquisition de sens et d'assemblage conceptuel au milieu des gestionnaires* » (Daft & Weick 1984 : 286) qui transforme l'information en connaissance. La connaissance est alors spécifique au contexte (espace et temps) auquel elle se rattache car pris hors de son contexte elle n'est qu'une simple information selon Nonaka et al., (2000). La connaissance est dynamique car elle se crée lors des interactions sociales entre les individus et les organisations.

L'apprentissage organisationnel peut être aussi défini comme la « *capacité stratégique à développer et combiner les capitaux (capital immatériel et capital des capacités dynamiques) dont la liste et la provenance restent ouvertes* » (De Rozario & Pesqueux, 2018 : 171). L'apprentissage organisationnel est vu comme « *un processus social d'interactions individuelles qui a pour but et pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles ; qu'il s'agisse de savoirs ou de savoir-faire* » (Ingham, 2015 : 61-62). Sous cet angle, l'apprentissage n'est possible qu'au travers d'une communication interpersonnelle.

Pour Stimec (2018), l'apprentissage organisationnel peut être défini comme un processus initié par un groupe de personnes en vue d'améliorer les performances à long terme grâce à l'adoption d'une démarche de résolution de problèmes qui passe par les connaissances et les valeurs de l'organisation.

L'apprentissage qu'il soit entrepris par un agent individuel ou organisationnel se définit comme « *le processus qui consiste à améliorer des actions par un approfondissement des connaissances et de la compréhension* » (Fiol & Lyles, 1985 : 803). Huber (1991 : 88) fournit

une définition plus centrée en affirmant qu'« *une organisation apprend si l'une de ses unités acquiert des connaissances qu'elle reconnaît potentiellement utiles pour l'organisation* » Huber (1991 : 88).

1.1.2. Emergence et trajectoire de développement du concept d'apprentissage organisationnel

Selon Koenig (2006), le concept d'apprentissage a tout d'abord été considéré à ses débuts comme un concept exclusivement applicable à la cognition individuelle, son but étant de permettre l'acquisition de compétences individuelles. Toujours selon lui, ce sont les travaux de Simon (1974) qui étendront le concept d'apprentissage à un niveau plus large que celui de l'individu, en l'occurrence à l'organisation. Cette thèse a suscité une controverse entre d'un côté, ceux pour qui l'apprentissage organisationnel n'est qu'une pure utopie car l'organisation ne peut penser et aussi parce qu'ils considèrent que l'apprentissage est purement « *l'affaire* » des individus et de l'autre côté, ceux qui défendent la cognition collective et estiment que ce problème serait résolu si l'on définit la cognition en termes « *d'acquisition, de stockage, de traitement et d'utilisation d'informations* » (Koenig, 2006 : 84). L'implication de cette définition est que l'organisation apprend si les membres apprennent.

1.2. Les tensions en présence

Dans cette partie, seront exposées les différentes approches de l'apprentissage organisationnel ainsi que les notions afférentes sous formes de tensions. Tout d'abord, nous aborderons la tension individuel-collectif-organisationnel, ensuite la tension *knowledge-knowing* avant de nous intéresser enfin à la tension explicite-implicite.

1.2.1. Tension individuel-collectif-organisationnel

Les interactions individuelles sont le levier de l'apprentissage collectif et organisationnel (Crossan et *al.*, 1999 ; Ingham, 2015). Dans la littérature, l'articulation de l'apprentissage individuel avec l'apprentissage organisationnel reste peu explicite, ces deux niveaux semblent, soit déconnectés soit confondus (Bollecker & Durat, 2006 ; Ingham, 2015). Par ailleurs les niveaux collectifs et organisationnels tendent aussi parfois à être confondus.

Au vu de notre problématique, nous portons un intérêt particulier à l'approche individuelle et à l'approche organisationnelle de l'apprentissage dont nous cherchons à comprendre les frontières. Toutefois il semble inévitable d'aborder l'approche collective parce que l'apprentissage est un processus qui passe par le domaine collectif avant de devenir organisationnel (Crossan et *al.*, 1999).

Dans les paragraphes qui suivent, nous tenterons de définir les trois types

d'apprentissage : individuel, collectif et organisationnel.

a) L'apprentissage individuel

A partir d'une lecture minutieuse des auteurs fondamentaux du concept, Ingham (2015) fait le point et présente l'apprentissage individuel comme « *un processus cognitif individuel qui s'effectue en fonction d'une compétence et postule une démarche heuristique active de compréhension et une critique imaginative, et opère dans un nouveau schéma de connaissance* » (Ingham, 2015 : 61-62). L'apprentissage vise ici à modifier les schémas de fonctionnement des individus (Ferrary & Pesqueux, 2011). Selon Ingham (2015), ce type d'apprentissage s'inscrit dans une démarche heuristique qui favorise la modification des schémas de connaissances et de réponses ou la production de nouveaux schémas. L'apprentissage se manifeste alors dans la mise en pratique d'une compétence qu'il définit comme étant une « *une aptitude à apprendre à la fois innée et construite, et qui se développe, s'enrichit et s'organise plus correctement par l'interaction individuelle et la complémentarité de styles cognitifs* ». Elle est essentiellement cognitive et expérimentale. Elle privilégie la compréhension et l'intelligence sachant que l'expérimentation ou le « *mode expérimental* » est basée sur l'observation, l'action et l'intuition selon l'auteur.

Il s'agit d'une approche cognitive dans laquelle l'apprentissage est perçu comme une construction sociocognitive (Gond, 2012). Cette dimension se concentre sur les logiques individuelles d'apprentissage (Gond, 2006, 2012) et de développement des compétences (Boussoura & Zeribi-Benslimane, 2015). L'approche cognitive de l'apprentissage interroge la manière dont les individus apprennent (Taddei & Noblet, 2018). Elle se base sur les connaissances et sur les schémas cognitifs des individus (Ferrary & Pesqueux, 2011). Ainsi, l'apprentissage individuel a lieu quand il y a interaction entre les individus (Ingham, 2015).

Selon Rozario & Pesqueux (2018), l'approche cognitive de l'apprentissage est apparue comme une « *alternative* » à l'organisation taylorienne dont les principes majoritairement en faveur de la récurrence des gestes mécaniques des ouvriers ont fini par supprimer l'apprentissage organisationnel. Pour eux, les premiers travaux de cette perspective sont attribués à Argyris & Schön (1978) avec l'introduction du concept de « *praticien réflexif* » c'est-à-dire un « *chercheur en action ou un stratège pratique* ». Koenig (2006) parle quant à lui, de « *sagesse pratique* » dans ce cas pour mettre en relief le fait que la théorie et l'action ne peuvent être séparées. En effet, il estime que l'acquisition d'un savoir-faire ne doit pas empêcher la réflexion chez l'individu. L'ouvrier ou l'employé n'est plus un simple exécutant mais un individu capable de faire des expériences et de penser pour trouver des solutions à des

problèmes, c'est une personne en quête de connaissances et d'expérimentation.

Cette approche met l'accent sur les processus cognitifs par lesquels l'individu traite l'information et acquiert des connaissances grâce à l'action, à la situation et à la réflexion sur ses actions (Masciostra, 2007). Lorsque l'individu doit faire face à de nouvelles situations, il va s'appuyer sur ce qu'il sait en termes de connaissances antérieures pour s'adapter (Argyris & Schön, 1978). L'apprentissage individuel, collectif ou encore la théorie de l'apprentissage développée par Argyris & Schön (1978 ; 2002) s'inscrivent bien dans l'approche cognitive puisqu'elle lie la cognition et l'action des individus, de sorte que la compréhension guide l'action. L'action est également un indicateur de la compréhension (Crossan et *al.*, 1999). Cette approche est centrée sur la cognition des individus et la manière dont les connaissances agissent sur leurs actions. Toutefois, les capacités cognitives de l'individu, dans le cas où elles sont restreintes, peuvent conduire à un apprentissage limité (Argyris, 1995). Ces limites cognitives simplifient l'environnement et engendrent des « *filtres cognitifs à la compréhension de la complexité de la réalité* » (De Rozario & Pesqueux, 2018 : 140).

b) L'apprentissage collectif

Pour Igham (2015), l'apprentissage collectif opère quand il y a une coopération entre les membres du groupe afin d'atteindre un objectif. Il y a alors partage d'expériences, de savoirs entre les membres du groupe afin d'acquérir les connaissances nécessaires pour atteindre le but visé.

Selon Koenig (2006), il y a un apprentissage collectif lorsque « *la mise en œuvre d'une compétence nouvelle impliquent plusieurs membres de l'organisation* » (Koenig, 2006 : 87). L'aspect collectif s'active alors de deux manières selon l'auteur. Dans le premier, les nouvelles compétences donnent lieu à des pratiques nouvelles qui sont diffusées à l'ensemble de l'organisation grâce au savoir-faire engendré par les nouvelles compétences acquises. Ce qui veut dire qu'il ne suffit pas d'acquérir des compétences, il faut être en mesure de les diffuser afin qu'elles profitent à l'ensemble de l'organisation. Le second mode repose sur la création de relations entre les compétences existantes, autrement dit, la création d'un réseau de relations dont la synergie influence positivement la capacité à résoudre les problèmes plus efficacement. Koenig (2006) remarque cependant que, ce réseau de relations qu'il qualifie de « *souterrain* » demeure fragile car il est généralement informel et méconnu par la hiérarchie car ses acteurs souhaitent se protéger en restant dans l'ombre. Son caractère informel rend difficile l'exploitation des avantages qu'il offre. Selon le point de vue de l'auteur, l'apprentissage collectif devient organisationnel s'il remplit certaines conditions sur lesquelles nous n'allons

pas nous attarder car l'intérêt dans ce travail ne porte pas sur l'apprentissage collectif.

c) L'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel est un apprentissage qui s'opère « à tous les niveaux quand des nouveaux comportements, connaissances ou valeurs sont produits et utilisés » et donnent lieu à des « connaissances organisationnelles qui sont le résultat d'une production collective » (Igham, 2015 : 59). Cette définition laisse supposer que l'auteur considère l'apprentissage organisationnel comme la simple somme des apprentissages individuels et collectifs. Pour Crossan et ses collaborateurs (1999), l'organisation est plus qu'un simple rassemblement d'individus, l'apprentissage organisationnel est plus que la somme des apprentissages de ses membres. Par conséquent, lorsqu'il existe un véritable apprentissage organisationnel, le taux de rotation des individus n'ébranle en rien cet apprentissage parce qu'il est incorporé dans les systèmes, la stratégie, les pratiques de l'organisation, *etc.* Les auteurs nomment ce phénomène : « institutionnalisation ». Cette institutionnalisation est un moyen permettant à l'organisation de sauvegarder l'apprentissage de chacun de ses membres et de le diffuser à l'échelle organisationnelle. Les auteurs ajoutent que généralement ce qui devient institutionnalisé a reçu un certain degré d'approbation et/ou une compréhension partagée de ses membres les plus influents. Cette réalité est représentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7 : Les trois niveaux d'apprentissage et ses processus

Niveaux	Processus	Intrant/Résultats
Individu	Intuition	Expériences
	Images Métaphores	
Groupe	Interprétation	Langage
	Carte cognitive Conversation/Dialogue	
Organisation	Intégration	Compréhensions partagées
	Ajustement mutuel Systèmes d'interaction	
	Institutionnalisation	Routines
	Système de diagnostique Règles et procédures	

Source : Adapté de Crossan et al., (1999)

En somme, l'apprentissage organisationnel est selon les auteurs, un processus dynamique qui va de l'intuition à l'interprétation (niveau individuel), à l'intégration (niveau collectif) et enfin à l'institutionnalisation (niveau organisationnel). Ces trois niveaux correspondent à ce que Crossan et ses collaborateurs (1999) appellent les « 4I » c'est-à-dire « *Intuition, Interprétation, Intégration et Institutionnalisation* ». L'intuition et l'interprétation s'opèrent au niveau des individus alors que l'intégration s'observe au niveau du groupe et l'institutionnalisation se situe au niveau organisationnel. L'apprentissage dans ce sens est un transfert de l'individu au groupe et du groupe à l'organisation. Ce sont les individus, le système social et les dynamiques de groupes qui influencent l'apprentissage organisationnel. Néanmoins Crossan *et al.*, (1999) admettent que cela peut prendre du temps pour se faire et aussi qu'avec le temps, l'environnement peut changer et ce que l'organisation a institutionnalisé peut devenir obsolète. Dans ce cas, un fossé peut se creuser entre ce que l'entreprise a appris à faire et ce qu'elle doit faire en temps réel. Ils estiment qu'à ce stade il est nécessaire de mieux gérer l'apprentissage institutionnalisé tout en laissant une marge de manœuvre qui s'exprime par l'intuition et l'interprétation de la situation par les acteurs pour ne pas inhiber les idées novatrices capable d'apporter des solutions efficaces. Selon les auteurs, l'institutionnalisation peut être taxée de négative mais elle n'est pas mauvaise, elle permet d'exploiter les bénéfices de ce qui a été appris.

Dans ce travail, nous considérons l'apprentissage organisationnel d'un point de vue dynamique c'est-à dire comme un processus de socialisation (Nonaka & Takeushi, 1997). L'implication de ce raisonnement est que nous ne pouvons considérer tout processus d'apprentissage qui s'arrête au niveau des individus ou du groupe comme organisationnel car cela veut dire que l'apprentissage se passe et s'arrête au niveau de la cognition des individus ou des groupes d'individus. Or, nous avons énoncé précédemment que pour nous, l'apprentissage organisationnel n'est pas simplement l'addition des apprentissages de ses membres. Nous considérons l'apprentissage organisationnel comme un « *méta-apprentissage* » c'est-à-dire le niveau ultime qui va au-delà des individus et des groupes.

1.2.2. Tension « *knowledge-knowing* »

Cook & Brown (1999) définissent le « *Knowledge* » ou la connaissance comme « *ce que je sais* » ou quelque chose que l'on possède et que l'on utilise de manière pragmatique, sans que ce soit une fin en soi. Ils la présentent comme étant statique, abstraite car elle est non tangible. Elle n'est pas une action en soit mais elle est nécessaire à l'action.

Pour Cook & Brown (1999 : 387), le « *knowing* » ou la compétence est « *ce que je*

sais faire ». Ils la présentent comme dynamique, concrète et relationnelle. Elle est la manière dont un individu déploie la connaissance qu'il possède dans ses interactions avec les outils destinés à réaliser un travail spécifique. Elle est directement liée à l'action et permet de produire des solutions aux problèmes. Pour les auteurs, la connaissance doit être vue comme un outil au service de la compétence et non comme quelque chose qui, une fois possédée, permet de passer à l'action. La connaissance et la compétence peuvent ainsi être complémentaires.

1.2.3. Tension tacite-explicite

Une connaissance tacite est une connaissance personnelle, difficile à formaliser ou à communiquer, alors que la connaissance explicite est une connaissance formalisée et facile à transmettre à des individus et groupes (Choo, 1996). Les concepts de connaissance tacite et de connaissance explicite sont au centre du modèle d'apprentissage organisationnel élaboré par Nonaka & Takeuchi (1997).

De manière pragmatique, la tension tacite-explicite se retrouve sous une autre forme dans l'organisation : exploration-exploitation (March, 1991 ; Levinthal & March, 1993). Selon Crossan et al., (1999), l'apprentissage organisationnel implique une tension entre l'assimilation d'un nouvel apprentissage (exploration) et l'utilisation de ce qui a été appris (exploitation). *« L'exploitation désigne l'apprentissage acquis via la recherche locale, le raffinement expérientiel, la sélection et la réutilisation de routines existantes. L'exploration fait référence à l'apprentissage tiré des processus de variation concertée, d'expérimentation planifiée et de jeu »* (Baum et al., 2000 : 768).

La gestion de la tension entre les activités d'exploitation et les activités d'exploration est au cœur de l'ambidextrie organisationnelle (Levinthal & March, 1993). Duncan (1976) voit dans l'ambidextrie organisationnelle une réponse à la tension entre l'exploitation et l'exploration des organisations (Duncan, 1975). Elle correspond ainsi à deux structures organisationnelles : l'une mécaniste pour la gestion des activités de routines et l'autre, organique pour les activités innovantes. L'ambidextrie organisationnelle consiste à s'engager dans *« une exploitation suffisante pour assurer sa viabilité actuelle et, en même temps, de consacrer suffisamment d'énergie à l'exploration pour assurer sa viabilité future »* (Levinthal & March, 1990 : 105). Elle *« se réfère à la capacité d'une organisation à gérer ses demandes actuelles tout en s'adaptant aux changements occasionnés par l'environnement »* (Koryak et al., 2018 : 413). Selon Levinthal & March (1993), les organisations s'engagent dans des activités d'exploration soit pour rechercher la connaissance et des choses à découvrir, soit pour approfondir les connaissances à propos de l'utilisation et du développement des choses déjà

existantes. Cependant, une organisation qui se concentre uniquement sur des activités d'exploration court le risque de ne jamais obtenir de retour sur ses connaissances obtenues grâce à l'expérience ou à l'expérimentation. De même une organisation qui se consacre uniquement à des activités d'exploitation risque de souffrir « *de l'obsolescence* » à long terme. Il est judicieux dans ce cas de trouver un équilibre (pas toujours facile) qui passe par un engagement dans « *une exploitation suffisante pour assurer sa viabilité actuelle et, en même temps, de consacrer suffisamment d'énergie à l'exploration pour assurer sa viabilité future* » (Levinthal & March, 1993 : 105).

Les auteurs admettent néanmoins que l'équilibre entre l'exploitation et l'exploration est difficile à maintenir à cause de la difficulté à déterminer la combinaison optimale des deux mais aussi à cause des mécanismes même de l'apprentissage qui peuvent parfois mettre l'accent sur l'exploitation plutôt que l'exploration ou vice-versa. Ce cycle peut être brisé selon Levinthal & March (1993) grâce à une bonne alternative et / ou à des aspirations revues à la baisse.

1.3. Les modèles de références

Les deux modèles de référence sont ceux d'Agyris & Schön (1978) et de Nonaka & Takeuchi (1997).

1.3.1. Le modèle d'Agyris et Schön (1978)

Cette approche renferme plusieurs « *niveaux* » et « *styles d'apprentissage* » : niveau 1 ou apprentissage en simple boucle, niveau 2 ou apprentissage en double boucle et niveau 3, apprentissage des apprentissages (Argyris & Schön, 1978 ; 2015 ; 2002).

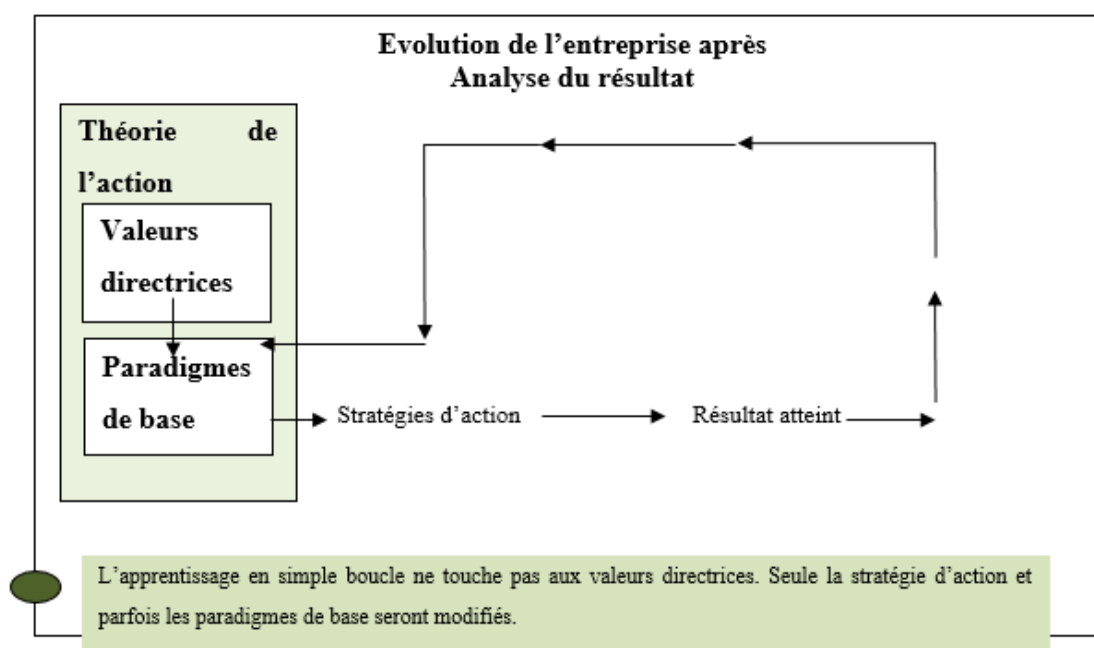
Pour comprendre la théorie de l'apprentissage, il faut comprendre les concepts d' « *investigation* » et de « *théorie de l'action* ». L'apprentissage est étroitement lié à un contexte de changement des routines, des procédures, de l'environnement, *etc.* L'apprentissage peut « *apparaître comme une adaptation suscitée par le changement et suscitant en retour un changement* » (Ferrary & Pesqueux, 2011 : 89). Gond (2004 : 125) souligne que « *les entreprises qui parviennent le plus rapidement à augmenter leur performance sociétale sont sans doute celles qui sont les plus ancrées dans une logique d'adaptation et donc potentiellement celles qui apprennent le moins. A contrario, les entreprises potentiellement les plus performantes, d'un point de vue sociétal, sont celles dont les échecs et les problèmes ont permis de développer des apprentissages directs à travers des crises indirectes et le constat* ».

a) L'apprentissage en simple boucle

L'apprentissage en simple boucle est selon les auteurs, l'apprentissage opérationnel qui modifie les stratégies d'action ou les paradigmes qui sous-tendent les stratégies, mais ne

modifie pas les valeurs des théories d'action. Il ne touche pas aux valeurs directrices de l'entreprise. Cet apprentissage ne génère pas de réel changement mais il est un stimulateur de l'apprentissage en double boucle.

Figure 5 : L'apprentissage en simple boucle



Source : Argyris & Schön (2002, p.44)

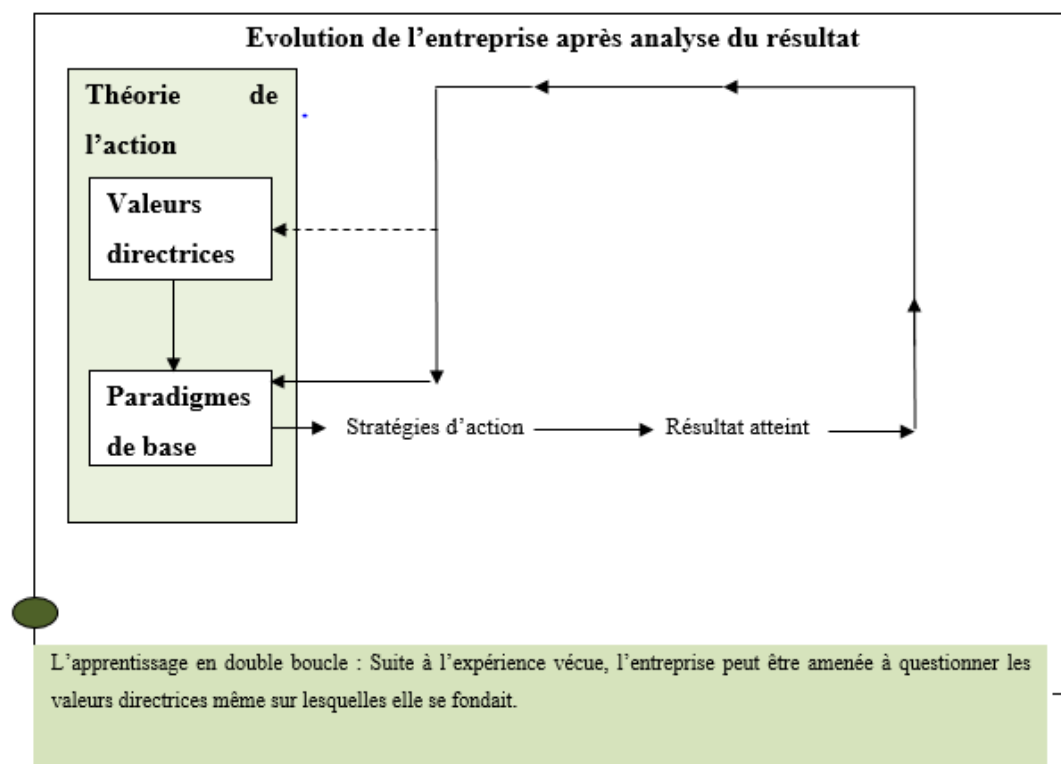
Ce premier niveau s'inscrit dans une approche individuelle de l'apprentissage et suit le format ou la logique habituelle d'action qui est focalisée sur les routines. Il se présente comme une simple adaptation ou un ajustement de courte durée à des situations. A ce niveau, l'individu qui est confronté à un problème dans son travail, réagit d'une manière presque automatique, il n'y a pas de processus de questionnement et de recherche de la nouveauté. Argyris (1977) donne l'exemple du thermostat qui en allumant ou éteignant le chauffage, exécute son programme, c'est-à-dire la fonction pour laquelle il a été conçu. Si celui-ci présente un problème et que les causes du problème « *peuvent être corrigées* » sans remettre en cause « *les objectifs initiaux autour desquels il a été conçu ou sans remettre en cause la compétence et la loyauté de ceux qui l'utilisent* » alors on est dans un cas d'apprentissage en simple boucle (Argyris, 1977 : 114). Dans une simple boucle, le programme qui soutient le système n'est pas remis en cause. Argyris (1977) soutient que la grande partie du travail dans l'organisation se fait selon une simple boucle car lorsque survient un problème, les employés ne font que détecter et corriger les

erreurs afin de permettre au travail de se poursuivre, l'action est alors guidée par les règles et les routines organisationnelles. Il estime d'ailleurs que les outils employés pour exécuter le travail, à savoir l'outil pour le contrôle de qualité, les audits les technologies managériales sont des outils destinés à l'approche de l'apprentissage en simple boucle.

b) L'apprentissage en double boucle

L'apprentissage en double boucle est selon les auteurs l'apprentissage qui induit un changement des valeurs de la théorie d'usage, mais aussi des stratégies et de leurs paradigmes. Le deuxième niveau de l'apprentissage est plus proactif et propice à l'innovation, il prône une modification des « *schémas existants et/ou à en produire de nouveaux et à générer de nouvelles connaissances organisationnelles* » (Ingham, 2015 : 60). On ne se contente plus seulement de puiser des solutions dans les routines de l'organisation en ajustant son action comme dans le premier niveau mais on se lance dans une véritable quête de solutions innovantes à même de mieux répondre de manière durable au problème présent et parfois, à ceux à venir. Ce type d'apprentissage intervient « *si les objectifs ou si le programme sous-jacent du thermostat nécessite un réexamen car si une personne ou un département quelconque va avoir des problèmes, il sera beaucoup plus difficile d'identifier et de corriger les erreurs* » (Argyris, 1977). La figure ci-dessous représente cette réalité.

Figure 6 : L'apprentissage en double boucle



Source : Argyris & Schön (2002, p.44)

La double boucle fait référence aux deux boucles de rétroaction qui relient « les effets observés de l'action sur les stratégies et les valeurs servies par les stratégies » (Argyris & Schön, 2002 : 44). L'apprentissage en double boucle est alors défini comme « l'apprentissage qui induit un changement des valeurs de la théorie d'usage, mais aussi des stratégies et de leurs paradigmes ». En d'autres termes, c'est lorsque l'investigation individuelle au nom de l'organisation, à travers une correction d'erreurs, bouleverse les normes organisationnelles, en apportant des changements aux valeurs de la théorie organisationnelle d'usage. Ainsi,

« Seul l'apprentissage en double boucle permet aux individus ou aux organisations de remettre en question les valeurs et les normes qui régissent leurs théories d'usage » (Argyris & Schön 2002 : 46). Cet apprentissage revêt donc une importance plus ou moins grande pour l'organisation dans son ensemble, selon le degré auquel les valeurs et les normes essentielles sont touchées. Aussi, les auteurs insistent sur la notion d'univers comportemental qui est modifié à ce niveau (Argyris & Schön 2002 : 52) et qui comprend les qualités humaines, les interprétations et les sentiments qui conditionnent habituellement les schémas d'interaction entre les individus au sein de l'organisation de telle manière qu'ils affectent l'investigation organisationnelle. Ce niveau requiert un bouleversement des routines et des manières de faire habituelles afin d'innover de nouvelles réponses pour résoudre les problèmes. Cela peut nécessiter parfois de remettre en cause la façon même d'apprendre.

Par ailleurs, l'apprentissage en double boucle peut être comparé à l'exploration et l'apprentissage en simple boucle à l'exploration (March, 1991 ; Stimec, 2018). Le *deuteuro-learning* ou l'apprentissage des apprentissages

Un troisième et « ultime » niveau d'apprentissage appelé *deuteuro-learning* est plus intense et plus profond que les deux premiers : il constitue la troisième boucle que les auteurs, Argyris & Schön (2002) ont rajouté à leur modèle initial. Il suit une démarche réflexive qui aboutit à un « *recadrage du sens* » même de l'action (De Rozarario & Pesqueux, 2018).

Argyris & Schön (2002) proposent un troisième type d'apprentissage appelé apprentissage de l'apprentissage ou *deuteuro-learning* qui creuse plus en profondeur que les deux premiers niveaux d'apprentissage. Dans ce type d'apprentissage, l'organisation et ses membres se plongent dans une réflexion profonde qui ressemble à une introspection afin de faire ressortir les obstacles à l'apprentissage (De Rozario & Pesqueux, 2018). La légitimité de ce troisième niveau d'apprentissage se trouve dans le fait que même si l'apprentissage en double boucle permet de penser et d'agir autrement et que cela est bénéfique pour l'organisation intelligente, il remet en cause certains principes de gestion par le fait qu'il remet en cause les

valeurs même de l'organisation (De rozario & Pesqueux, 2018). En effet, la troisième boucle du modèle de Argyris & Schön (2002) détecte les éventuels « *blocages (autocensure, conformisme, rétention d'informations, sacralisation du pouvoir)* et opère un recadrage en réexaminant les valeurs fondamentales de l'organisation, afin de dépasser les blocages et de redéfinir le sens donné à l'action » (De Rozario & Pesqueux 2018 : 181).

1.3.2. Le modèle de Nonaka & Takeuchi (1997)

Le modèle de Nonaka & Takeuchi (1997) explique comment les organisations peuvent de manière dynamique créer des connaissances grâce à la mobilisation de la synergie entre connaissance tacite et explicite dans l'organisation. Les auteurs proposent un modèle dynamique de catégorisation des connaissances sous la forme d'une spirale du savoir appelé « *le modèle Seci* » ou la « *spirale du savoir* » (Nonaka & Takeushi, 1997). C'est une approche basée sur la socialisation organisationnelle ou création et conversion des connaissances et sur leur transfert. Elle est plus axée sur le concept de « *knowing* » c'est-à-dire les connaissances et non sur leur gestion (Ferrary & Pesqueux, 2011). Leur modèle dynamique de création des connaissances se compose de quatre processus mutuellement complémentaires et interdépendants exposés selon une épistémologie axée sur la différence entre le tacite et l'explicite et une ontologie qui décrit le cadre du raisonnement qui va de l'individu à l'organisation et de l'organisation au domaine inter-organisationnel (Ferrary & Pesqueux, 2011 : 111). Ce modèle met l'accent sur le concept de « *connaissance* » et sur la manière dont les organisations peuvent apprendre, créer et gérer la connaissance. Il existe deux types de connaissances : les connaissances explicites et les connaissances tacites. Les connaissances explicites sont des connaissances formelles faciles à transmettre entre individus et groupes (Nonaka et al., 2000). La connaissance explicite s'exprime en mots, nombres et elle peut être partagée sous forme de données, formules scientifiques, manuels et spécifications alors que la connaissance tacite est personnelle, difficilement formulable et communicable (Nonaka et al., 2000 ; Choo, 2008 ; Rathinam, 2017). La connaissance tacite reste étroitement perçue en tant que « *savoir-faire personnel* » (Nonaka et al., 2000 ; Choo, 2008). Choo (1996) fait le constat que l'apparition de la connaissance explicite n'est pas spontanée mais doit être nourrie et cultivée à partir « *des graines de la connaissance tacite* ». Il accorde beaucoup d'importance à la connaissance tacite qui, convertie en connaissance explicite, est susceptible de stimuler l'innovation et le développement de nouveaux produits. La littérature sur l'apprentissage organisationnel considère le savoir tacite comme la clé qui mène à l'innovation. C'est pourquoi, il est primordial pour les organisations d'acquérir les compétences nécessaires pour convertir

les connaissances personnelles tacites en connaissances explicites.

a) Le processus de création de la connaissance

La création des connaissances est décrite comme un « *processus dynamique, continu et auto-transcendant* ». Elle transcende en effet les limites des frontières habituelles entre nous et les autres et/ou entre les individus et l'organisation pour offrir un nouveau contexte, une nouvelle manière et des connaissances nouvelles. La création de connaissances va au-delà des limites de l'organisation, il faut donc créer les conditions favorables à l'interaction des individus et leur environnement au sens large.

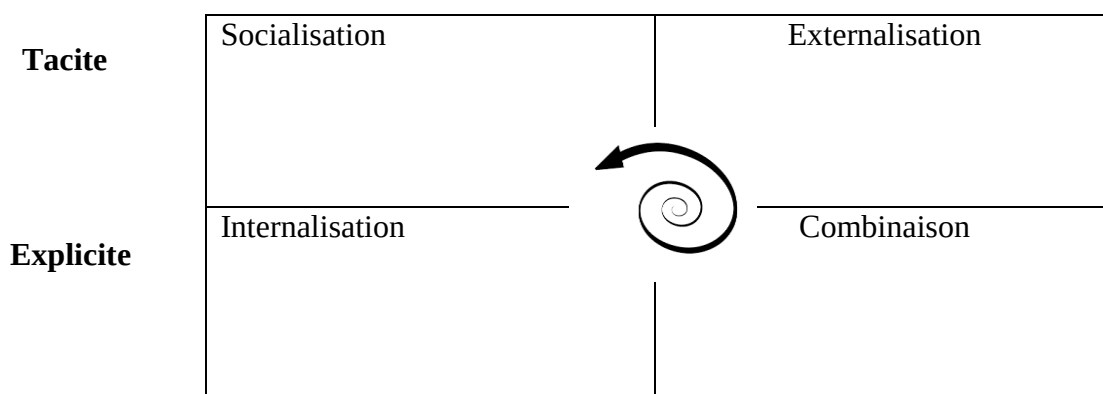
Dans ce processus, connaissance tacite et connaissance explicite sont complémentaires et essentielles pour la création de nouvelles connaissances. Le savoir explicite perd rapidement son sens s'il n'est pas associé au savoir tacite (Nonaka et *al.*, 2000). Le processus de création de connaissances se compose de trois éléments en interaction : 1) la conversion entre connaissances tacites et explicites intégrées dans un modèle d'interaction entre celui-ci et deux autres éléments (le contexte partagé pour la création de connaissances et le capital de connaissances), 2) les intrants, les produits et 3) le modérateur du processus de création de connaissances. Les trois éléments forment ensemble la spirale du savoir (Nonaka & Takeushi, 1997 ; Nonaka et *al.*, 2000).

b) Le processus SECI ou les quatre modes de conversion du savoir

La création de connaissances s'opère au moyen d'interactions entre la connaissance explicite et la connaissance tacite ou « *conversion de connaissances* » (p.9), la connaissance se développe à la fois en qualité et en quantité.

La figure ci-dessous schématise le processus SECI.

Figure 7 : Le processus de conversion des connaissances (SECI)



Source : Nonaka & Takeushi (1997)

Il ya quatre modes de conversion des connaissances qui sont : (1) la socialisation (de la connaissance tacite à la connaissance tacite), (2) externalisation (de la connaissance tacite à la connaissance explicite), (3) combinaison (de la connaissance explicite à la connaissance explicite) et (4) l'internalisation (de la connaissance explicite à la connaissance tacite).

La Socialisation

Le savoir tacite étant difficilement diffusable, il s'acquiert par la pratique et non par la lecture d'un document formel. Il se reçoit sous la forme d'une expérience partagée et son acquisition nécessite d'être en contact et de passer du temps de manière ponctuelle ou continue avec la personne qui la possède. Dans ce mode, on cherche à convertir le savoir tacite en savoir explicite. En d'autres termes, on cherche à assimiler le non-dit ou le non verbal. Ce savoir non formalisable peut s'exprimer sous la forme de savoir-faire, de talent et/ou d'expérience.

Le but de la socialisation est d'acquérir afin d'enrichir et créer des connaissances tacites nouvelles chez l'individu. La socialisation va au-delà des frontières de l'organisation puisqu'elle est du domaine de l'informel. Il pourrait être avantageux pour les organisations de favoriser la communication implicite ou informelle entre les employés au même titre que la communication explicite. D'ailleurs, les entreprises japonaises investissent plus dans la connaissance tacite car elles reconnaissent qu'elle est une source d'avantage concurrentiel.

L'externalisation

L'externalisation est l'articulation de la connaissance tacite en connaissance explicite. Pour cela, la connaissance doit être « *cristallisée* », phénomène qui se produit lorsque la connaissance tacite est explicitée, ce qui lui permet d'être diffusée aux autres, et cela devient la base de nouvelles connaissances. Le savoir tacite va être mis sur papier ou matérialisée concrètement pour être profitable aux autres. Ce processus de conversion permet par exemple, d'apporter des améliorations aux produits existants ou d'innover des concepts et produits nouveaux.

La combinaison

C'est le processus de conversion des connaissances explicites en d'autres « *ensembles de connaissances complexes systématiques* ». Le but de la combinaison est de « *collecter à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, puis combiner, modifier ou traiter pour former une nouvelle connaissance* » qui sera diffusée à tous les membres de l'organisation. Ce mode est facilité par l'utilisation des technologies d'information et de communication et des bases de données. La collecte d'information des fonctions comptables et financières, par exemple est un type de ce mode.

L'internalisation

C'est le processus de conversion du savoir explicite en savoir tacite. Autrement dit, c'est le processus d'intériorisation des connaissances explicites. L'internalisation est étroitement liée à « *l'apprentissage par la pratique* » (p.10). Les connaissances explicites acquises par les salariés dans l'exercice de leur activité ou d'un projet (qui donne lieu à un retour d'expérience) sont partagées au sein d'une organisation et converties en connaissances tacites par les individus après leur assimilation. De manière concrète, les programmes de formation, les documents et manuels mis à la disposition du personnel dans l'organisation peuvent être assimilés après leur lecture pour accroître la connaissance tacite des employés. Les simulations ou les expériences sont de nature à déclencher l'apprentissage par la pratique également. L'objectif de l'intériorisation du savoir explicite en savoir explicite rend l'individu perméable à la connaissance partagée, cette connaissance acquise devient une partie de celui qui la détient « *sous forme de modèles mentaux partagés ou de savoir-faire technique, cela devient un atout précieux. Cette connaissance tacite accumulée au niveau individuel peut déclencher une nouvelle spirale de création de connaissances quand il est partagé avec les autres par la socialisation* » (p.10).

Section 2 : Le statut métaphorique de l'apprentissage organisationnel : comment se construit le lien avec la résilience organisationnelle ?

Cette section tente de mettre en relation les concepts clés de cette recherche, à savoir, la résilience organisationnelle, la métaphore organisationnelle et l'apprentissage organisationnel. Elle s'attèle à la construction d'un modèle théorique qui a pour but de comprendre si la résilience organisationnelle peut être ou non la métaphore de l'apprentissage organisationnel.

Cette section s'ouvre avec une discussion sur la légitimité de l'approche métaphorique des notions d'apprentissage organisationnel et de résilience organisationnelle. Elle tente ensuite de faire ressortir des propositions de recherche.

I. Approche métaphorique de la résilience organisationnelle par l'apprentissage organisationnel : quelle légitimité ?

Nous nous intéressons à ce niveau à la pertinence du choix de l'apprentissage organisationnel comme le concept « *comparant* » dans la métaphore de la résilience organisationnelle.

1.1. La pertinence du concept comparant

Il est à rappeler que nous cherchons à comprendre comment on est passé de la résilience individuelle à la résilience organisationnelle. Toutefois, la littérature sur ce passage est presque inexistante. Nous avons alors proposé l'approche métaphorique comme levier de la transformation des aptitudes individuelles en capacités organisationnelles. A cet effet, nous avons procédé à une discussion théorique afin de déterminer le concept le plus approprié. Nous sommes arrivés à la conclusion que la résilience organisationnelle est une métaphore non pas du changement ni de la flexibilité mais de l'apprentissage organisationnel. Nous expliquons dans ce qui suit les raisons qui nous ont conduits vers cette conclusion.

La résilience organisationnelle et l'apprentissage présentent une certaine similarité à travers le concept de l'appropriation des expériences passées. L'appropriation consiste à analyser le passé pour « *savoir tirer parti de ses échecs* » car « *toute compréhension a sa source dans la réflexion et dans le regard jeté sur le passé* » (Weick, 1979 : 194). « *Tirer parti de ses échecs signifie de reconnaître leur contribution à l'apprentissage plutôt que d'ignorer ou nier ceux-ci* » (Thorne 2000 : 313). Il s'agit de la capacité de l'organisation à apprendre de ses expériences passées. Cette capacité permet à l'organisation de remettre en question ses pratiques et/ou ses routines organisationnelles. En effet, les leçons que l'organisation tire des

crises traversées ou passées constituent (1) un miroir à travers lequel elle peut percevoir ses faiblesses et ses erreurs afin de pouvoir les corriger et (2) trouver des solutions à stocker dans la mémoire organisationnelle pour affronter d'éventuels problèmes futurs (Bégin & Chabaud, 2010). En plus d'apprendre de son passé, l'apprentissage va permettre aux organisations de découvrir ses avantages (forces) et ses inconvénients (faiblesses) afin d'entreprendre les actions nécessaires (Christianson *et al.*, 2009).

Par ailleurs, Morgan (1980) stipule que dans le cadre d'une comparaison métaphorique, si le comparé et le comparant présentent une forte dissemblance (aucune ressemblance) ou que les deux sont presque identiques (forte ressemblance), alors le processus métaphorique génère une image insensée ou faible. Ainsi une forte similarité et une forte dissemblance donnent lieu à un résultat ou une image métaphorique impertinente. Pour l'auteur, une métaphore est puissante lorsque la ressemblance entre les deux sujets est significative mais pas totale. Nous sommes donc dans ce cas de figure puisque la RO et l'AO présentent une certaine similarité à travers le concept d'appropriation des expériences passées qui favorise le renforcement de la résilience de l'organisation. L'image métaphorique qui sera générée est donc susceptible d'être pertinente (Morgan, 1980).

1.2. Spécification et discussion de l'objet de recherche

Nous allons dans cette partie spécifier l'objet de la recherche et la formulation de celui-ci.

1.2.1. Spécification de l'objet de recherche

L'objet de la présente recherche est un « *élément clé du processus de recherche* » qui permet d'orienter la recherche vers la méthodologie à suivre (Gavard-Perret *et al.*, 2012). La présente recherche s'intéresse à la manière dont la résilience est passée d'un niveau d'analyse individuel à celui de l'organisation. La littérature ne statue pas sur ce passage. Le point de départ de ce travail est le flou autour de ce passage.

Quivy & Campenhoudt (1995) résument ce qu'est l'objet d'une recherche ou « *research topic* » sous la forme d'une question : « *qu'est-ce que je cherche ?* ». En d'autres mots, l'objet d'une recherche n'est rien d'autre que la problématique de laquelle découlent la ou les questions de recherche (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Il s'agit pour le chercheur de préciser la raison de son investigation et les résultats escomptés.

A ce stade, il apparaît important de préciser notre objet de recherche, formulé comme suit :

Comment le concept de métaphore fonde-t-il ou pas la compréhension du passage d'une

logique individuelle à une logique organisationnelle de résilience ?

Les questions de recherche sous-jacente à cette problématique sont :

1. Peut-on réellement parler d'une résilience organisationnelle en soi ?
2. Comment les capacités individuelles de résilience conduisent-elles aux capacités de résilience organisationnelle ?
3. Sommes-nous en droit de considérer l'AO comme étant le comparant de la RO ?
4. Quel modèle explicatif de la résilience organisationnelle en résulte-t-il ?

La problématique de recherche soulève une discussion sur la différence entre la sphère individuelle et organisationnelle. Pour Simon (1965), l'être humain est plus limité que l'organisation. Il estime que les capacités cognitives limitées des êtres humains expliquent pourquoi les organisations sont des instruments nécessaires et utiles à la réalisation d'objectifs plus vastes. Par conséquent, l'organisation est à même d'influencer le comportement de ses membres.

La légitimité de la problématique ci-dessus se trouve dans le fait que l'individu et l'organisation sont et fonctionnent différemment (Choo, 1995). Ainsi la résilience individuelle diffère de la résilience organisationnelle et le passage de l'une à l'autre n'est pas automatique.

L'objectif majeur de cette recherche est de comprendre si la résilience organisationnelle, comme essence de l'organisation, s'exprime dans les catégories de l'apprentissage organisationnel (Nonaka & Takeushi, 1997) ou si la résilience organisationnelle n'est qu'une extension des capacités individuelles de résilience étendues à l'organisation et donc une métaphore de l'apprentissage individuel (Argyris & Schön, 1978). Dans ce cas, la résilience organisationnelle serait contextuelle et serait :

1. soit une métaphore analogique. Dans ce cas, la résilience organisationnelle est une métaphore analogique de l'apprentissage organisationnel (Nonaka & Takeushi, 1997).
2. soit une métaphore mythique dont la rhétorique opère à travers le discours porté par des individus et où la résilience organisationnelle est la somme des résiliences individuelles (Argyris & Schön, 1978).

Dans les deux cas, nous sommes dans une approche situationnelle, c'est-à-dire une situation qui déterminera si la résilience organisationnelle est substantielle ou simplement contextuelle.

1.2.2. La formulation de la problématique de recherche

Choisir un objet de recherche est selon Allard-Poesi & Maréchal (1999) le résultat d'un processus de questionnement des objets théoriques (concepts), des objets méthodologiques, des

objets empiriques (des faits ou phénomènes sociaux) ou des évènements. Dans notre cas, le choix de l'objet de la recherche résulte d'un questionnement des objets théoriques et méthodologiques. En effet, le questionnement des objets théoriques est justifié par le fait que le présent travail traite d'un concept (résilience organisationnelle) selon deux dimensions (individuelle et organisationnelle). Par ailleurs, notre objet de recherche suit un questionnement méthodologique également, par le fait qu'il se penche sur l'approche métaphorique. Gavard-Perret et *al.*, (2012) proposent au chercheur de répondre à un ensemble de six questions qui visent à l'aider à formuler son objet de recherche.

La première question concerne la nature du projet c'est-à-dire l'orientation générale ou le but ultime du projet de recherche. A ce niveau, la nature de ce projet de recherche est d'explorer d'abord la littérature et ensuite le terrain afin de comprendre si finalement il existe une résilience organisationnelle en soi.

La seconde question se formule comme suit : S'agit-il d'une recherche dite de « contenu » et/ou une recherche dite de « processus » ? Les deux types de recherche se différencient par le fait que « *les recherches sur le contenu cherchent à mettre en évidence la composition de l'objet étudié, tandis que les recherches sur le processus visent à mettre en évidence le comportement de l'objet dans le temps* » Grenier & Josserand (1992 : 104).

La présente recherche est clairement une recherche de processus. En effet, l'intérêt de cette recherche porte sur le processus qui a donné naissance à la résilience organisationnelle. L'optique évolutionniste ou temporelle qui témoigne du passage d'un état 1 (résilience individuelle) à un état 2 (résilience organisationnelle) relève d'un schéma processuel qui est le questionnement ouvert par notre problématique. La posture adoptée dans ce cas est compréhensible car notre problématique nous mène à questionner la manière dont on passe de l'état initial (1) à l'état final (2). Gavard-Perret et *al.*, (2012) font remarquer que même s'il est plus courant que les travaux s'orientent vers l'une des deux possibilités, le chercheur peut toutefois mener une recherche à la fois de contenu et de processus.

La troisième question porte sur « *la démarche envisagée* », elle se décline sous deux formes. La première démarche consiste à « *tester ou justifier une théorie, des concepts, un modèle* » (Snow & Thomas, 1994). Elle s'inscrit dans une démarche confirmatoire et dans un contexte de vérification d'hypothèses (Gavard-perret et *al.*, 2012). La deuxième démarche consiste à construire ou à enrichir des hypothèses, des théories, des modèles (Snow & Thomas, 1994). Ce travail s'inscrit dans cette seconde démarche qui se rapporte à « *un contexte de découverte* » pouvant constituer une partie de la recherche ou au contraire pouvant « *constituer*

une démarche à part entière » comme dans le cas d'une étude de cas exploratoire, une démarche de recherche adoptée dans le cadre de ce travail (Yin, 1990).

La quatrième question concerne le type de présence que le chercheur peut négocier sur le terrain. Gavard-Perret souligne que cette question est d'une importance indéniable car très souvent c'est ce que le chercheur est « *autorisé* » à faire ou à ne pas faire qui guide, voire modifie le projet de départ si la présence du chercheur dérange les acteurs du terrain. Dans ce cas, le chercheur pourrait être amené à n'interroger que ceux auxquels il aura accès et non ceux qu'il avait prévu de questionner. Répondre à cette quatrième question avant l'investigation empirique s'avère assez complexe car tout dépendra du terrain.

La cinquième question porte sur les cadres théoriques/conceptuels pertinents à choisir. Définir un cadre théorique et/ou conceptuel pertinent découle des lectures du chercheur. L'étape qui suit cette lecture selon les auteurs est le choix de la démarche à adopter. Ainsi, le chercheur peut choisir une démarche confirmatoire de type hypothético-déductive, s'il dispose de concepts, de théories ou modèles connus et éprouvés dans le but de « *raffiner la théorie existante, l'infirmier ou bien l'éprouver sur un terrain qui est non encore exploré* » (Gavard-Perret et al., 2012 : 70). Mais si le chercheur ne dispose pas de « *modèle établi* » et qu'il s'agit d'un terrain peu étudié, la « *démarche exploratoire théorique, empirique ou hybride* » (Gavard-Perret et al., 2012 : 70) est préconisée, ce qui est en totale adéquation avec les caractéristiques de notre thèse. Les travaux sur la question du passage de la résilience individuelle à la résilience organisationnelle n'existent quasiment pas, c'est pourquoi ce travail est orienté vers l'exploration.

II. Résilience organisationnelle, apprentissage organisationnel et métaphore : essai de conceptualisation

L'objectif de ce paragraphe est d'étudier l'articulation possible entre la résilience organisationnelle et la métaphore. Pour cela, nous évoquerons tout d'abord la difficulté de la mise en pratique de l'approche métaphorique dans la recherche, avant de voir un exemple de mobilisation de cette approche dans la recherche en sciences de gestion. Nous allons par la suite, discuter de notre positionnement par rapport aux travaux sur la métaphore et nous finirons par proposer une conceptualisation et un modèle théorique.

2.1. Difficulté de la mise en pratique de l'approche métaphorique dans la recherche

Les métaphores dans les sciences de gestion ont été mises en lumière grâce à l'ouvrage de Morgan (1980) avec son célèbre ouvrage « *Images of Organization* » dans lequel il image

l'organisation sous la forme de différentes métaphores : une machine, un organisme, un cerveau, un système politique, une culture, une prison du psychisme, des flux et transformation et un instrument de domination. A travers cet ouvrage, Morgan (1980) a permis de comprendre les réalités organisationnelles sous différents angles à travers les différentes métaphores. Il est bien un pionnier dans la recherche sur les métaphores et son travail est louable. Cependant, son approche vise à présenter sinon à décrire les différentes métaphores. Quant à la manière dont ces métaphores pourraient être mobilisées dans une recherche empirique, il ne donne pas plus d'informations. Pour lui, la métaphore fonctionne selon un mode de substitution qui consiste à substituer un concept par un autre, sans fournir une base solide du mode opératoire de l'approche métaphorique en science de gestion. De manière théorique, on en sait beaucoup sur la métaphore, mais de manière pratique, on en sait moins. La question du fonctionnement et donc du « *comment faire* » en ce qui concerne les métaphores est longtemps restée sans réponse (Tsoukas, 1991 ; Lemaire & Nobre, 2019).

Tsoukas (1991) a tenté de s'intéresser au mode de fonctionnement de la métaphore qui demeurerait jusque-là une zone d'ombre. A travers son model transformationnel, il a essayé de montrer comment fonctionne la métaphore. Ce modèle a fait l'objet de plusieurs critiques de la part de Cornelissen (2005) qui considère qu'il s'agit d'une simple comparaison (des similitudes) basée sur des propriétés superficielles des concepts. Toujours selon l'auteur, il ne s'agit pas d'un modèle réaliste de la manière dont fonctionne vraiment la métaphore. En effet, en prêtant attention à son modèle, il semble que Tsoukas (1991) s'évertuait davantage à prouver ou à montrer la manière dont la métaphore pourrait devenir « *plus scientifique* » dans le souci peut-être de convaincre les opposants à la métaphore et dans un souci de généralisation plutôt qu'à développer le mode opératoire de la métaphore.

Cornelissen (2007) s'est également intéressé au fonctionnement de la métaphore en élaborant le modèle interaction-domaines. Ce modèle suggère que le mécanisme de base impliqué dans la production et la compréhension de métaphores n'est pas la sélection d'attributs préexistants des termes associés, comme l'implique le modèle de comparaison. Il est plutôt fondé sur la génération et la création de nouveaux signifiants au-delà d'une similitude existante. Ce modèle semble représenter une « *avancée* » dans la manière dont la métaphore opère. Cependant, ce modèle ne fournit pas une réponse claire quant à la manière dont l'approche métaphorique fonctionne et la manière dont les chercheurs peuvent la mobiliser dans le cadre de leurs travaux.

2.2. Cas d'une mobilisation de l'approche métaphorique

Comme expliqué précédemment, la mobilisation de l'approche métaphorique dans les recherches en science de gestion reste problématique. Lemaire & Nobre (2019) font partie des rares auteurs à s'être penchés sur la question.

Les auteurs proposent une recherche qualitative dans laquelle ils mobilisent une approche métaphorique et proposent un processus par lequel le chercheur en sciences de gestion peut générer la métaphore à partir de son terrain d'investigation. Lemaire & Nobre (2019) estiment que « *les chercheurs en sciences de gestion mobilisent fréquemment la métaphore dans leurs démarches de recherche, mais la genèse de son usage est rarement explicitée. Si les objectifs de l'utilisation de ces images pour interpeler, remettre en cause, élaborer ou préconiser ont été soulignés, le processus par lequel cette connaissance s'établit mérite une plus grande attention* » (p.296). Les auteurs proposent donc « *de revenir sur ce processus de construction de connaissances dans lequel la métaphore est utilisée pour analyser les données, les traiter et proposer des pistes de recommandation aux organisations investiguées* » (p. 299).

Leur recherche est basée sur une méthodologie qualitative (basée sur des entretiens, des observations participantes et une recherche-intervention) et traite des stratégies de regroupement des établissements et services médico-sociaux. Lemaire & Nobre (2019) propose ainsi une approche métaphorique génératrice de connaissances.

Même si leur contexte d'étude français est différent du contexte tunisien, leur recherche constitue à la fois un réconfort et un aperçu de la faisabilité de la thématique de la métaphore organisationnelle dans les sciences de gestion.

2.3. Positionnement par rapport aux travaux sur la métaphore

Dans la littérature, deux groupes de travaux débattent avec quelques nuances des conceptions au sujet de la métaphore : Tsoukas (1991 ; 1993) et Cornelissen (2005 ; 2007 ; 2015).

Tsoukas (1993), l'un des auteurs à s'intéresser à la manière dont fonctionne une métaphore, a mis en place un modèle transformationnel dans lequel les éléments métaphoriques, à travers un processus de raffinement, acquièrent une légitimité scientifique. Le but est de prouver la légitimité de la métaphore vis-à-vis de la communauté scientifique, en démontrant l'utilité du langage métaphorique. Ce modèle a le mérite de donner un aperçu du mode de fonctionnement des métaphores qui était jusque-là inconnu. Cependant, la critique principale adressée par Cornelissen (2005 ; 2007) à l'encontre de ce modèle est la comparaison sur laquelle il repose, il estime que l'analogie sur laquelle repose la métaphore n'est qu'une simple

comparaison (voir chapitre 2). Pour Cornelissen (2005), il faut redéfinir la métaphore et ses implications afin de comprendre comment elle fonctionne. La métaphore implique la conjonction de domaines sémantiques entiers dans lesquels une correspondance entre des termes ou des concepts est construite, plutôt que déchiffrée, et l'image et la signification résultantes sont créatives avec des caractéristiques émergentes (Cornelissen 2005 : 751). Une métaphore peut alors évoluer avec le temps pour devenir totalement institutionnalisée et profondément ancrée, voire, une manière dogmatique de penser le monde social qui nous entoure (Cornelissen & Christensen, 2015). Pour Cornelissen et ses collaborateurs (2005 ; 2007 ; 2015), les métaphores ne sont pas seulement indispensables mais substantielles à la théorisation organisationnelle. La pensée métaphorique est au centre de la théorisation des organisations et les métaphores constituent les blocs de construction conceptuels de la théorie des organisations (Cornelissen & Kafourous, 2007). Par conséquent, les métaphores sont indissociables de la réalité vraie des organisations, elles régissent le monde organisationnel.

Ce présent travail se positionne dans l'approche de Cornelissen (2005) qui semble plus en phase avec la perception et la logique poursuivies dans cette recherche.

2.4. Conceptualisation et proposition d'un modèle théorique

Nous avons énoncé précédemment que ce travail se positionne dans la perspective métaphorique de Cornelissen (2005). Par conséquent, la métaphore est assimilée à la réalité, en rappelant que la RO n'est pas un état dans ce travail mais comme un processus. Si la métaphore est la réalité vraie (si c'est la réalité, donc elle est vraie) des organisations, il en découle que : (1) la RO n'existe pas ; (2) la RO existe ; (3) la RO représente la réalité. Les paragraphes suivants tentent de développer ces trois idées.

2.4.1. La résilience organisationnelle comme métaphore mythique de l'apprentissage organisationnel ?

Un mythe est défini comme un ensemble de « *constellations de croyances largement répandues et institutionnalisées, les mythes restent souvent relativement stables, même pendant de nombreuses années et d'une génération à l'autre* » (Cornelissen & Christensen, 2015, p.133). Le mythe est dans cette lignée « *un récit qui met à l'épreuve les solutions imaginaires choisies par l'homme afin d'en stigmatiser le succès* » (Martinet & Pesqueux, 2013, p.198). Le mythe est donc un idéal non manifeste. Pour March (1999), le mythe considère les histoires comme une description de la vie. Il conçoit la vie comme la réalisation volontaire d'une histoire ou au moins comme une suite d'actions conditionnées par les histoires auxquelles se réfèrent les agents. Nous retenons ici la notion d'histoire qui se rapporte à la narration et au discours. Le

mythe présente ainsi une dichotomie entre deux réalités : l'idéal imaginé et la réalité vraie. Il est nécessaire de notifier que les mythes ne sont pas toujours bâtis sur des fausses croyances.

L'auteur tente d'expliquer pourquoi les mythes sont largement acceptés et répandus. La première raison est le fait que certains sont considérés comme des « *bons mythes* », c'est-à-dire des mythes qui se rapprochent de la réalité et qui finissent par la remplacer dans l'esprit de ceux qui y croient. La deuxième raison de l'acceptation et de la diffusion des mythes est « *la dérive des mythes* ». Elle est basée sur la répétition par les acteurs (croyants) des mêmes histoires, racontées selon les perceptions et convictions de ces derniers, ce qui entraîne des modifications de celles-ci qui finissent par remplacer la ou les versions initiales. Ici, les effets de mode et d'inertie cognitive jouent pleinement (March, 1999). La troisième raison est celle d'une « *légitimation sociale* », les mythes sont acceptés et répandus par ce qu'un groupe d'acteurs ou une communauté les légitimes.

En ce qui concerne la relation entre la métaphore et le mythe, Frye (1990) estime qu'il existe une interdépendance entre les deux dans le temps et dans l'espace. Alors que la condition d'équivalence de la métaphore se trouve dans le « *ici et maintenant* », le mythe suggère une condition d'équivalence qui se trouve dans « *le passé et qui le restera dans le futur* ». Cela suggère également que lorsque les métaphores prennent des proportions mythiques et lorsqu'elles incarnent des mythes de manière directe, ces métaphores prennent elles-mêmes une condition d'équivalence (Cornelissen & Christensen, 2015).

Au niveau organisationnel, les mythes peuvent se situer à deux niveaux (Meyer & Royan, 1977). Le premier niveau est celui de la culture organisationnelle, dans ce cas, le mythe est un idéal culturel largement partagé sur la manière dont les organisations devraient fonctionner. Ainsi, le mythe va modeler la structure d'une organisation, comme les positions, les politiques, les programmes et les procédures, afin d'orienter et légitimer son existence, même si cet idéal ne reflète pas vraiment les activités quotidiennes. Le mythe peut agir à un second niveau : celui de l'organisation entière pour préserver l'impression que les idéaux sont effectivement mis en pratique. La raison est que « *les positions, les politiques, les programmes et les procédures sont considérés comme appropriés, rationnels, efficaces et même nécessaires, les organisations ont tendance à les soutenir et à les incorporer dans leurs structures pour éviter les critiques et renforcer leur légitimité* » (Cornelissen & Christensen, 2015 : 138), ce qui correspond à la vision que nous avons du mythe dans ce travail.

Concevoir la résilience organisationnelle comme une métaphore mythique de l'apprentissage revient à dire que la résilience dans la dimension organisationnelle n'existe pas

dans ce contexte. Et par conséquent, qu'il n'existe pas non plus d'apprentissage à caractère organisationnel, c'est le cas du modèle d'apprentissage élaboré par (Argyris & Schön, 1978). En effet, dans l'approche de l'apprentissage organisationnel d'Argyris & Schön (1978), les auteurs ne font pas de distinction claire entre ce qui relève de la dimension individuelle et ce qui relève de la dimension organisationnelle. Ils font l'impasse sur le passage de la dimension individuelle à la dimension organisationnelle, ce qui laisse penser que l'organisation est une extension de l'individu. En d'autres mots, les deux dimensions semblent fonctionner de la même manière. On en déduit que la question concernant le processus du passage de l'un vers l'autre n'est pas une préoccupation puisqu'ils ne l'abordent pas. Ce point de vue est soutenu par le fait que le modèle de ces auteurs est axé sur les actions des acteurs qui peuvent soit permettre ou empêcher ces derniers d'apprendre. Ainsi leurs actions sont premièrement guidées par les procédures, règles et routines organisationnelles (première boucle) qui empêchent un réel apprentissage. Dans l'apprentissage de second niveau, les actions ne sont plus régies par les procédures, règles et routines organisationnelles, mais par une marge de manœuvre qui permet à l'individu d'innover des solutions nouvelles aux problèmes qu'il rencontre dans l'exercice de sa tâche (deuxième boucle). Quant au troisième niveau d'apprentissage, il s'agit de voir et de détecter les facteurs qui peuvent empêcher les acteurs de réellement apprendre (troisième boucle). L'apprentissage organisationnel dans ces deux boucles, il s'agit d'un ensemble d'actions entreprises pour le compte de l'organisation, or les actions des individus ne peuvent pas se greffer automatiquement à l'organisation (Crossan et *al.*, 1999). L'apprentissage organisationnel dans l'approche d'Argyris & Schön (1975) peut-être alors défini comme la somme des apprentissages individuels. Or l'AO est conçu dans ce travail comme la métaphore de la résilience organisationnelle. Il en découle alors que la résilience tout comme l'AO serait la somme des résiliences individuelles, une conception qui est l'opposée de notre position dans cette thèse. En effet, nous sommes d'avis que la dimension organisationnelle prédomine sur la dimension individuelle, par conséquent les deux ne s'équivalent pas (Daft & Weick, 1984; Choo, 1996; Crossan et *al.*, 1999).

Dans ce travail, le mythe serait de considérer que si les individus apprennent alors les organisations apprennent également et par ricochet, de penser que si les individus sont résilients alors l'organisation l'est tout aussi. Le mythe est par conséquent de considérer comme organisationnel, un phénomène qui est en réalité, individuel ou collectif. Cette métaphore implique que les individus ou les groupes d'individus sont les acteurs qui apprennent véritablement. Il s'agit de l'apprentissage dans la perspective cognitive où l'attention est plus

portée sur les membres de l'organisation et non sur l'organisation elle-même. Ainsi l'apprentissage s'opère et demeure au niveau des membres. Il peut alors favoriser un changement dans les comportements et attitudes des acteurs (approche comportementale) mais pas forcément au niveau de l'organisation. Dans ce cas, l'apprentissage organisationnel s'effectue à un niveau infra à celui de l'organisation, c'est-à-dire au niveau individuel. Ce qui veut dire que l'apprentissage des individus influence leurs comportements et attitudes. Il y a donc un apprentissage individuel. Par conséquent, parler de résilience organisationnelle dans ce contexte c'est admettre que la résilience organisationnelle est la somme des résiliences des acteurs constituant l'organisation. En d'autres termes, si les membres sont résilients, alors l'organisation l'est également. Il en découle que les individus et l'organisation fonctionnent selon les mêmes logiques, ce qui est une simplification de la réalité, voire, une utopie. Néanmoins, dans ce cas, il y a bien une résilience individuelle mais pas organisationnelle.

Cette métaphore impliquerait que le passage d'une logique individuelle de résilience à une capacité organisationnelle s'explique par l'extension des capacités individuelles de résilience à l'organisation.

L'apprentissage organisationnel serait alors une métaphore d'ordre mythique de la résilience organisationnelle, donnant lieu à la proposition suivante :

Proposition 1 : La transformation des capacités individuelles de résilience en capacités organisationnelles résulte d'un processus de transport par la rhétorique.

Cette proposition relève du mythe parce que les capacités individuelles contribuent certes aux capacités organisationnelles de résilience mais ne peuvent être considérées comme des capacités organisationnelles en elles-mêmes. En effet le passage du niveau individuel au niveau organisationnel ne se fait pas de manière mécanique car considérer la résilience organisationnelle comme la somme des résiliences individuelles revient à dire qu'il existe un continuum entre l'individu et l'organisation et qu'individu et organisation fonctionnent de la même manière comme l'affirme la plupart des théoriciens mais nous sommes d'avis que le niveau ou le processus organisationnel va au-delà du processus individuel comme le notent Daft & Weick (1984). De ce fait, la résilience organisationnelle est bien plus que l'association des différentes résiliences de ses membres.

2.4.2 La résilience organisationnelle en tant que métaphore analogique de l'apprentissage organisationnel ?

Il est à rappeler que l'analogie étudiée dans le chapitre précédent fonctionne selon une logique de rapprochement entre deux concepts. Elle établit des similitudes ou ressemblances

entre des concepts éloignés. La plupart des auteurs voient dans la notion d'analogie une comparaison implicite qui n'admet aucun objet de comparaison (Morgan, 1980 ; Tsoukas, 1993 ; Cornelissen, 2005). Par conséquent, proposer l'apprentissage organisationnel comme une métaphore analogique de la résilience organisationnelle revient à substituer l'un par l'autre. Autrement dit, nous allons considérer que l'AO=RO en vertu de similitudes entre les deux concepts qui font que ce qui est vrai pour l'un l'est aussi pour l'autre (Morgan, 1980).

Si la résilience existe dans les faits, à travers les discours des agents, la question qui doit être élucidée dans ce cas est la suivante : qu'est ce qui constitue la substance de cette analogie ? Nous avons précédemment évoqué deux grands modèles d'apprentissage : celui d'Argyris & Schön (1978) et celui de Nonaka & Takeuchi (1997). Bien que le modèle d'AO d'Argyris & Schön (1978), soit processuel grâce aux différentes boucles, il ne fait, cependant pas une distinction nette entre la sphère individuelle et organisationnelle, un problème que nous avons soulevé et que nous adressons dans ce travail à propos du concept de résilience. C'est pourquoi, le modèle de Nonaka & Takeuchi est préféré à celui d'Argyris & Shon (1978) car il est plus en phase avec le raisonnement soutenu dans cette thèse.

Le modèle d'apprentissage de Nonaka & Takeuchi (1997) est un modèle qui s'accorde bien avec la dimension organisationnelle recherchée dans ce travail. Il est aussi vrai que la notion d'apprentissage organisationnel dans la perspective de Nonaka & Takeuchi (1997) n'apparaît pas ex nihilo, c'est-à-dire indépendamment des individus. En effet, les auteurs abordent les individus comme des acteurs principaux de la création de la connaissance. Le mérite du modèle de Nonaka & Takeuchi (1997) est de considérer qu'une performance individuelle ne peut devenir organisationnelle de manière directe ou automatique. C'est pourquoi, ils montrent que le passage ou la transformation des connaissances individuelles en connaissances organisationnelles passe par un processus : celui de la socialisation. La socialisation est le mode de conversion des connaissances tacites des individus en connaissances explicites utiles à l'organisation. Le but de ce processus est de permettre la capitalisation des savoirs et connaissances pour permettre une plus grande diffusion.

L'approche de Nonaka & Takeuchi (1997) est un modèle dynamique de création de connaissances qui se compose de quatre processus mutuellement complémentaires et interdépendants, exposés selon une épistémologie axée sur la différence entre le tacite et l'explicite et une ontologie qui décrit le cadre du raisonnement qui va de l'individu à l'organisation et de l'organisation au domaine inter-organisationnel (Ferrary & Pesqueux, 2011 : 111).

Considérer l'apprentissage organisationnel comme une métaphore analogique de la résilience organisationnelle revient à dire que c'est l'organisation qui apprend et non les individus seuls. Cela voudrait dire qu'il y a une véritable politique de gestion des connaissances dans l'organisation. Pourquoi ? Parce que la bonne gestion de celle-ci constitue un avantage concurrentiel, une culture distinctive, un capital à faire fructifier ou acquérir, un processus à organiser et développer par des choix optimaux de design organisationnel, c'est-à-dire « *les meilleures combinaisons des outils de gestion* » qui épousent « *les objectifs fixés* » (De Rozario & Pesqueux, 2018 : 182). Son enjeu pour l'organisation est stratégique. Il regroupe l'internet, les systèmes de gestion des technologies de l'information et de la communication. Pour De Rozario & Pesqueux (2018), la gestion des connaissances sert au regroupement et à la création « *d'une mémoire organisationnelle* » par capitalisation des connaissances, sous forme généralement de bibliothèque. Les auteurs proposent l'intégration d'une « *conceptualisation historique* » qui ajoute une « *dimension critique* » au travail de mémorisation organisationnelle. En d'autres termes, la mémoire organisationnelle ne doit pas seulement contenir des informations sur lesquelles tous les individus sont d'accord mais intégrer également les informations minoritaires susceptibles de susciter le débat.

La préservation des connaissances doit permettre le partage des connaissances pour résoudre les problèmes, permettre l'amélioration continue et l'innovation au sein des groupes de travail. La mémoire organisationnelle est de nature à fournir une capacité d'appropriation à l'organisation c'est-à-dire une « *capacité de l'organisation à tirer des leçons des chocs auxquels elle a dû faire face afin d'en sortir grandie et d'apprendre par elle-même* » (Christianson et al., 2009). Cette capacité permet à l'organisation de remettre en question ses pratiques et/ou ses routines organisationnelles. En effet, les leçons que l'organisation tire des crises traversées ou passées constituent (1) un miroir dans lequel elle peut percevoir ses faiblesses et ses erreurs afin de pouvoir les corriger et (2) trouver des solutions à stocker dans la mémoire organisationnelle pour affronter d'éventuels problèmes futurs (Bégin & Chabaud, 2010).

De ce qui précède, il est possible de déduire que cette métaphore implique l'existence d'un réel apprentissage organisationnel. Cette métaphore s'opère par la socialisation, c'est-à-dire par le transfert des savoirs tacites vers l'organisation (Nonaka & Takeushi, 1997). Nous allons passer de l'individu à l'organisation à travers le processus SECI de transformation des savoirs tacites en savoirs explicites afin de les institutionnaliser. En effet, c'est l'institutionnalisation des savoirs dans la stratégie, les systèmes, les routines organisationnelles

qui va donner lieu à l'apprentissage organisationnel (Crossan et *al.*, 1999). Nous pouvons déduire alors la proposition suivante :

Proposition 2 : La transformation des capacités individuelles de résilience en capacités organisationnelles résulte d'un processus de transport par réification.

2.4.3. La résilience en tant que métaphore de l'apprentissage organisationnel : Quelle réalité ?

Il est important de rappeler que pour ce travail, la résilience (qu'elle soit individuelle ou organisationnelle) n'est pas considérée comme un état, mais plutôt comme un processus et ou une capacité. Aussi, la résilience n'est pas tangible, c'est pourquoi, elle ne peut que se constater lorsqu'elle est mise en œuvre dans des contextes particuliers comme lors d'une crise par exemple. Elle a deux registres : elle est organisationnelle et processuelle, ce qu'on trouve chez Nonaka & Takeushi (1997), plus précisément dans la socialisation. La RO est également saisie comme processus parce que la socialisation est un processus *knowing* au sens organisationnel du terme. Comme cela a été dit précédemment, le modèle de Nonaka & Takeushi (1997) basé sur un processus qui est à la fois organisationnel et processuel, c'est pourquoi, il est préféré à celui d'Argyris & Schön (1978). Puisque nous ne pouvons pas voir la RO, la seule manière de la voir c'est à travers la validation empirique par l'AO version Nonaka & Takeushi (1997) qui est à la fois processuel et organisationnel.

Cette proposition vient confirmer ou infirmer la deuxième proposition : la résilience organisationnelle est une métaphore analogique de l'apprentissage organisationnel. Elle représente le modèle conceptuel qui permet de fonder la RO à partir de l'AO par socialisation (stratégie *knowing*). Cette proposition appuie l'existence d'un apprentissage organisationnel version Nonaka & Takeushi (1997) pour le cas étudié.

La validation empirique de cette proposition sera avérée si la RO est observée à travers les différents discours issus des entretiens et de l'analyse documentaire du terrain, puisque la métaphore ne se voit pas, néanmoins elle peut se raconter. Si donc l'apprentissage organisationnel version Nonaka & Takeushi (1997) est une réalité du terrain, cela confirmera l'idée que la résilience organisationnelle est une métaphore de l'apprentissage organisationnel. Autrement dit, la résilience organisationnelle serait une autre manière de parler de l'apprentissage organisationnel. Ainsi, une organisation résiliente serait une organisation apprenante « *radicale* » du fait qu'elle doit apprendre beaucoup et vite à la fois. Elle doit apprendre beaucoup car elle est orientée vers une stratégie *knowing*, sa réussite dépend alors de l'ensemble des connaissances dont elle dispose et la manière dont elle les déploie. Elle doit

apprendre vite, afin de suivre le rythme de changement ou d'évolution rapide de l'environnement.

Une organisation apprenante est une organisation qui est entre l'apprentissage individuel et les occurrences d'apprentissage (Ferrary & Pesqueux, 2011). Elle encourage et fait de l'apprentissage individuel et collectif son créneau. Elle « *crée et entretient un climat de conditions, de schémas de pensée nouveaux et conquérant où l'aspiration collective est libérée et où les gens ne cessent d'apprendre à apprendre ensemble* » (Senge, 1993 : 2). Dans une organisation apprenante, l'accent est mis sur les opportunités de développement personnel du capital humain et la capacité compétitive des organisations (Argyris & Schön, 1978, 2002). L'organisation apprenante est focalisée sur « *l'amélioration continue qui nécessite un engagement orienté vers l'apprentissage* » (Garvin, 1993 : 78). Les deux notions à savoir l'apprentissage organisationnel et l'organisation apprenante sont d'une certaine manière complémentaire puisqu'une organisation apprenante est une organisation axée sur l'apprentissage, d'une manière générale. La littérature sur l'organisation apprenante fournit un cadre qui schématise la manière dont les activités d'amélioration peuvent être soutenues, elle reste néanmoins prescriptive en « *suggérant comment une organisation devrait apprendre* » (Tsang, 1997 ; Rathinam, 2017). Elle ne fournit pas des informations suffisantes et capables d'expliquer comment les organisations peuvent réellement apprendre. L'organisation apprenante met l'accent sur l'interaction avec les autres, le travail collectif, la communication et la coopération en groupe. L'organisation apprenante est pour Choo (2008) une organisation qui détient « *des informations et des connaissances qui lui permettent d'être bien informée, intelligente sur le plan mental et éclairée. Ses actions sont basées sur un partage et bonne compréhension des environnements et des besoins de l'organisation* ». Une organisation apprenante est une organisation qui sait comment acquérir des connaissances, les gérer, les conserver et les diffuser en son sein.

Au vu de ce qui précède, nous pouvons dégager la proposition suivante :

Proposition 3 : Le passage d'une logique individuelle à une logique organisationnelle de résilience s'effectue par un processus d'apprentissage individuel comme fondement de l'apprentissage organisationnel et par un processus d'apprentissage organisationnel qui passe par la socialisation (*knowing*).

La validation empirique de cette proposition, constituerait un apport indéniable pour ce travail de recherche. Elle permettrait de fournir un cadre d'étude à même d'enrichir la littérature sur la résilience organisationnelle.

Pour conclure, la résilience organisationnelle comme métaphore de l'apprentissage organisationnel est soit un mythe et n'existe donc pas (P1), soit elle existe (P2) et représente la réalité (P3). P1 et P2 sont conceptuelles tandis que P3 est empirique.

2.5. Apport du chapitre aux propositions de recherche

Nous avons précédemment relevé que la résilience organisationnelle souffre d'une complexité sur le plan théorique et empirique, due à sa définition et à ses mécanismes de fonctionnement qui ne sont pas toujours explicites. Cependant, « *ce flou et cette faiblesse conceptuels n'ont pas empêché les auteurs et les praticiens de s'approprier la résilience dans leurs travaux et pratiques ; bien au contraire même, ils semblent avoir été favorables à cet usage extensif* » (Naudin, 2019 : 8). Ainsi, il y a de nombreuses études sur la thématique de la RO qui suggèrent des cadres différents pour l'opérationnalisation de la résilience des organisations (Lee et *al.*, 2013 ; Kantur & Iseri-Say, 2015 ; Therrien, 2010 ; Teneau, 2017).

Par conséquent, la notion de résilience organisationnelle demeure encore incomprise, floue. Un impératif de changement d'approche pourrait être ainsi nécessaire, ce qui légitime la présente recherche. L'approche choisie pour ce travail est la métaphore qui semble être l'une des plus pertinentes pour appréhender les situations complexes (Morgan, 1980).

Selon Morgan (1980), le but du recours à la métaphore est de générer une image pour l'étude d'un sujet qui servira de base à une recherche scientifique détaillée basée sur des tentatives pour découvrir dans quelle mesure les caractéristiques de la métaphore se trouvent dans le sujet de l'enquête. Toujours selon l'auteur, la logique de cette démarche est de solliciter de nouvelles métaphores pour créer de nouvelles façons de voir « *qui surmontent les faiblesses et les angles morts* » de l'objet d'étude (Morgan, 1980).

En effet, la métaphore permet de « *faire des inférences sur l'une des choses, généralement celle dont nous savons le moins, sur la base de ce que nous savons de l'autre* » (Harre, 1984 : 172). Cette déclaration révèle une vérité incontestable : celle qu'il y a des choses et des phénomènes que nous connaissons bien tandis qu'il y'en a d'autres que nous connaissons moins bien comme la résilience appliquée aux organisations. La métaphore permet donc de comprendre un phénomène moins connu ou maîtrisé à partir d'un autre plus connu et mieux maîtrisé. Le concept moins connu est celui de la résilience organisationnelle qui, par un processus analogique va être analysé à partir d'un autre concept, celui de l'apprentissage organisationnel pour lequel nous disposons d'une plus grande connaissance aussi bien au niveau théorique qu'au niveau empirique. Le recours à la métaphore de l'apprentissage organisationnel permettra d'appréhender la résilience organisationnelle pour« *en identifier un*

aspect particulier » (Lakoff & Johnson, 1980 : 26). Il s'agit en d'autres termes d'envisager l'étude de la RO au moyen d'une thématique mieux comprise et maîtrisée et dont les mécanismes sont plus explicites dans la littérature.

L'apprentissage organisationnel selon Nonaka & Takeushi (1997), s'il est avéré, pourrait être un modèle qui servirait de fondement à la compréhension de la résilience organisationnelle, par apprentissage organisationnel, par socialisation. Cette réalité pourrait faire croître de nouveau l'engouement pour le concept d'AO.

De manière générale, l'apport de la métaphore de l'apprentissage organisationnel à la RO se résume dans le tableau ci-dessous.

Tableau 8 : Les apports de l'AO aux différentes propositions

Proposition	Aspect et modèle d'apprentissage mobilisé	Type de métaphore générée	Apport de l'apprentissage aux propositions de recherche
La transformation des capacités individuelles de résilience en capacités organisationnelles résulte d'un processus de transport par la rhétorique (P1)	Apprentissage individuel selon Argyris & Schön, (1978, 2002) (1 ^{ère} boucle).	Métaphore mythique	Dans ce cas, ce sont les individus qui apprennent et non l'organisation. L'AO permet de montrer l'absence d'une résilience organisationnelle
La transformation des capacités individuelles de résilience en capacités organisationnelles résulte d'un processus de transport par réification (P2)	Apprentissage organisationnel selon Nonaka & Takeushi (1997)	Métaphore analogique	Dans ce cas, l'AO serait réalité. Cela reviendra à dire que la RO existe. L'AO serait ainsi l'autre nom de la RO.
Le passage d'une logique individuelle à une logique organisationnelle de résilience s'effectue par un processus d'apprentissage individuel comme fondement de l'apprentissage organisationnel et par un processus d'apprentissage organisationnel qui passe par la socialisation (<i>knowing</i>) (P3)	Dimension organisationnelle du modèle de Nonaka & Takeushi (1997)	Métaphore analogique	L'investigation empirique permettra de confirmer empiriquement P2. Elle permettrait juger de l'existence d'un réel apprentissage organisationnel et donc de montrer que la résilience organisationnelle existe bien.

Source : Auteur

Conclusion du chapitre 3

Une étude de la question de l'apprentissage organisationnel a été proposée dans ce chapitre afin d'apporter une meilleure compréhension de son cadre d'analyse. L'objectif principal de ce troisième chapitre était de définir l'apprentissage organisationnel et plus précisément la théorie de l'apprentissage (Argyris & Schön, 1978) et la socialisation (Nonaka & Takeuchi, 1997) comme cadres explicatifs de la résilience organisationnelle.

Nous nous sommes fixés deux objectifs majeurs lors de l'élaboration de ce chapitre. Le premier a été d'éplucher la littérature pour examiner et comprendre l'apprentissage organisationnel, son importance, son parcours historique et l'ancrage conceptuel qu'il a suscité. Ce qui a permis de voir l'évolution du concept qui est passé d'une analyse de niveau individuel à une analyse de niveau organisationnel en passant par le niveau collectif. Il en ressort que les frontières entre individu et organisation restent floues. L'approche individuelle est très souvent assimilée à celle de l'organisation. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les auteurs (Argyris & Schön, 1978, 2002) considèrent que les individus constituent l'organisation et que par conséquent, parler des individus mène indéniablement à l'organisation. Nous avons donc pris le soin de clarifier notre conception de l'apprentissage organisationnel.

Le second objectif a été de mettre en relation les questions de résilience organisationnelle et d'apprentissage organisationnel dans une perspective métaphorique. La résilience comme une métaphore de l'apprentissage organisationnel a donné lieu à trois propositions potentielles à même de fournir une compréhension de la résilience organisationnelle.

Avant de pouvoir observer empiriquement ces propositions, il convient d'aborder la méthodologie de la recherche. C'est l'objet du prochain chapitre.

Deuxième partie :

Design de la recherche, Presentation,

Discussion des résultats et Conclusions

CHAPITRE IV : Cadre méthodologique et opérationnel de la recherche

Introduction du chapitre 4

L'épistémologie de la recherche a pour objet l'étude des sciences (Thiétart et *al.*, 2007). Autrement dit l'épistémologie est « *l'étude de la constitution de connaissances valables* » (Piaget, 1967 : 6) ou simplement une « *vigilance critique* » (Wacheux, 1996). L'épistémologie permet ainsi d'évaluer la rigueur du travail et par conséquent la validité des connaissances constituées. La réflexion épistémologique s'avère donc cruciale, voire « *consubstantielle à toute recherche qui s'opère* » (Martinez, 1990). En effet la réflexion ou le questionnement épistémologique apparaît comme un impératif pour tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche de qualité, « *le questionnement épistémologique fait donc partie intégrante de la construction d'un projet de recherche* » (Avenier & Gavard Perret, 2012 : 7). L'épistémologie permet ainsi d'évaluer la rigueur du travail et par conséquent la validité des connaissances constituées. La réflexion épistémologique est « *consubstantielle à toute recherche qui s'opère* » (Martinez, 1990). En effet, la réflexion ou le questionnement épistémologique apparaît comme un impératif pour tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche de qualité puisqu'il fait « *partie intégrante de la construction d'un projet de recherche* » (Avenier & Gavard Perret, 2012 :7).

Le choix d'une démarche méthodologique n'est par ailleurs pas anodin également. Il repose en effet sur un principe, celui du fondement épistémologique qui se dégage généralement de la problématique et du contexte de l'étude (Usinier et *al.*, 2000). En effet, le choix d'une démarche qualitative ou quantitative doit être basé sur la conformité avec la problématique que le chercheur veut élucider.

Tout au long de ce chapitre, nous allons dans un premier temps, étaler l'épistémologie et la méthodologie de la recherche. Dans un second temps, nous allons nous concentrer sur l'étude d'une situation de crise.

Section1 : Epistémologie et méthodologie de la recherche

Dans cette première section, nous allons tout d'abord, tenter de faire un rappel de l'objet de recherche et présenter le choix épistémologique. Ensuite, nous essayerons d'élucider les aspects méthodologiques de ce travail.

I. Rappel de l'objet de recherche et choix épistémologique

Dans cette première partie, nous allons dans un premier temps, introduire le contexte et le rappel de l'objet et des propositions de la recherche. Dans un second temps, nous allons présenter les choix épistémologiques de la recherche.

1.1. Contexte et rappel de l'objet et des propositions de recherche

Dans ce paragraphe, nous allons exposer le contexte de la recherche tout d'abord et ensuite, nous allons faire un rappel de l'objet et des propositions de recherche.

1.1.1. Contexte de la recherche

Le point de départ de cette recherche est l'absence de clarté quant à la manière dont on passe d'un niveau de résilience individuelle à un niveau de résilience organisationnelle alors que les études sur la thématique de la résilience organisationnelle prolifèrent, notamment en Tunisie où selon de nombreux travaux, les entreprises les plus résilientes dans le contexte d'après révolution sont les entreprises familiales (Chaabouni et *al.*, 2014 ; 2015 ; Marouane & Chtourou, 2015 ; Hammouda, 2018). Malgré ces résultats, le concept même de résilience organisationnelle demeure un concept encore en débat car il semble encore difficile à définir et à opérationnaliser (Kendra & Wachtendorff, 2003; Lee et *al.*, 2013 ; Téneau, 2017). Par conséquent, notre recherche part du discours déclaratif sur la résilience organisationnelle pour observer deux de ces entreprises afin de comprendre s'il s'agit réellement de résilience organisationnelle ou si ce que les auteurs appellent résilience n'est que l'ombre de la résilience et donc une métaphore organisationnelle. La motivation pour une telle thématique de recherche est justifiée pour certaines raisons. Tout d'abord, l'analyse de la littérature montre que les travaux sur la résilience organisationnelle sont influencés en grande partie par un corpus de travaux sur la résilience individuelle (Vogus & Sutcliffe, 2007 ; Lengnick-Hall et *al.*, 2011). Par conséquent, la résilience organisationnelle tend à être conçue comme la somme des résiliences individuelles. Cette conception soulève une question de réflexion sur les mécanismes qui président le passage d'une logique de résilience individuelle à celle d'une résilience organisationnelle qui est quasiment absente dans la littérature, ce qui pourrait laisser sous-entendre que ce passage est automatique alors que le niveau organisationnel semble supérieur à la dimension individuelle (Weick & Daft, 1984 ; Choo, 1995; Nonaka & Takeuchi,

1997). Pour Simon (1965), l'être humain est plus limité que l'organisation. Il estime que les capacités cognitives limitées des êtres humains expliquent pourquoi les organisations sont des instruments nécessaires et utiles à la réalisation d'objectifs plus vastes.

En outre, dans les entreprises familiales, le manager est généralement le fondateur ou une personne affiliée à ce dernier, ce qui rend leur mode de gestion particulier en comparaison avec celui des organisations traditionnelles et pourrait favoriser le développement et la croissance de ces dernières. Ce questionnement nous pousse à nous demander si ce qui s'observe est réellement de la résilience ou l'ombre de celle-ci.

Tout au long de cette thèse, nous avons montré que la résilience est difficile à définir, à observer et à délimiter. A partir de l'analyse de la littérature, nous avons pu mobiliser l'approche métaphorique qui nous semble à même d'apporter un éclairage quant à la compréhension du discours sur la résilience organisationnelle. Par conséquent, nous avons démontré que la résilience organisationnelle est susceptible d'être une métaphore organisationnelle. Quant à savoir la métaphore de quoi, c'est ce que nous cherchons à comprendre à travers l'étude empirique et c'est notre objet d'étude dans ce travail.

1.1.2. Rappel de l'objet et des propositions de recherche

L'objet de la présente recherche est un « *élément clé du processus de recherche* » qui permet d'orienter la recherche vers la méthodologie à suivre (Gavard-Perret et *al.*, 2012). Comme explicité précédemment, la présente recherche s'intéresse à la manière dont la résilience est passée d'un niveau d'analyse individuel à celui de l'organisation. Le point de départ de ce travail est donc le flou qui existe autour du passage de la résilience individuelle à la résilience organisationnelle.

A ce stade, il apparaît important de préciser notre objet de recherche, formulé comme suit : **Comment le concept de métaphore fonde-t-il ou pas la compréhension du passage d'une logique individuelle à une logique organisationnelle de résilience ?**

Les questions de recherche sous-jacentes à cette problématique sont les suivantes :

1. Peut-on réellement parler d'une résilience organisationnelle en soi ?
2. Comment les capacités individuelles de résilience conduisent-elles aux capacités de résilience organisationnelle ?
3. Sommes-nous en droit de considérer l'AO comme étant le comparant de la RO ?
4. Quel modèle explicatif de la résilience organisationnelle en résulte-t-il ?

La légitimité de la problématique ci-dessus se trouve dans le fait que l'individu et l'organisation sont et fonctionnent différemment (Choo, 1995). Ainsi la résilience individuelle

diffère de la résilience organisationnelle et le passage de l'une à l'autre n'est pas automatique (Nonaka & Takeushi, 1997).

Les propositions de recherche qui résultent de la problématique sont les suivantes :

Proposition 1 : La transformation des capacités individuelles de résilience en capacités organisationnelles résulte d'un processus de transport par la rhétorique.

Proposition 2 : La transformation des capacités individuelles de résilience en capacités organisationnelles résulte d'un processus de transport par réification.

Proposition 3 : Le passage d'une logique individuelle à une logique organisationnelle de résilience s'effectue par un processus d'apprentissage individuel comme fondement de l'apprentissage organisationnel qui passe par la socialisation (Stratégie de *knowing*).

1.2. Choix épistémologiques de la recherche

L'épistémologie encadre le processus de production des connaissances. Elle est incontournable pour la validité des connaissances produites. Pour l'aborder, nous commençons tout d'abord par évoquer les différents paradigmes en sciences de gestion, avant d'aborder le positionnement épistémologique de ce travail de recherche.

1.2.1. Les paradigmes en sciences de gestion

Le choix épistémologique peut être défini comme un « *ensemble de prises de positions qui guident la démarche de recherche, ce filet peut être appelé paradigme (Guba, 1981) ou cadre épistémologique* » (Giordano, 2003). Le paradigme quant à lui, se définit comme « *un système d'hypothèses relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie* » (Gavard-Perret et al., 2008 : 20). Ces hypothèses concernent entre autres ce qu'est la connaissance, ce qui est considéré comme connaissable et enfin comment se constitue cette connaissance (Thiétard, 2003). En sciences de gestion, il y a généralement trois principaux paradigmes épistémologiques : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste. Ces paradigmes « *constituent autant de modèles, schémas intellectuels ou cadre de référence dans lesquels peuvent s'inscrire les chercheurs en sciences de l'organisation* » (Girod-Séville & Perret, 1999 : 14). En somme, il s'agit de trois conceptions du monde qui se résument en ces mots « *le positivisme explique la réalité, l'interprétativisme cherche à la comprendre et le constructivisme s'attache à la construire* » (Perret & Séville, 1999). Toutefois au niveau opérationnel, les limites entre les différents paradigmes épistémologies sont devenues floues : le courant du pragmatisme et celui de l'interactionnisme symbolique par exemple relève aussi bien de l'interprétativisme que du post-positivisme (Miles & Huberman, 2003 : 18).

Dans ce travail, nous visons à construire un modèle de compréhension de la résilience organisationnelle à travers l'approche métaphorique, le paradigme constructiviste est donc privilégié.

1.2.2. Le positionnement épistémologique : une visée constructiviste

Selon Gavard-Perret et *al.*, (2012), deux paradigmes épistémologiques constructivistes existent dans la littérature: le constructivisme pragmatique et le constructivisme développé par Guba & Lincoln (1989, 1998). Bien que les hypothèses fondatrices de ces paradigmes constructivistes soient semblables, elles diffèrent cependant au niveau ontologique. En effet, le constructivisme pragmatique prône l'absence d'ontologie tandis que l'approche de Guba & Lincoln (1989 ; 1998) prône une ontologie « *relativiste* », c'est-à-dire que la réalité est « *relative, multiple, socialement construite et n'est pas gouvernée par des lois naturelles, causales ou d'autres sortes. Cette réalité relative et multiple consiste en des significations individuelles conçues par des individus dans une tentative de donner du sens aux expériences qu'ils vivent* » (Gavard-Perret, et *al.*, 2012 : 39). Cette approche du constructivisme cherche à construire la réalité des acteurs à travers la co-construction du sens que ces derniers attribuent à leurs expériences humaines vis-à-vis du phénomène étudié. Le chercheur développe ainsi des connaissances qui décrivent la manière dont fonctionne la réalité.

Cette approche ne semble pas être appropriée pour ce travail de recherche, dans la mesure où il ne se focalise pas sur la manière dont « *le réel peut fonctionner* » mais cherche plutôt à développer « *une intelligibilité dans les flux d'expériences humaines* », autrement dit, il s'agit pour le chercheur de développer des connaissances qui expriment « *la manière dont il comprend que le réel fonctionne* » (Gavard-Perret et *al.*, 2012 : 36). En effet, cette recherche s'attèle à construire un modèle explicatif de la résilience organisationnelle par une approche métaphorique par l'apprentissage organisationnel.

Von Glaserfeld (1984 ; 1989) est l'un des principaux auteurs, voire, le premier à travailler sur le constructivisme pragmatique pour qui, le constructivisme est une théorie de la connaissance. Il s'inspire des travaux de Piaget (1967 ; 1970), de Vico (1993) et du philosophe pragmatiste James (1992). En véritable disciple de Piaget d'abord, puis de Von Glaserfeld, Lemoigne (2001) reprend et théorise la conception du constructivisme de ce dernier sous la dénomination « *constructivisme radical ou théologique* ». Gavard-Perret et ses collaborateurs (2012) s'accordent pour dire que cette appellation a depuis laissé place au constructivisme pragmatique car le terme « *radical* » a soulevé une vague d'interprétations dont les fondements ne faisaient pas justice aux idées initiales des auteurs du dit paradigme.

Il repose sur trois principes fondamentaux selon Gavard-Perret et al., (2012). Le premier « *est que ce qui est connaissable, c'est l'expérience humaine de relations de résistance perçues aux actions menées* ». Ce principe met en exergue l'absence d'une ontologie en ce qui concerne la connaissance d'un réel, indépendamment du sujet qui l'étudie. Selon Von Glaserfeld (1989 : 27) « *le constructivisme radical est radical par ce qu'il rompt avec la convention et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique objective, mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience* ». Selon Albert & Avenier (2011), cette citation a parfois été interprétée comme la réfutation par l'auteur de l'existence d'un réel alors que « *ni il ne nie, ni il ne fait l'hypothèse d'existence d'un réel indépendant de tout humain* » (Albert & Avenier, 2011: 27). Pour Von Glaserfeld (1989), il existe bien une réalité « *extérieure* » ou indépendante mais la connaissance de cette réalité dépend des perceptions du chercheur (Gavard-Perret et al., 2012), ce qui rend la notion de « *vérité absolue* » inadéquate (Albert & Avenier, 2011) car la vérité qui se dégage de cette réalité est un compte rendu que l'observateur fait de l'expérience du phénomène.

Le second principe du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique est « *l'interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie* » (Gavard-Perret et al., 2012). Même si le chercheur estime que son objet d'étude existe indépendamment de lui, la connaissance qu'il produira ne pourrait être considérée comme une connaissance intégrale du réel par ce qu'on n'est jamais sûr d'avoir considéré toutes les facettes de l'objet, certaines peuvent être alors privilégiées au détriment d'autres. Le constructivisme pragmatique admet par-là l'importance de la subjectivité du chercheur.

Von Glaserfeld (1984) souligne ainsi l'importance de la cognition humaine dans l'expérience humaine. Pour lui, la connaissance produite est la conséquence d'une activité cognitive active du sujet connaissant. L'auteur précise que cela n'est pas une plaidoirie pour la manipulation des choses mais cela veut simplement dire qu'elles sont inséparables de l'expérience cognitive. Pour le chercheur « *l'épistémologie devient ainsi l'étude du fonctionnement de l'esprit, des voies et moyens qu'il utilise pour construire un monde relativement régulier à partir du flux de son expérience* » (Von Glaserfeld, 1984 : 10). Le réel ne peut alors pas être connu de manière rationnelle ou objective car celui-ci est dépendant des perceptions du chercheur. Le réel est donc subjectif et inhérent aux objectifs et opinions du chercheur. La connaissance produite est contextuelle et dépend de la nature de la réalité que l'on espère appréhender et du lien entre le chercheur et de l'objet (Thiétard, 2003).

Le troisième et dernier principe du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique est énuméré sous l'appellation « *d'hypothèse théologique* » qui stipule que « *le projet de connaître un certain réel influence la manière dont on en fait l'expérience, et donc la connaissance que l'on en développe* » (Gavard-Perret, et al., 2012 : 36). Autrement dit, les raisons ou les motivations qui poussent le chercheur à vouloir connaître ou étudier une situation particulière va avoir une incidence aussi bien sur la façon dont il va l'expérimenter que sur ce qu'il va dégager comme connaissance à l'issue de cette expérience.

Le chercheur doit systématiquement s'assurer tout au long de sa recherche de ce que les inférences qu'il effectue sont cohérentes avec ces hypothèses (Avenier, 2011).

II. Les aspects méthodologiques de la recherche

Cette partie traite de la méthodologie de ce présent travail de recherche. Nous traitons tout d'abord la méthodologie qualitative adoptée dans ce travail, ensuite nous abordons la démarche de recherche, pour finir avec l'étude de cas comme notre stratégie de recherche.

2.1. La méthodologie qualitative

La méthodologie est un facteur déterminant du « *caractère scientifique du travail, elle représente pour le travail de recherche, une certaine forme de contrôle de qualité et donne de la valeur à sa contribution à la recherche* » (Barlatier, 2018 : 11).

Au vu de la problématique, il n'est pas question de chercher à quantifier mais à explorer un concept autour duquel il n'existe aucun consensus concernant sa définition, son fonctionnement et son observation. Nous avons précédemment spécifié que le paradigme épistémologique adéquat dans ce travail est celui du constructivisme. Il apparaît par conséquent, tout naturel d'adopter une méthodologie qualitative dans ce travail de recherche.

2.2. L'induction comme canevas de la recherche

Il a été démontré dans le chapitre sur la RO qu'il n'existe pas de théorie à même d'expliquer ce concept, ce qui nous a poussés à adopter un esprit inductif dans la conduite de ce travail. Ainsi, nous voulons explorer l'existence de théories qui se trouvent enracinées dans notre terrain d'investigation.

La recherche s'inscrit de ce fait, dans une approche de la « *grounded theory* » ou théorie enracinée.

2.2.1. Le recours à la théorisation ancrée ou « *grounded theory* »

Le recours à la « *grounded theory* » ou la théorie enracinée s'explique par le manque de travaux sur la conceptualisation adoptée dans ce travail, qui est la mise en relation des deux thématiques : la résilience organisationnelle et la métaphore organisationnelle. Nous cherchons

alors à faire des inférences à partir des données empiriques collectées (Strauss & Corbin, 2004).

La « *grounded theory* » ou « *théorie enracinée* » est apparue comme une réponse au positivisme rigide à une époque où les méthodes quantitatives dominaient largement les sciences (Suddaby, 2006 ; Fendt & Sachs, 2008). Développée par Glaser & Strauss (1967), la « *grounded Theory* » (GT) est une méthodologie qualitative axée sur la génération de la théorie à travers une approche inductive. Glaser (1992a) définit la théorie enracinée comme « *une méthodologie générale d'analyse liée à la collecte de données qui utilise un ensemble de méthodes systématiquement appliquées pour générer une théorie inductive sur un domaine de fond* » (Glaser, 1992a : 16). La GT est « *la théorie qui a été dérivée de données, systématiquement recueillies et analysées par le processus de recherche* » (Strauss & Corbin, 1990 : 12). L'objectif de la GT est l'élaboration d'une théorie fondée sur les données empiriques recueillies, à partir d'une approche axée sur la phase de collecte et d'analyse des données (Glaser & Strauss, 1967 ; Shahid, 2014). Ainsi, cette théorie qui émerge des données est susceptible « *d'offrir un aperçu, d'améliorer la compréhension et de fournir un guide significatif pour l'action* » (Strauss & Corbin, 1990 : 12). Pour Shahid (2014), la meilleure définition de la GT est celle d'une stratégie de recherche dont le but est de générer une théorie à partir des données.

2.2.2. Evolution de la *Grounded Theory*

Depuis son apparition en 1967, la GT a subi une évolution car ses instigateurs ont pris des orientations opposées (Charmaz, 2003) et ne sont plus tout à fait d'accord sur la question de la faire évoluer ou pas. L'un est d'accord pour faire évoluer la GT pour une meilleure adaptation aux évolutions (Strauss) et l'autre est contre (Glaser). Désormais, il existe deux versions de GT : celle de Glaser (1978 ; 1992) fidèle à la version initiale qu'il a développée avec Strauss en 1967, et celle de Strauss (Strauss, 1987 ; Strauss & Corbin, 1990 ; 1998).

Glaser (1978 ; 1992) est resté sur la version originale de la GT définie comme une méthode de découverte qui analyse un processus social basique, dans lequel des catégories émergent des données et s'appuient sur un empirisme direct. Cette version est basée sur les faits et leur vérification alors que les travaux de Strauss (seul ou en collaboration) sur la GT s'orientent plutôt vers le constructivisme et semblent plus populaires que la version de départ (Shahid, 2014). Cette approche est étudiée dans le paragraphe qui suit.

2.2.3. L'approche constructiviste de la GT

L'approche constructiviste c'est-à-dire celle de Strauss correspond à la visée de ce travail de recherche. Le recours à la GT dans cette thèse n'a pas pour but de « *tester des*

hypothèses sur la réalité, mais plutôt de faire des déclarations sur la façon dont les acteurs interprètent la réalité » (Susandy, 2006 : 635). Notre objectif est plus en phase avec l'approche de Strauss que celle de Glaser qui s'inscrit plus dans une ontologie positiviste focalisée sur des tests concernant la réalité et dans laquelle les perceptions des individus ne sont pas prioritaires.

Pour (Charmaz, 2003 ; 2006) l'approche constructiviste de la GT (par opposition à l'approche positiviste) ne cherche pas « *la vérité - unique, universelle et durable* ». Elle reste néanmoins réaliste parce qu'elle s'intéresse aux réalités humaines et suppose l'existence de mondes réels. Toujours selon l'auteure, l'approche constructiviste suppose que ce que nous considérons comme réel, comme connaissance objective et vérité, est basé sur notre perspective des choses, « *ainsi, le théoricien à la base construit une image de la réalité, pas la réalité – c'est-à-dire objective, vraie et extérieure* » (Charmaz, 2003 : 272-273).

Le tableau suivant compare les deux perspectives de la GT.

Tableau 9 : Comparaison des approches de GT

Approche de la GT	Paradigme	Objectif
La GT selon Glaser (1978, 1992)	Positivisme <u>Caractéristiques</u> : position objective et externe à la réalité d'un observateur neutre découvrant des données.	Retranscription objective des faits à travers une restitution objective des données
La GT selon Strauss (1987) et Strauss & Corbin (1990, 1998)	Constructivisme <u>Caractéristiques</u> : L'observateur co-construit la réalité avec les participants, en se penchant sur leurs perceptions de celle-ci.	Co-construction de la réalité

Source : adapté de Charmaz (2003 ; 2006)

Ce tableau résume les deux approches de la GT. Contrairement à l'approche de Glaser (1978, 1992) qui s'oriente vers le positivisme, Strauss & Corbin (1990, 1998) prônent une approche plus constructiviste.

2.2.4. Les principes de l'approche constructiviste de la GT

Elle repose essentiellement sur deux concepts clés : la « *comparaison constante* » et « *l'échantillonnage théorique* » (Glaser & Strauss, 1967).

a/ La comparaison constante

La comparaison constante appelée aussi analyse comparative « *suppose à la fois une vérification et une description précise* » (Glaser & Strauss, 1967 : 28) qui consiste à procéder à « *des comparaisons continues d'incidents dans des données anciennes et nouvelles, toutefois, le chercheur qui trouve facilement et avec persistance la vérification des idées doit faire attention au danger de forcer les données* » (Heath & Cowley, 2004). Cela signifie de procéder à une vérification systématique des idées générées par rapport à toutes les données et de procéder au réajustement constant des catégories (Glaser, 1992). Heath & Cowley (2004) admettent que la comparaison constante peut s'avérer être un travail fastidieux, ennuyeux, propice à la confusion mais le chercheur doit être tolérant et patient jusqu'à l'émergence de concepts car la vérification et la déduction sont les maîtres-mots de l'émergence. Aussi, ces mêmes auteurs estiment que la comparaison constante garantit le principe selon lequel le chercheur doit être « *sensible aux interprétations et aux significations données à la situation par ceux dont le monde social est étudié* ».

b/ L'échantillonnage théorique

Le deuxième concept de la GT est celui de « *l'échantillonnage théorique* », dans lequel les décisions de collecte de données sont progressives et soumises à la théorie en construction et sont inestimables pour déterminer la qualité de la recherche sur la façon dont les individus construisent le sens à partir d'expériences intersubjectives (Fendt & Sachs, 2004). Pour Fendt & Sachs (2008), la question de la saturation doit être abordée avec pragmatisme puisque les fondateurs de la GT se félicitent d'avoir fait du pragmatisme le « *fondement philosophique* » de leur théorie.

Ces auteurs sont d'avis que la question que le chercheur doit se poser est celle de l'utilité et de la crédibilité des conclusions auxquelles il aboutit auprès des lecteurs ou individus concernés par l'étude. Par exemple, si « *une personne interrogée dit que quelque chose est noir, si cela a de l'importance, si le chercheur a posé la question de différentes manières et a toujours obtenu la même réponse, si rien dans les autres données n'indique que la personne interrogée peut agir comme si la chose n'était pas noire, et encore moins s'il n'y a pas de preuve objective d'absence de noir* », alors le chercheur peut conclure sans plus attendre que la personne interrogée croit que la chose est noire » (Fendt & Sachs, 2008 : 445).

Pour Strauss & Corbin (1998), l'échantillonnage théorique ne peut être prédéterminé avant le début de la recherche, il apparaît et évolue tout au long du processus. Pour eux, « *l'échantillonnage théorique est basée sur les concepts qui ont émergé de l'analyse et qui*

semblent avoir une pertinence pour l'évolution de la théorie. Le but de l'échantillonnage théorique est de maximiser les possibilités de comparer des événements, des incidents ou des faits pour déterminer comment une catégorie varie en termes de propriétés et de dimensions » (Strauss & Corbin, 1998 : 202).

2.3. Critères de validité de la recherche

Notre attitude est constructiviste. La validité interne et externe concerne les catégories de la théorie enracinée appliquée à notre intuition de départ qui était que l'AO a de fortes chances d'être la métaphore de la RO.

Nous avons fait une étude de cas au regard d'une méthodologie qui est la théorie enracinée qui nous conduit aux jeux de codage mais avec une distance relative prise avec la théorie enracinée car comme le dit Ayache & Dumez (2011), c'est injouable. En effet, les auteurs avancent un certain nombre d'arguments dans ce sens. Les auteurs qualifient le codage « *originel ou pur* » en ce qui concerne la théorisation ancrée d'« *impossible en pratique* », pour eux la « *théorisation ancrée s'est fourvoyée dans une partie de sa démarche* » (Ayache & Dumez, 2011 : 34). Les auteurs estiment également que la rigueur attribuée à la démarche de codage de la théorie enracinée est un leurre car cette étape comporte un certain niveau de bricolage qui témoigne d'un fourvoiement des tentatives visant à la rendre rigoureuse. Ainsi, les critères de validité de la théorie enracinée semblent loin de la rigueur et de la solidité que prônent ses auteurs. Néanmoins, nous avons repris la logique des auteurs Strauss & Corbin (1998) en ce qui concerne le codage émergent, axial et émergent et sélectif pour l'AO. Nous avons donc recouru à une matrice des données avec ces différents codages (voir chapitre 5). Quant au codage émergeant, il montre des éléments, autres que ceux relatifs à l'AO. Le codage sélectif ne recouvre pas seulement le codage émergent, ce dernier révèle d'autres éléments qui ont trait à des conceptualisations que nous n'avons pas prévu au début de cette recherche puisque nous sommes dans une démarche exploratoire.

Par ailleurs, notre recherche ne prétend pas s'inscrire dans une démarche de théorisation ancrée pure et dure pour des raisons liées au contexte et au timing de l'investigation empirique qui a eu lieu juste après le confinement, le respect de certains principes s'est avéré impossible. En effet, nous n'avons pas pu effectuer l'analyse en même temps que la collecte comme cela est conseillé par les auteurs (Corbin & Strauss, 1990) pour certaines raisons. La première raison qui est la raison principale est due au temps court qui nous a été alloué pour notre recherche en entreprise. La seconde raison est due à la situation sanitaire critique au moment de la collecte des données. La peur de ne plus avoir accès à l'entreprise si la situation se dégradait a été aussi

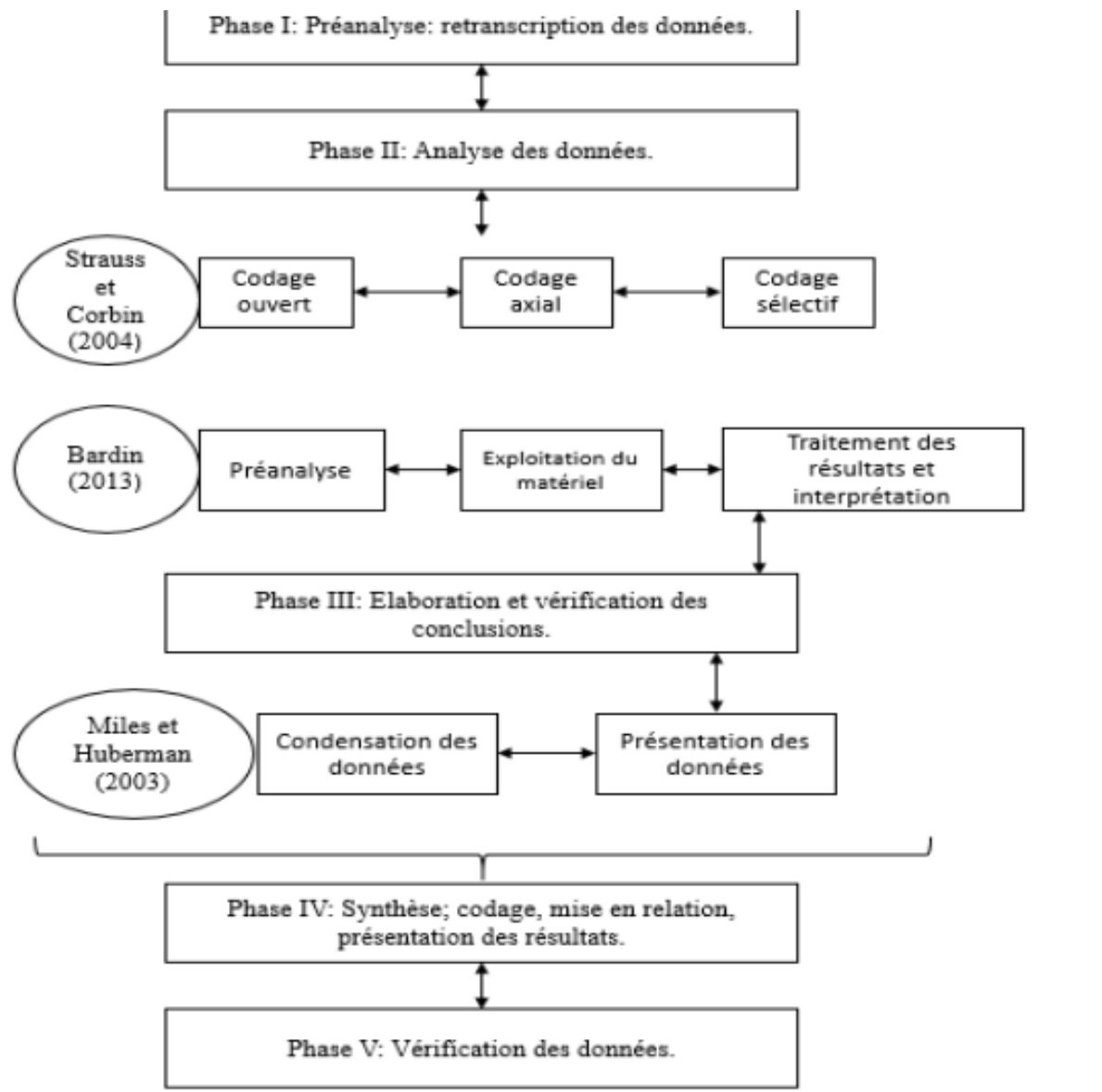
un facteur déterminant. D'ailleurs la collecte a été faite en trois temps à cause de la situation sanitaire. La collecte s'est faite par bloc en trois temps. Le premier bloc a été recueilli du 10 au 21 Août 2020. Le second bloc de recueil s'est fait entre le 1^{er} et le 23 Septembre 2020. Et le dernier bloc s'est fait entre le 1^{er} et le 26 Octobre 2020.

Par conséquent, le recours à la GT dans ce travail n'a pas vocation à servir de méthode de recherche qualitative mais plutôt à servir de méthodologie d'analyse de données (Paillé, 1999). En effet, nous cherchons à répondre à la question « *Que faire avec les données, comment les analyser?* » plutôt qu'à la question « *Comment mener une recherche qualitative?* » (Paillé, 1994 : 149).

2.4. Le protocole de la recherche

Notre démarche de recherche se rapproche de celle adoptée par Ellouze (2020) qui a le mérite d'avoir intégré les démarches d'analyse de données de la théorie enracinée avec celles des méthodologies qualitatives. Il s'agit d'une démarche qui combine à la fois les trois types de codage préconisés par les auteurs : codage ouvert, axial et sélectif (Strauss & Corbin, 2004) en suivant la démarche d'analyse proposée par Bardin (2013) et la présentation matricielle proposée par Miles & Huberman (2003). Le schéma ci-dessous illustre correctement cette réalité.

Figure 8 : Les méthodes d'analyses qualitatives des données de la théorisation ancrée



Source : Ellouze (2020)

2.4.1. La phase de pré-analyse :

Cette phase consiste essentiellement à retranscrire de manière intégrale « à chaud » les entretiens et de prendre en compte les attitudes et réactions des répondants (Bardin, 2003 ; Miles & Huberman, 2003 ; Strauss & Corbin, 2004).

2.4.2. La phase d'analyse ou codification des données :

Cette phase consiste à allouer un concept ou un mot qui exprime l'idée centrale d'une

partie du texte qui peut être une phrase ou un paragraphe (Strauss & Corbin, 2004). Pour Glaser & Strauss (1967), la logique de découverte devient évidente durant de la catégorisation.

2.4.3. La phase de catégorisation ou « *thématisation* » :

Cette phase consiste à regrouper les unités de sens sous une catégorie générique qui constitue un code. Dans la méthode de la théorie enracinée, cette phase correspond au codage axial (Strauss & Corbin, 1998, 2004).

2.4.4. La phase de mise en relation et représentation des résultats :

Cette phase correspond au codage sélectif dans l'approche de la théorie enracinée (Strauss & Corbin, 2004). Pour Bardin (2003), cette phase consiste pour le chercheur à dégager les liens entre les différentes catégories dégagées lors de la phase de catégorisation et de procéder à une mise en relation entre ces catégories pour donner un sens au phénomène. Pour Miles & Huberman (2003), cette phase correspond à l'élaboration des matrices qui regroupent les résultats ou les interprétations faites par le chercheur.

2.4.5. La phase de la vérification des données :

Cette phase est un processus continu qui permet au chercheur de s'assurer de la cohérence entre ses constructions théoriques et ses conclusions empiriques (Bardin, 2003 ; Strauss & Corbin, 1998).

Dans la section suivante, nous présenterons le phénomène de crise étudié dans le cadre de ce travail de recherche à travers la méthode de l'étude de cas.

Section 2 : Etude d'une situation de crise

Dans ce chapitre, nous exposerons les éléments de notre étude empirique. Tout d'abord, nous aborderons l'étude de cas comme notre stratégie de recherche. Ensuite, nous exposerons notre méthode de collecte des données. Dans un troisième temps, nous présenterons l'analyse des données qualitatives et enfin nous présenterons dans une dernière partie les matrices conceptuelles de l'échantillonnage théorique.

I. L'étude de cas comme stratégie de recherche

Dans cette première partie, nous nous attarderons tout d'abord sur la définition, la pertinence et l'objectif de l'étude de cas. Par la suite, nous ferons la présentation des cas choisis.

1.1. Définition, pertinence et objectif de l'étude de cas

Dans cette partie, nous nous focaliserons sur la définition dans un premier temps. Dans un second temps, nous aborderons la pertinence de l'étude de cas avant de présenter l'objectif du recours à l'étude de cas.

1.1.1. Définition d'une étude de cas

Pour Barlatier (2018), l'étude de cas est une démarche de recherche très prisée en sciences sociales, utilisée pour étudier des phénomènes complexes nouveaux en situation réelle ou pour étendre les connaissances sur des phénomènes déjà investigués. L'étude de cas est particulièrement intéressante lorsqu'il s'agit de phénomènes complexes ou nouveaux (Yin, 2003). Par ailleurs, l'étude de cas fait office à la fois de méthode et de méthodologie car elle se définit comme « *une stratégie de recherche* » propice aux phénomènes complexes en vue d'une compréhension et d'une confrontation avec les théories existantes ou d'une génération de nouvelles théories (Glaser & Strauss, 1967 ; Yin, 1991 ; 2003). Cette vision correspond bien à celle de ce travail.

Les études de cas peuvent s'intéresser à un individu, un groupe ou une organisation, par la collecte et l'analyse de récits de vie, de documents écrits, de biographies, d'interviews, ou encore d'observation participante qui servent à la déconstruction et à l'inhérente reconstruction du ou des phénomènes complexes étudiés (Yin, 2003).

1.1.2. Pertinence de l'étude de cas

On avance souvent l'idée selon laquelle les études de cas sont particulièrement appropriées dans les cas où la théorie n'est pas suffisamment développée (Ryan et al., 1993). Pour recourir à l'étude de cas, il est recommandé de s'assurer de sa pertinence. Il s'agit de vérifier si elle convient réellement à la problématique de recherche et si c'est le cas, déterminer l'objectif, à savoir l'exploration ou la confirmation (Yin, 1994 ; Gagon, 2005)

Pour Yin (2003 ; 2009) quatre conditions permettent de juger de la pertinence du recours à l'étude de cas. La première est qu'elle s'emploie pour les problématiques qui répondent au « *quoi* », au « *comment* », et au « *pourquoi* ». La seconde condition concerne le chercheur lui-même : il ne doit avoir aucune incidence ou influence sur les personnes qu'il va interroger. La troisième condition est que le chercheur doit s'intéresser à des aspects contextuels pertinents du phénomène étudié. Et la dernière condition est de vérifier qu'il n'existe pas de limite claire entre le phénomène à étudier et son contexte, autrement dit, il doit s'assurer que le phénomène est « *enraciné* » dans son contexte. Ces conditions correspondent bien à notre cas car notre problématique dérive du « *comment* » la métaphore pourrait permettre ou pas de comprendre la manière dont on passe d'un niveau individuel de résilience à un niveau organisationnel de résilience. Aussi, nous n'avons aucune incidence sur les personnes que nous allons interroger du fait que nous sommes étrangers aux terrains. Enfin, dans le cadre de ce travail, nous nous intéressons à un phénomène, à savoir le passage de la résilience individuelle à la résilience organisationnelle dont les frontières semblent floues que nous cherchons à explorer dans son contexte (celui de deux entreprises familiales).

Par ailleurs, la pertinence du recours à l'étude de cas est établie dans notre recherche, dans la mesure où elle sert des objectifs exploratoires avec une ambition compréhensive et une démarche inscrite dans un esprit inductif en partie (Yin 1990).

1.1.3. L'objectif du recours à l'étude de cas

Il existe différentes catégories d'étude de cas dont le choix est guidé par « *la nature de la question de recherche et le périmètre de l'étude* » Barlatier (2018). Yin (2003 ; 2009) présente trois types d'études de cas qui poursuivent différents objectifs : explicatif, descriptif et exploratoire.

Le premier type d'étude de cas (explicatif) vise à expliquer des liens de causalité supposés entre deux ou plusieurs éléments complexes. Le second type d'étude de cas (descriptif) sert à dresser une description du phénomène et du contexte dans lequel il se trouve. Le troisième type d'étude de cas (exploratoire) permet d'explorer un phénomène afin de découvrir de « *nouvelles causalités* » ou de nouveaux résultats.

Notre travail ne vise pas à expliquer ni à décrire le phénomène complexe de la résilience organisationnelle. Notre recherche s'inscrit dans une approche exploratoire et par conséquent dans l'étude de cas exploratoire. Notre problématique pouvant être taxée de « *nouvelle* » car n'étant pas traitée dans la littérature, nous nous sommes engagés dans la voie de l'exploration afin d'explorer deux cas pouvant être « *représentatifs ou typiques* » et/ ou « *révélateurs* » (Yin,

2009). C'est la mise en relation des deux thématiques de recherche, à savoir la résilience organisationnelle et la métaphore organisationnelle qui justifie principalement le recours à l'étude de cas puisque cette conceptualisation est quasiment inexistante, que ce soit dans la littérature ou dans les études sur le contexte tunisien.

Pour Yin (2003 ; 2009) après avoir choisi le type d'étude de cas, il est ensuite nécessaire de choisir le design de la recherche tout en justifiant son choix, c'est-à-dire le choix d'une étude avec un cas unique ou comportant plusieurs études de cas.

Ce travail s'inscrit dans une étude de cas multiples, qui est une catégorie de l'étude de cas. En effet, l'étude de cas peut être unique ou multiple, ce qui requiert la précision du but recherché dans ce cas. L'étude de cas multiple exige la constitution d'un échantillonnage théorique et les critères pertinents de cet échantillonnage sont ceux évoqués par Hlady Rispal (2002) à savoir la représentativité, le potentiel de découverte et la prise en compte de l'objet de la recherche. Ces critères sont repris dans le tableau ci-après.

Tableau 10 : Le choix des cas pour la constitution d'un échantillon théorique

Critères d'échantillonnage théorique	Implications	Degré d'exigence
Représentativité théorique	Homogénéité des cas du point de vue de la question à étudier ou des entités examinées.	Indispensable
Potentiel de découverte	Sélection de cas riches en données sur le phénomène à étudier et où les acteurs sont ouverts à une démarche d'investigation en profondeur.	Indispensable.
Prise en compte de l'objectif de recherche	Sélection différente selon l'objectif recherché : test, génération de théorie, validation de théorie.	Logique

Source : Hlady Rispal (2002)

Selon Miles & Huberman (1990), la méthode des études de cas implique trois types d'activités menés en parallèle avec des itérations au fur et à mesure du développement de l'étude de cas : la présentation des données (présentée dans ce chapitre), la condensation (voir chapitre 5), l'élaboration et la conclusion (voir chapitre 6).

1.2. Justification et présentation des cas choisis

Dans ce paragraphe nous justifierons nos cas avant de les présenter.

1.2.1. Justification du choix des cas

Les cas choisis sont des entreprises qui appartiennent à un holding familial connu en Tunisie, il s'agit d'un groupe de sociétés familiales (groupe Amen) qui est juridiquement enregistré comme un groupe de société anonyme. Le groupe Amen compte une banque, une clinique, une assurance et bien d'autres. Nous avons reçu l'accord des responsables pour afficher le nom et les informations relatives à l'entreprise, néanmoins nous ne sommes pas autorisés à diffuser des informations qui pourraient être confidentielles.

Dans notre cas, le choix des cas a été simplement une question « *d'opportunisme* » (Hlady & Rispal, 2002). En effet, l'accès aux entreprises familiales a été difficile, c'est d'ailleurs, ce qui explique le fait que nous ayons réalisé le travail d'investigation empirique assez tardivement. Nous avons eu l'opportunité d'accéder au premier cas grâce à un réseau de relations familiales. Au départ, nous avons souhaité intégrer une PME familiale tunisienne qui opère dans la d'articles hygiéniques mais des problèmes d'accessibilité se sont posés, le temps passait et il fallait donc trouver une autre solution.

Notre choix s'est donc porté sur Parenin et MTI, deux PME familiales. Le choix des entreprises s'est principalement basé sur le caractère « *familial* » sachant que le statut juridique de l'entreprise familiale n'est pas reconnu en Tunisie (Mzid, 2015).

Bouderbala (2015) estime que les définitions monocritères, les définitions pluri-critères et les définitions par des échelles sur un continuum de l'entreprise familiale qui dominent la littérature ne sont pas toujours adaptées à la culture et aux spécificités économiques et sociales de la Tunisie. Ainsi, la nécessité de fournir une définition qui soit « *ni trop restrictive, ni trop large* » s'impose. Pour l'auteure, la définition de l'entreprise familiale tunisienne doit tenir compte des définitions qu'offrent la littérature sur l'entreprise familiale tout en prenant en compte les particularités du contexte local tunisien. Bouderbala (2015) propose ainsi une définition de l'entreprise familiale tunisienne basée sur quatre critères : la propriété, la direction, la volonté de transmettre et la perception des membres de l'entreprise. Ces critères sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 11 : Les critères de définition de l'entreprise familiale tunisienne

Critères de définition de l'entreprise familiale tunisienne	Définition des critères
La propriété	La majorité du capital de l'entreprise est détenue par une ou plusieurs familles liées.
La direction	L'entreprise est dirigée par les membres de la/des famille (s) propriétaire (s) qui s'impliquent aussi bien dans la gestion stratégique qu'opérationnelle.
La volonté de transmettre	Il s'agit de la volonté du dirigeant de transmettre l'entreprise à une autre génération.
La perception des membres de l'entreprise	Les membres de l'entreprise la perçoivent comme étant une entreprise familiale.

Source : adapté Bouderbala (2005)

A partir de ce tableau, l'entreprise familiale tunisienne peut être définie comme une entreprise (1) destinée à être transmise aux générations suivantes, (2) dirigée stratégiquement et opérationnellement par les membres d'une ou plusieurs familles, (3) qui détiennent le capital majoritaire, (4) et qui est perçue par les employés comme étant une entreprise familiale. La prise en compte des particularités de la Tunisie semble être un élément pertinent pour la caractérisation de l'entreprise familiale tunisienne, à laquelle nous nous intéressons dans ce travail.

A partir de ce tableau et de nos entretiens, nous pouvons dire que nos cas correspondent aux différents critères évoqués dans le tableau ci-dessus. En effet, la majorité du capital des deux PME est gérée par les membres de la famille qui les dirigent et qui sont impliqués directement et surtout dans leur gestion stratégique. Il y a une volonté de transmettre l'entreprise puisqu'il y a déjà eu une transmission à la deuxième génération familiale. Nos entretiens montrent que les employés les perçoivent comme des entreprises familiales.

Dans les paragraphes suivants, nous nous attelons à présenter nos deux cas.

1.2.1 Présentation du cas 1

La première entreprise est une entreprise exportatrice nommée MTI CAT. ou MTI qui est l'abréviation de « *Mediterranean Tractors International* ». C'est une société « *offshore* » opère et vend exclusivement des produits Caterpillar sur le marché libyen. Le tableau suivant

résume la présentation des activités et des secteurs d'activités dans lesquels elle opère

Tableau 12 : Présentation des activités et secteurs d'activité de MTI

Activités	-Vente, maintenance, réparation et entretien de machines, groupes électrogènes, moteurs et chariots élévateurs à fourche. -La formation, le conseil technique et l'ingénierie
Secteurs d'activité	Travaux publics, industrie, bâtiment, pétrole et gaz, agriculture, mine, etc.
Rang	Leader
Nombres de marques représentées	Une seule : Caterpillar
Nombre d'employés	Une quinzaine
Zone d'activité	Lybie

Source : Auteur

MTI CAT. a été créé en 2005. Le bureau de Tunis se compose d'une dizaine d'employés, le reste étant sur place en Lybie. Nous y avons menés une dizaine d'entretiens entre Mars, juin et juillet 2020. La crise sanitaire avec les différents confinements est la raison qui explique l'étendue de cette période.

1.2.2. Présentation du cas 2

La deuxième entreprise se nomme PARENIN, elle est « *aux mains* » de la deuxième génération familiale depuis la fin de 2019, suite au décès du fondateur. Il s'agit d'une entreprise concessionnaire depuis 1926 d'une marque américaine Caterpillar, une marque *leader* dans le monde, dans le domaine de la construction et de l'industrie. Ses employés sont fiers de dire que PARENIN est la première entreprise concessionnaire de Caterpillar en dehors des Etats-Unis. Elle ne s'est pas limitée à être le concessionnaire de la marque Caterpillar, même s'il s'agit d'une marque réputée, elle représente également d'autres marques moins cotées. Elle a opté pour une stratégie de diversification de ses activités dès le départ. La présentation de ses activités est résumée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 13 : Présentation des activités et secteurs d'activité de Parenin

Activités	Vente, location, entretien et réparation de matériel neuf et d'occasion destiné à différents secteurs d'activités.
Secteurs d'activité	Travaux publics, industrie, bâtiment, agriculture, mine.
Rang	Leader dans le secteur des travaux publics, du bâtiment et de l'agriculture
Nombres de marques représentées	Six marques
Nombre d'employés	350 employés dont près des trois-quarts se consacrent à l'après-vente de machines et d'engins
Zone d'activité	Tunis avec des branches à Gabès, Sfax et Gafsa

Source : adapté du site internet

1.2.3. L'accès aux cas

L'accès à MTI n'a pas été difficile, le DRH a montré de l'enthousiasme face à notre thématique de recherche. Mais la situation sanitaire mondiale qui a imposé un confinement à partir de Mars 2020 a retardé les entretiens.

Pour les entretiens à Parenin, il faut dire que l'accès a pris du temps. Pendant que nous menions des entretiens à MTI, nous attendions la réponse à notre sollicitation. Il fallait attendre l'accord des dirigeants qui, une fois obtenue, a permis de mener des entretiens avec les employés dans des conditions assez favorables. Le DRH a mis à disposition une personne (assez coopérative) chargée de sélectionner et programmer les personnes en fonction de nos besoins. Nous conscients qu'il pouvait avoir des biais quant à la sélection des profils, pour contourner cela, nous avons essayé d'obtenir des recommandations d'employés susceptibles d'avoir un profil, une ancienneté et un poste stratégique pour notre recherche. Parfois, cela est venu de manière spontanée de la part des répondants. Dans ce cas, nous proposons ces noms à notre collaboratrice qui n'hésitait pas à planifier des entretiens avec ces personnes.

Aussi, nous avons eu l'accès au bus de la société, le DRH et notre collaboratrice nous ont donné la permission dès le premier jour. Nous allions donc à Parenin le matin et repartions à la descente comme les salariés avec le bus de la société et nous avons mangé à la cantine avec eux, ce qui facilitait la socialisation. Une salle de réunion nous a été octroyée pour mener les entretiens. Pour certains entretiens, nous sommes allés dans les bureaux car les personnes à interroger avaient besoin d'être sur place au cas où il fallait répondre à un appel téléphonique

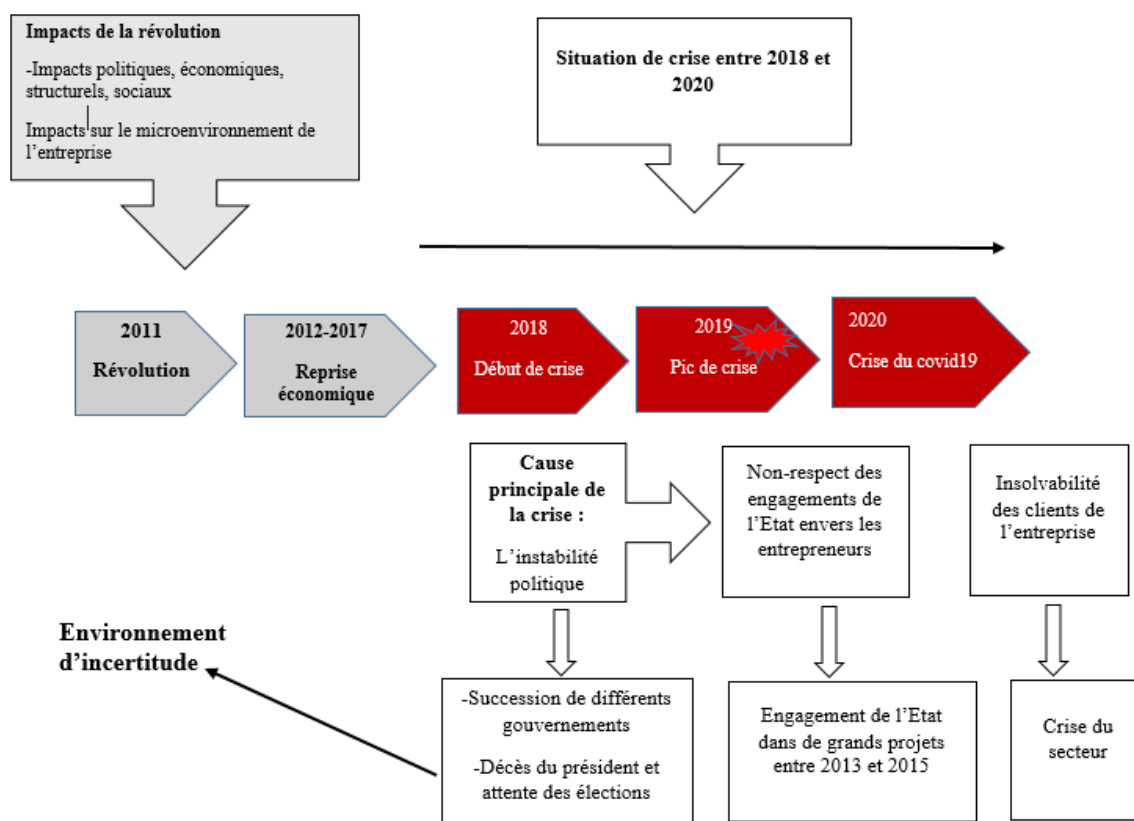
ou une sollicitation importante.

MTI et Parenin sont deux entreprises soumises à des contextes de crise. MTI est soumise non seulement au contexte libyen d'après la révolution et qui s'avère instable, mais également au contexte d'après révolution tunisienne. Le contexte libyen reste intéressant en termes d'opportunité pour MTI, mais l'incertitude engendrée par deux gouvernements dans ce pays, atteste de la précarité de la situation. L'entreprise a dû faire face à la destruction de toute une base de l'entreprise dans les affrontements durant la révolution. La situation a été telle que l'entreprise a été obligée de se séparer d'une grande partie de ses employés (qui était une centaine au départ) et de revenir sur Tunis, en opérant à partir de là. Selon les personnes interrogées, les problèmes auxquels l'entreprise a dû faire face sont des problèmes de marché dû à la fermeture de certains territoires, des problèmes d'importation, des problèmes de guerre civile, des problèmes de liquidités bancaires, des problèmes de personnel *etc.* En Tunisie, elle a dû faire face à des problèmes d'ordre juridique. En effet le statut d'entreprise exportatrice dans la réglementation en vigueur en Tunisie accorde une exemption d'impôt les dix premières années d'activité. Mais après la révolution, l'Etat a commencé à réclamer des impôts sans tenir compte de la loi d'exemption, ce qui revient à payer plus d'impôt que ce qui est prévu ou exigé par la loi. MTI est donc entrée en litige avec l'Etat tunisien.

Parenin est une entreprise qui a vécu la période de révolution de 2011 sans impacts directs. Mais depuis quelques années, les effets de la crise ont commencé à être de plus en plus visibles. Comme nous l'avons spécifié dans la présentation, Parenin est une entreprise qui a des activités diversifiées et qui se positionne sur plusieurs secteurs de marché. Et depuis précisément 2018, l'une de ses activités clés connaît une situation de crise alors qu'elle représente au moins 50% de son chiffre d'affaire (CA). Il s'agit de l'activité de vente des produits Caterpillar et donc du secteur des travaux publics qui connaît une crise. Nous rappelons que la crise a commencé bien avant (vers 2015) mais Parenin a commencé à la ressentir réellement à partir de 2018. Et l'instabilité politique suite à la révolution en est la cause principale, la crise de covid-19 a également eu un impact. L'entreprise a subi une perte de 40% de son CA.

Pour une meilleure compréhension, nous avons schématisé la situation de crise à Parenin comme suit :

Figure 9 : Illustration de la situation de crise à Parenin



Source : Auteur

II. Investigation empirique : collecte et analyses des données

Dans ces lignes, nous aborderons tout d'abord les méthodes de collectes de données, ensuite, nous mettrons en évidence l'analyse des données qualitatives issues du terrain et enfin nous dresserons les matrices conceptuelles pour la présentation des résultats de l'échantillonnage théorique.

2.1. Méthodes de collecte des données

Nous clarifions ici le choix des outils de collecte des données, le guide d'entretien, l'observation participante et l'analyse documentaire.

2.1.1. Choix des outils de collecte de données

La collecte des données est une phase cruciale dans le processus de recherche. Elle comporte généralement l'échantillon et les techniques d'échantillonnage pour déterminer la taille de ce dernier. Les techniques d'échantillonnage peuvent être statistiques lorsqu'on est dans une démarche quantitative. Rappelons que notre méthodologie est qualitative et les auteurs de

la théorie enracinée adoptée dans cette recherche préconisent plutôt le critère de saturation comme méthodes d'échantillonnage. Dans notre cas, nous n'avons pas cherché à atteindre la saturation empirique car notre échantillon a été un échantillon de convenance, autrement dit, imposé. Dès le départ, le DRH nous a expliqué que compte tenu de la période sensible dans laquelle nous étions à cause de la crise sanitaire, il n'était pas possible de mener des entretiens pour une longue durée, craignant que cela affecte la performance des employés. Il a proposé une quinzaine de personnes et nous avons négocié pour atteindre la vingtaine.

La méthode de collecte de données est principalement l'entretien semi-directif. Il s'agit d'un entretien à mi-chemin entre la non directive et la directive (Aktouf, 1987), il consiste à « *laisser l'interviewé s'exprimer le plus librement possible tout en reprenant les points significatifs susceptibles de faire émerger les significations associés à cet hébergement et à son contexte* » (Blanchet & Goteman, 2007 : 7). Plus exactement, nous avons opté pour le type d'entretien semi directif centré c'est-à-dire « *un mode d'entretien dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche en influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité* » (Roussel & Wacheux, 2006 : 102) .

Ce choix a été guidé par l'efficacité de cet outil en tant qu'instrument favori de l'exploration en science de gestion (Blanchet, 1991). L'entretien est un « *moyen privilégié d'accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations des situations connues par les acteurs* » (Blanchet & Gotman, 1992). Contrairement au questionnaire, l'entretien favorise la proximité entre le chercheur et les acteurs, ce qui permet l'accès facile aux points de vue et représentations que se font ces derniers du phénomène étudié. En effet pour Grawitz (1990), l'entretien de recherche (ou interview) est un outil de communication qui favorise la création de relations interpersonnelles entre le chercheur et son interlocuteur. Ces relations vont permettre à l'interviewé de se confier sur ses perceptions, ses interprétations et ses expériences sur le sujet. L'entretien est alors, un moyen pour le chercheur d'atteindre son objectif de compréhension de phénomènes sociaux, ce qui est bien notre cas.

Même si l'entretien a été le moyen de collecte privilégié, il a été complété par d'autres outils de collecte des données dans ce travail. Par ailleurs, la théorie enracinée se veut être une méthode de triangulation des données c'est-à-dire de la variété des données collectées (Strauss & Corbin 2004 ; Garreau, 2015). C'est pourquoi nous avons :

- Dans un premier temps recouru aux entretiens semi-directs,
- Dans un second temps nous avons fait quelques observations non participantes

parmi lesquelles nous avons sélectionné trois observations,

- Dans un troisième temps nous avons recouru à l'analyse documentaire,
- Les notes de terrains ont été ajoutées à ce corpus.

Dans ce qui suit, nous nous intéresserons au choix des outils de collecte et d'analyse de données ainsi qu'à l'échantillon de la recherche.

2.1.2. Le guide d'entretien

Pour Gavard-Perret et *al.*, (2012), il n'y a vraiment pas de technique particulière pour rédiger un guide d'entretien si ce n'est qu'il doit correspondre aux objectifs de la recherche. L'objectif principal de notre guide d'entretien est de faire émerger le ou les concepts à même d'expliquer la résilience organisationnelle. Dans les chapitres précédents, la résilience organisationnelle a été appréhendée comme une métaphore, celle-ci étant employée pour exprimer une réalité ou un concept complexe et/ou inconnu au moyen d'un autre plus connu et plus explicite dans le but de simplifier une réalité organisationnelle, le plus souvent complexe (Morgan, 1980). La résilience étant dans notre cas un concept complexe et flou à cause du manque d'une définition et d'un contenu consensuel au niveau théorique, nous cherchons à comprendre ce qu'elle peut être à partir d'une étude empirique. En d'autres mots, nous cherchons à comprendre si la RO peut être ou pas une métaphore de l'AO, tout en restant ouvert aux potentiels concepts « *enracinés* » dont la RO pourrait éventuellement être la métaphore.

Pour ce faire, la rédaction du guide d'entretien est composée de quatre parties comme proposé par Gavard-Perret et ses collaborateurs (2012) : l'introduction, le centrage du sujet, l'approfondissement et la conclusion. Il est à rappeler que bien que notre guide d'entretien ait suivi ce schéma dans un souci de rigueur, il n'est pas très structuré car au vu de la nature exploratoire de la recherche, nous l'avons voulu flexible et ouvert à ce que le terrain pourrait offrir comme concepts, thèmes, questionnement, *etc.* Par conséquent l'introduction présente le sujet et le but de la recherche.

Le centrage présente les thèmes abordés, l'approfondissement va consister à faire des relances à partir des réponses des participants.

Cette partie pratique a été réalisée selon le modèle de l'entretien en quatre étapes de Romelaer (2005) résumé dans le tableau ci-dessous.

Tableau 14 : Les quatres étapes de l'entretien

Etapes	Principes
1. Les premiers contacts	Se présenter soi-même et présenter la recherche, être à l'écoute des questions, des doutes, des réticences des répondants.
2. La phrase d'entame	Simple, claire et cohérente avec le thème de recherche. Elle va renforcer la confiance du répondant.
3. Les thèmes et sous-thèmes administrés sous formes de questions ouvertes	Les questions en lien avec les thèmes ou concepts de la recherche.
4. Les relances	Reformulation des questions, résumés, interventions complémentaires, <i>etc.</i>

Source : Romelaer (2005)

Dans la première phase d'introduction qui est orale, s'agissant d'un entretien et non d'une enquête par questionnaire, nous avons commencé par remercier les participants pour leur coopération, tout en nous présentant et en présentant le thème général de la recherche, ainsi que son intérêt. Aussi, nous prenions le temps d'expliquer que nous garantissons l'anonymat afin de gagner la confiance de nos. Cela n'a pas toujours suffi pour rassurer les participants. Aussi, nous avons essayé d'être transparents avec eux quant à l'exploitation des données qui seront collectées, sans oublier de demander la permission pour l'enregistrement de l'entretien dans un souci de respecter la volonté personnelle des participants. Parfois c'est le participant qui donne le temps de sa disponibilité, il est vrai que cela met la pression en termes de temps et génère des préoccupations du genre : allons-nous arriver à tirer le maximum d'éléments de réponse dans le temps qui nous est accordé ? Ou encore est-ce que le répondant sera réellement disponible psychologiquement pour nous renseigner au maximum ? Par ailleurs, nous sommes restés ouverts aux réticences qui s'exprimaient le plus souvent par des doutes et des questions. Parfois, les participants exprimaient leurs doutes quant à leur capacité à réussir l'exercice de l'entretien à cause de leur niveau de français qu'ils jugent mauvais. Face à ces doutes, nous avons le plus souvent tenté de les rassurer en leur expliquant que leur niveau n'était pas si mauvais qu'ils le croient, la preuve est que nous pouvions comprendre ce qu'ils disaient. D'autres fois, le doute venait de la peur que le ou les supérieurs aient accès à leurs propos. Là encore, nous avons essayé de les rassurer. Nous sommes aussi restés très ouverts à des questions qui n'allaient pas forcément dans le sens de la recherche comme « *pourquoi êtes-vous en*

Tunisie ? », « *comptez-vous travailler en Tunisie après vos études ?* » ou des questions très indiscretes comme « *préférez-vous épouser un tunisien ou un compatriote ?* ». Ces questions revenaient assez régulièrement et nous avons choisi de les considérer comme l'expression d'une curiosité ou une invitation à la socialisation.

Dans la deuxième phase qui est celle de l'entame, Gavard-Perret et *al.*, (2012) parlent plutôt de thème de « *réchauffement* ». Nous avons donc commencé par une phrase simple d'intérêt pour le répondant. Cette phrase était généralement centrée sur le parcours professionnel et les tâches quotidiennes des répondants. Nous avons remarqué que le parcours scolaire et professionnel constituait dans la plupart des cas, une grande source de fierté pour les participants. Il s'agissait pour nous de susciter l'enthousiasme des répondants en évoquant un sujet qu'ils maîtrisent afin de les mettre en confiance pour la suite.

Dans la troisième phase, nous sommes entrés dans le cœur du sujet en abordant les thèmes centraux de la recherche. Cette phase est celle de la collecte des données à proprement dite. Elle consiste à poser les questions aux répondants afin d'obtenir les informations qui seront analysées et interprétées ultérieurement.

Dans la quatrième phase qui est celle des relances, nous avons tenté de relancer les questions qui n'ont pas été explicitées par le répondant. Nous rebondissions également sur les propos des répondants dans le but d'une meilleure explication ou d'un approfondissement des idées. Dans cette phase, nous avons tenté de maintenir l'interview vivante et interactive. Notre recherche étant menée dans un esprit inductif, notre guide d'entretien n'est donc pas très élaboré, il contient les grandes lignes qui permettent d'orienter l'entretien. Le but étant de pouvoir profiter au maximum de ce que le terrain a, à nous offrir. Dans ce souci, nous sommes restés très attentifs au discours de nos répondants afin de rebondir sur toute information qui nous semblait importante et qui méritait un approfondissement. L'approfondissement s'est fait dans l'interaction et suite aux réponses données. Notre rôle a été d'animer la séance en étant ouvert à toute opinion et réponse du répondant. Nous avons posé certaines questions spontanées en fonction des réponses précédentes (après que le répondant ait fini de s'exprimer) afin de lever les éventuelles zones d'ombre et tirer le maximum d'informations.

Nous finissions généralement par une phase supplémentaire qui est celle de la conclusion dans laquelle nous remercions les participants tout en demandant aux participants s'ils avaient quelque chose d'autre à ajouter. Cela leur donnait l'occasion de rajouter des informations complémentaires ou de nous tendre la main en nous disant qu'ils sont disposés à tout moment en cas de besoin. Nous avons en effet reçu de nombreuses cartes de visite.

2.1.3. L'observation non participante

L'observation d'une situation permet au chercheur d'approfondir ses idées (Yin, 1990). C'est pourquoi nous avons fait des observations non participantes sous forme de discussions informelles avec certains employés. Nous sommes conscients de l'importance de la confiance dans ce genre de mécanisme. Nous avons été présents dans l'entreprise pendant un bon moment : entre mars et octobre 2020, même si cela n'a pas été de manière continue à cause de la situation sanitaire mondiale. Notre présence sur le site avec certains employés et les liens tissés au sein de MTI (lieu où nous avons réalisés la première phase d'entretiens exploratoires), la prise du bus de la société et la fréquentation de la cantine, nous ont permis de nous intégrer et de pouvoir discuter avec les employés. Nous avons pu faire des observations non participantes qui nous semblent pertinentes pour notre travail.

2.1.4. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire peut s'avérer très intéressante pour le chercheur. En effet, « *l'analyse des documents et des archives est une opération de structuration d'informations éparées, pour aboutir à un résultat original utilisable pour le chercheur* » (Wacheux, 1996 : 220).

Nous avons eu accès à certains documents comme le code de conduite (voir annexe 4) de l'entreprise qui renseigne sur la culture de l'entreprise et donne des informations générales concernant l'entreprise. Nous aurions aimé accéder à des documents comme les rapports annuels ou les chiffres d'affaires qui nous auraient mieux enseignés sur l'état de l'activité mais ce sont des informations sensibles auxquelles il n'était pas possible d'accéder.

2.2. Phase d'analyse des données

Dans ce qui suit, nous allons nous attarder sur l'analyse des données qualitatives issues du terrain dans un premier temps. Dans un second temps, nous spécifierons les données prises en compte dans le cadre de ce travail et enfin nous présenterons les étapes de l'analyse des données.

2.2.1. Analyse des données qualitatives issues du terrain

La GT permet au chercheur d'acquérir de la légitimité et d'innover à travers des processus de théorisation basés sur la découverte issue de l'investigation empirique (Glaser & Strauss, 1967). « *La découverte de la théorie enracinée implique implicitement que le chercheur-analyste sera créatif* » (Glaser, 1978 : 20).

La théorisation à laquelle aboutit le travail de recherche est le résultat de la créativité du chercheur combinée à la rigueur méthodologique, l'absence de ces deux éléments est un biais

qui représente une cause courante de la « *non-innovation* » dans les recherches en sciences de gestion selon Garreau (2015). La créativité se définit comme une « *capacité à créer quelque chose qui est à la fois nouveau et approprié* » (Sternberg & Lubbart, 1999 : 3) et la rigueur méthodologique se définit en termes de « *poursuite logique d'une idée* » (Gareau, 2015).

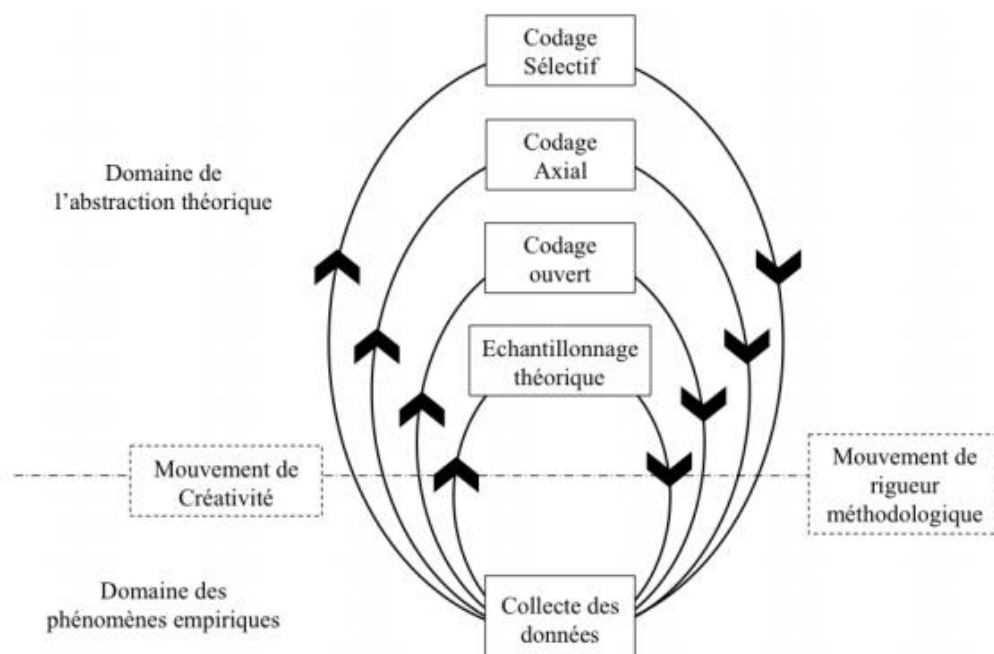
Selon Garreau (2015), pour faire preuve de rigueur méthodologique, le chercheur doit :

- définir clairement ses construits,
- s'assurer que les variables ou construits sont appréhendés correctement,
- légitimer la relation causale entre deux éléments,
- spécifier les limites d'application du modèle propos.

Néanmoins, il faut faire attention à ce que la rigueur ne produise pas l'effet contraire en s'opposant à la créativité. Dans ce sens, Strauss & Corbin (1998) estiment que « *les procédures proposées ont été élaborées non pas pour être suivies de façon dogmatique, mais pour être utilisées de façon créative et flexible par les chercheurs selon ce qu'ils jugent approprié* » (Strauss & Corbin, 1998 : 14).

Pour Garreau (2015), l'analyse des données dans une démarche de la théorisation ancrée suit un processus circulaire et donc itératif, mais linéaire car les étapes s'enchaînent les unes après les autres.

Figure 10 : Illustration circulaire de la méthode de la théorie enracinée



Source : Garreau (2015)

Garreau (2015) illustre le processus d'analyse sous forme d'un processus qui combine à la fois la créativité et la rigueur méthodologique. Ce processus comprend quatre étapes essentielles comme le montre la figure ci-dessus. Ces quatre étapes peuvent être scindées en deux méta-étapes : celle de la collecte des données et celle du codage qui comprend trois étapes qui correspondent à trois niveaux : le codage ouvert, le codage axial et le codage sélectif.

L'analyse de nos données a été faite en tenant compte également des notes de terrain. Dès le début du processus de codage c'est-à-dire le codage ouvert émergent, nous avons commencé à écrire des mémos. Selon Corbin & Strauss, (1990), ces mémos participent à la formulation et à la révision du processus d'élaboration de la théorie, ils accompagnent le chercheur dès le codage jusqu'à la fin du processus de la recherche.

Dans ce qui suit nous présenterons les étapes de l'analyse des données recueillies.

2.2.2. Les données prises en compte dans le cadre de ce travail

Notre unité d'analyse est l'organisation. Nous avons essayé d'atteindre cette unité d'analyse au travers des témoignages des interviewés. Même si ce canal peut avoir des biais, il constitue notre seul « vrai » moyen d'atteindre ou de « *faire parler l'organisation* » à cause de l'impossibilité d'accès aux documents qui auraient pu être réellement intéressants. Notre échantillon se compose de personnes ayant différentes positions hiérarchiques dans le but d'une multi-angulation (Hlady Rispal, 2002).

Nous avons fait deux études de cas avec des entretiens sur les sites des entreprises. MTI se trouve sur un seul site tandis que Parenin est reparti sur trois sites. L'un des sites se trouve en plein centre-ville d'un quartier populaire de Tunis. Ce site est le premier selon les témoignages des employés, il est par conséquent assez symbolique. Il abrite deux divisions : Celle de la commercialisation des produits du secteur industriel (Atlas copco) et celle des produits agricoles (John Deere). Les deux autres sites se trouvent dans la même localité géographique à 5 min l'un de l'autre, séparé par un mur. Le tableau suivant résume le nombre d'entretiens réalisés à par site.

Tableau 15 : La répartition des entretiens par sites

Sites	Nombre d'entretiens réalisés	Nombres d'entretiens retenus
1 : MTI et Parnein	26	23
2 : division Good year	1	1
3 : Division Atlas copco et division John Deere	6	5

Source : Auteur

Nous avons classé les sites dans l'ordre de nos entretiens et non selon l'ordre d'existence de ces derniers. Le premier site héberge les bâtiments officiels de MTI et Parenin, le deuxième, la division pneumatique (Good year) et le troisième, les divisions Atlas Copco et John Deere.

Nous avons retenu 29 entretiens mais dans la réalité, nous avons interviewé 33 personnes qui ont une ancienneté qui se situe entre 3 et 30 ans. Il y a trois entretiens qui n'étaient pas individuels mais à deux. Le premier s'est déroulé dans le bureau de réunion du département, nous avons commencé l'interview avec une dame et quelques minutes plus tard son supérieur hiérarchique est arrivé et apparemment, il n'avait pas été prévenu de l'interview. Il a été intrigué et il a posé des questions concernant ce que nous faisons et nous lui avons répondu. Il a trouvé notre sujet de recherche intéressant et il s'est assis, il était très à l'aise et très ouvert et finalement il a fini par être l'interviewé car la dame a fini par s'éclipser après un moment, elle n'a donc pas répondu à toutes nos questions. Nous avons tenté de comprendre pourquoi elle s'était éclipcée et on nous a répondu que « *c'est son caractère* » alors nous n'avons pas voulu insister et nous avons décidé d'écarter ses réponses pour ne retenir que celles de son supérieur hiérarchique. Le second entretien à deux était s'est fait avec deux collègues de service. Nous devions interroger l'une d'elle et elle a préféré venir avec sa collègue car selon elle c'était plus rassurant d'être accompagné par une connaissance. Avec l'expérience du premier entretien à deux qui n'avait pas vraiment été une réussite, nous appréhendions cette nouvelle tentative. Mais nous avons été agréablement surpris par la manière dont tout s'est bien passé. D'ailleurs, c'était une très bonne idée car l'une d'elle était un peu timide au départ, mais la manière dont l'autre était à l'aise et ouverte a eu un effet positif sur elle et elle a pu s'ouvrir et être à l'aise à

son tour. Ce fut une très belle expérience. Enfin, le troisième entretien à deux comme les deux autres précédents, s'est également offert à nous. Durant un entretien, un autre employé, l'un des plus anciens avec plus de 30 ans d'expérience dans l'entreprise nous a rejoints et notre sujet de recherche l'a intéressé. Il confirmait de temps en temps les réponses de notre interviewé. Malheureusement, il ne parlait pas beaucoup car il est plus à l'aise en arabe qu'en français, cette barrière de la langue a fait qu'il n'a pas pu répondre à toutes nos questions, ses réponses n'ont donc pas été prises en compte.

Par ailleurs, nous tenons à préciser que nous avons dû éliminer deux autres entretiens. Le premier était le tout premier entretien que nous avons mené dans à Parenin. Pour des raisons de confidentialité, nous pouvons juste dire qu'il s'agit d'une personne occupant un poste très stratégique et « *sensible* » à la fois, par conséquent, elle était mal à l'aise et répondait à peine à nos questions. Et malgré nos efforts, il a été difficile de la rassurer et de la mettre à l'aise. Néanmoins, cette personne a été une personne relais pour nous car c'est grâce à elle que nous avons pu rencontrer le DRH de Parenin qui nous a permis de réaliser les autres entretiens.

Le second entretien que nous avons éliminé est un entretien réalisé sur le troisième site. Durant l'entretien, cet interviewé a demandé que nous prenions des notes, refusant d'être enregistré. Nous nous sommes exécutés mais à chaque fois que nous écrivions, il se rapprochait de nous pour voir ce que nous étions en train de noter malgré que nous étions transparents : nous lui répétions ses dires avant de noter, mais selon lui, il voulait se rassurer que ce que nous écrivions était réellement ce que nous avions dit. Ce comportement nous a mis mal à l'aise, d'autant plus qu'il ne portait pas de masque car il ne croyait pas à l'existence du covid-19. Nous avons dû mettre fin à l'entretien pour éviter de nous mettre en danger. Ironie du sort, quelques jours plus tard, nous avons reçu un appel du DRH nous exhortant à faire une quarantaine car cet interviewé avait été testé positif au coronavirus. Nous avons donc fait une quarantaine de 7 jours immédiatement et heureusement pour nous, il y a eu plus de peur que de mal.

Au total quatre entretiens n'ont pas été pris en compte.

En plus des entretiens, il y a eu les observations non participantes et une analyse documentaire. Par ailleurs, nous rappelons que les entretiens réalisés à MTI ont été ajoutés au corpus de données. Pour ce travail de thèse, nous prendrons par en compte notre investigation empirique, les observations menées à MTI et à Parenin, ainsi que les documents et notes de terrains.

Tableau 16 : Données analysées dans le cadre de l'investigation empirique

Données analysées
Entretiens semi-directifs
Observation non participantes
Documents (code de conduite)

Source : Auteur

2.2.3. Les étapes de l'analyse des données

Nous avons fait une analyse de contenu thématique suivant le design d'analyse de contenu de Bardin et nous avons présenté nos résultats dans des matrices conceptuelles (Miles & Huberman, 2003). Dans ce qui suit, nous présenterons l'analyse de contenu thématique, le choix de l'analyse de contenu, la définition et l'objectif de l'analyse de contenu, l'étape de la préparation du corpus et l'étape de l'analyse de contenu.

a/ Analyse de contenu thématique

L'entretien semble être l'outil privilégié dans l'exploration des phénomènes car les acteurs demeurent le meilleur moyen d'y accéder (Miles & Huberman, 1994). C'est pourquoi, l'entretien a été privilégié dans notre recherche afin d'étudier le phénomène de métaphore et de résilience organisationnelle à travers les points de vue des acteurs organisationnels. Il est question de faire « *parler* » l'organisation à travers ses acteurs.

Il est à préciser qu'en général à la fin des entretiens (sauf pour 3 entretiens où nous étions pressés par le temps) nous poursuivons la discussion de manière informelle en discutant de sujets divers touchant à l'entreprise, à l'actualité ou à la politique. Cette étape de « *retour sur la discussion permet de mieux saisir les enjeux et les non-dits, (...) et doivent être intégrées au corpus* » (Baribeau, 2009 : 137).

Le rôle du chercheur pendant l'entretien est celui de guide ou d'animateur (Blanchet, 1982). Pour ce faire, il doit faire preuve de certaines qualités.

- Notre guide d'entretien est structuré autour des thèmes fondamentaux de la recherche qui sont la résilience organisationnelle, la métaphore organisationnelle et l'apprentissage organisationnel.

Nous avons élaboré plusieurs questions pour chaque thème afin de pouvoir orienter l'entrevue. Toutefois, nous avons opté pour une démarche ouverte à la « *surprise* » (Yin, 2012) afin de ne pas manquer mais plutôt saisir les particularités de nos cas étudiés. Pour ce faire, nous n'avons pas hésité à rebondir sur le discours de nos répondants, en demandant soit un

approfondissement par des exemples concrets ou en les interrogeant sur le pourquoi et le comment.

Nous précisons que nous nous sommes référés aux travaux sur la résilience organisationnelle de Bégin & Chabaud (2010) qui est une référence dans les études sur cette thématique, et également aux travaux sur l'apprentissage de Nonaka & Takeuchi (1997) et d'Argyris & Schön (1978) et à Bardin (2002) pour l'analyse de contenu.

b/ Le choix de l'analyse de contenu

La recherche est essentiellement un travail de justification et la phase d'analyse ne déroge pas à cette règle. Evrard (1993) signale qu'il est bon de rappeler que l'on parle d'analyse de contenu lorsqu'il s'agit de recherche qualitative et d'analyse de données dans le cas d'une recherche quantitative. Par ailleurs, nous avons explicité antérieurement que nous nous situons dans une méthodologie qualitative et c'est ce qui explique l'adoption de l'analyse de contenu dans cette recherche. Notre recherche vise la compréhension (Dumez, 2011). Notre objectif est de faire émerger des significations et non de quantifier ou de valider des hypothèses préalablement conçues. En effet, dans l'analyse de contenu, les données prennent la forme de discours regroupant des informations dont le contenu doit être analysé pour en extraire des significations et implications possibles (Bardin, 2003, 2009). Il s'agit explicitement d'analyser le contenu de discours dans lesquels « *les données cernées sont faites de mots et non de chiffres* » (Miles & Huberman, 1991).

c/ Définition et objectif de l'analyse de contenu

L'analyse de contenu est définie comme « *un ensemble de techniques de recherche d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de descriptions du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées de ces messages)* » (Bardin, 2003 : 47). A partir de la définition précédente, nous pouvons ainsi retenir que le but de l'analyse de contenu est de faire des inférences, c'est-à-dire de déduire le ou les sens cachés des discours pour aboutir à des conclusions logiques qui se dégagent du contenu des messages. L'analyse de contenu a donc pour but de dégager « *les sens des discours pour mettre à jour les systèmes de représentations véhiculés par ces discours* » (Blanchet & Goteman, 2007), ce qui correspond à l'objectif de ce travail.

Pour être de qualité, l'analyse de contenu doit suivre un processus rigoureux garantissant le critère « *d'objectivité* ». L'analyse de contenu catégorielle peut prendre deux formes : l'analyse lexicale qui se focalise sur une analyse linguistique des données et l'analyse

thématique qui est plus axée sur une analyse de sens. Pour les besoins de cette recherche, l'analyse de contenu thématique est celle qui semble plus en accord avec les objectifs de ce travail qui se concentre sur une analyse des « *signifiés* » (Bardin, 1998). L'analyse de contenu thématique nous permet de développer les catégories selon une démarche inductive (Miles & Huberman, 2007). Autrement dit, nos catégories sont issues du corpus des données collectées sur le terrain, ce qui permet de révéler leur plein potentiel sans être contraint par une grille d'analyse imposée (Bardin, 2009).

Notre méthode d'analyse de contenu suit les étapes du design proposé par Bardin (2009) pour l'analyse et nous avons mobilisé les matrices de Miles & Huberman (2003) pour présenter nos résultats.

Avant de passer à l'analyse des données, nous allons procéder à la préparation du corpus.

d/ L'étape de la préparation du corpus

Selon Gavard-Perret et *al.*, (2012), avant la démarche générale d'analyse de contenu, il est nécessaire de passer par une phase de préparation qui contient deux étapes : « *l'intervention sur le corpus et son indexation* ».

- **L'intervention sur le corpus** : il s'agit d'une phase durant laquelle le chercheur opère des traitements préalables sur le corpus afin de le rendre clair et prêt à l'analyse. Elle a consisté pour nous, à faire la retranscription intégrale et la correction orthographique et grammaticale des données enregistrées ou notées (notes de terrains et entretiens pour lesquels nous avons fait des prises de notes). Durant cette phase, nous avons pris le soin de noter les caractéristiques des répondants telles que le genre, le poste et l'ancienneté car l'intégration de ces informations à l'analyse peut être intéressante pour comprendre le « *sens des idées* » ou les possibles « *racines des oppositions* » (Baribeau, 2009). Nous avons également effectué une remise en ordre chronologique pour les événements et les étapes concernant la crise qui touche l'entreprise.

- **L'indexation** : selon les auteurs, il s'agit d'une opération qui concerne la gestion des données et qui prend énormément de temps. C'est une opération minutieuse d'organisation et de réorganisation permettant au chercheur de retrouver facilement les données à n'importe quel moment de l'opération d'analyse. Elle suppose « *beaucoup de soin et de rigueur* » de la part du chercheur. Cette étape nous a été nécessaire pour réorganiser le corpus « *en sous-unités de textes pertinents* ». Elle nous a permis de réorganiser les données par des opérations de découpage, de rapprochement des données allant dans le même sens, et de mise en relation de ces dernières. Nous avons ensuite étiqueté et numéroté les documents.

Cette phase de préparation nous a donné l'occasion d'appivoiser l'ensemble du

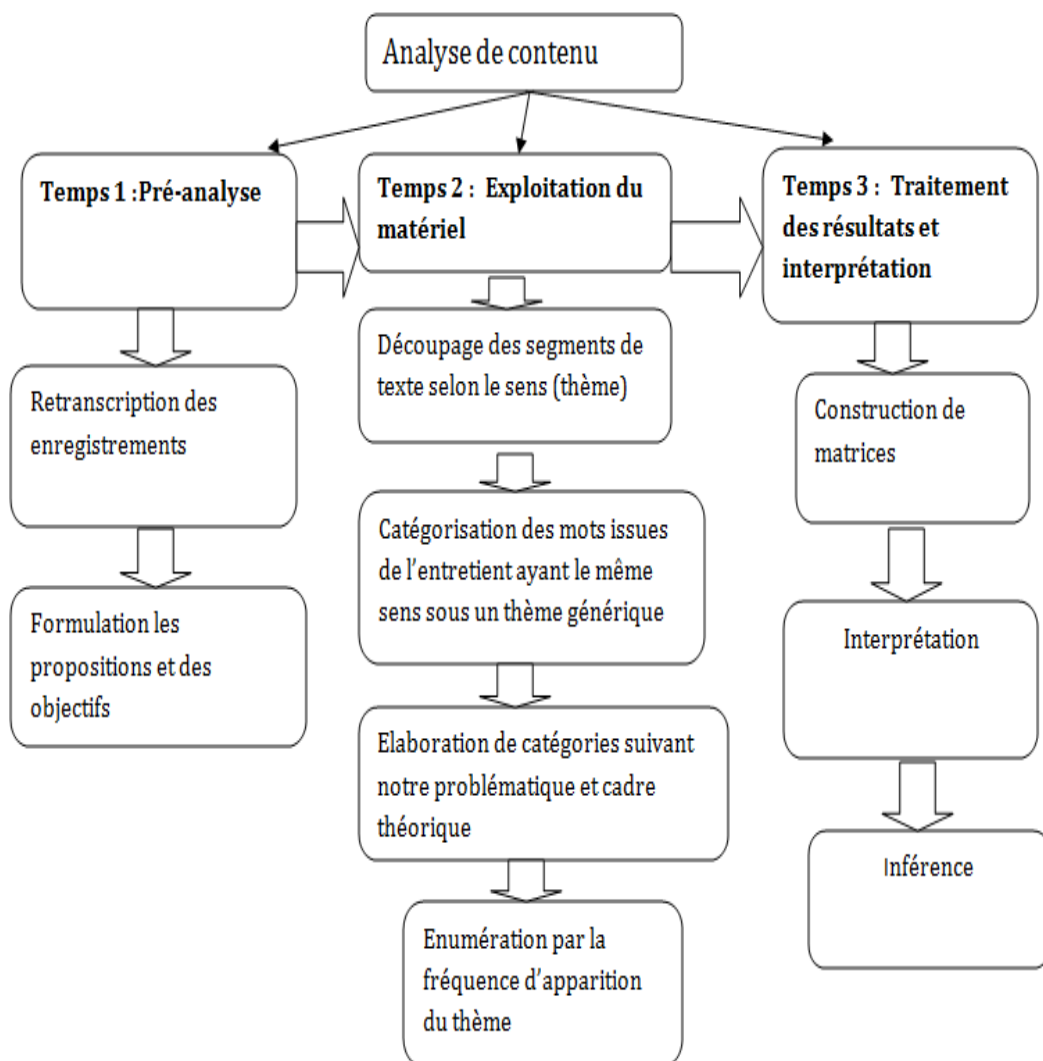
matériau collecté, de mettre en lumière nos intuitions et de prendre des décisions quant à l'amorce des analyses (Baribeau, 2009).

Dans ce qui suit, nous présenterons d'une manière simplifiée notre démarche d'analyse adoptée dans ce travail.

e/ Etapes de l'analyse de contenu

Après la phase de préparation, nous sommes passés à la phase d'analyse de contenu proprement dit. Pour Bardin (2009 : 123), l'analyse de contenu se résume en trois étapes essentielles qui sont : la pré-analyse, l'exploitation du matériel et l'étape du traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation.

Figure 11 : L'analyse de contenu



Source : Bardin (2009) et Miles & Huberman (2003)

L'étape de la pré-analyse : C'est la phase préliminaire qui consiste en trois temps : le choix des documents à analyser, la lecture flottante en vue de formuler les hypothèses et les objectifs de la recherche.

-Le choix des documents et la constitution du corpus : Cette phase a consisté à déterminer l'ensemble des documents les plus pertinents qui seront soumis au processus d'analyse (Bardin, 2009 : 127). Les documents analysés dans ce travail se constituent des entretiens, des observations non participantes, des notes de terrains et du code éthique de l'entreprise.

- La lecture « flottante » : Elle permet au chercheur de saisir le message explicite véhiculé par les documents après une première lecture (et une relecture si nécessaire). Il s'agit d'une phase dans laquelle nous avons essayé de nous familiariser avec les entretiens retranscrits et les notes de terrains (Bardin, 2009). C'est une phase qui a été cruciale car elle nous a permis de faire des choix préalables quant à la stratégie d'analyse c'est-à-dire les règles de découpage et de catégorisation (Gavard-perret et *al.*, 2012),

- La formulation des hypothèses et des objectifs : A ce stade, les « *hypothèses* » sont plutôt des remarques et des intuitions pour lesquelles nous avons fait des mémos au fur et à mesure. Par ailleurs, nous n'avons pas formulé de propositions à ce stade. Nous avons maintenu les propositions préliminaires formulées au départ.

Nous avons ensuite défini l'objectif ultime de notre recherche. Il est à noter que l'objectif est « *la visée générale que l'on donne au cadre théorique et/ou pragmatique dans lequel les résultats obtenus seront utilisés* » (Bardin, 2009 : 128). Notre recherche a pour objectif de co-construire la réalité de l'expérience vécue par les acteurs avec eux (Girod-Séville & Perret, 1999). De manière plus spécifique, nous cherchons à analyser les données recueillies pour faire ressortir les différents sens (cachés et apparents) qui s'en dégagent afin d'aboutir à l'émergence d'une compréhension et à la saisie des éventuelles métaphores ancrées (notamment celle de l'AO) sur les terrains et susceptibles de nous éclairer sur les concepts de résilience et de métaphore organisationnelle pour les cas particuliers étudiés.

L'exploitation du matériel : Cette phase consiste essentiellement en opérations de codage, (Bardin, 2009). Les codes sont « *des étiquettes qui désignent des unités de signification* » Miles & Huberman (2003 : 112). Pour Bardin (2009), le codage consiste à découper, énumérer et catégoriser les données.

- Le découpage : consiste à choisir les unités d'enregistrement qui vont être codés. Nous

avons choisi l'analyse thématique comme méthode d'analyse de contenu, notre découpage s'est fait selon le thème abordé par les différents segments de texte. Le thème est le sens qui « *se dégage naturellement d'un texte analysé* » (Bardin, 2009 : 136). Le choix de l'analyse thématique a été motivé par le fait que la littérature préconise généralement « *le thème comme unité d'enregistrement lorsqu'il s'agit d'études portant sur les motivations, les opinions, les attitudes, les valeurs et les croyances et lorsque l'entretien (non directif ou structuré) individuel ou de groupe est employé comme outil de collecte des données* » (Bardin, 2009 : 137). Ce choix s'explique également par le fait que « *l'analyse thématique défait en quelque sorte la singularité de discours et découpe transversalement ce qui, d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème* » (Blanchet & Goteman 2007, p.96). Par ailleurs, nous avons adopté les types de codage recommandés pour la GT, à savoir le codage ouvert émergent, le codage axial et le codage sélectif émergent (Corbin & Strauss, 1998, 2002).

- **L'énumération** : Elle fait référence aux règles de comptage. Nous avons choisi la fréquence qui est la mesure la plus utilisée généralement. Il a été question pour nous de compter le nombre de fois où un item apparaît dans les segments de texte.

- **La catégorisation** : C'est une opération de classification qui consiste à différencier les éléments constitutifs d'un ensemble avant de les regrouper par catégories (Bardin, 2009). Le but de l'étape de la catégorisation est de faire ressortir les thèmes principaux (ou méta-thèmes) et les sous-thèmes afférents (Bardin, 2009). Notre critère de catégorisation est le thème. Dans ce travail de recherche, les mots n'ont pas d'importance, c'est leur signification qui nous semble le plus important. Durant cette étape, nous avons classé les thèmes ayant un sens commun sous une même rubrique (c'est-à-dire sous un même titre).

Dans ce qui suit, nous présenterons les résultats de l'échantillonnage théorique dans des matrices conceptuelles (Miles & Huberman, 2003).

2.3. Matrices conceptuelles et présentation des résultats de l'échantillonnage théorique

Les matrices sont des outils qui aident le chercheur à présenter son travail de façon claire et synthétique (Miles & Huberman, 2003). Cette optique correspond à la raison pour laquelle nous les mobilisons dans ce travail.

2.3.1 Matrices conceptuelles de l'échantillonnage théorique de la capacité d'absorption

Les résultats d'analyse montrent la présence de deux types de catégories : les ressources possédées par l'entreprise et les ressources déployées face à la crise qui se déclinent sous plusieurs thèmes comme l'illustre le tableau suivant.

Tableau 17 : Matrice conceptuelle de l'échantillonnage théorique de la capacité d'absorption

Catégories	Thèmes	Auteurs et éléments d'entretiens
Ressources possédées par l'entreprise	Une entreprise hautement structurée et organisée	-Minztberg (1988) : Structure divisionnelle par produit -Barney (1991) : ressources organisationnelles
	L'entreprise jouit d'une bonne réputation	-Bégin & Chabaud (2010) : c'est ce qui permet à une entreprise en temps de crise d'obtenir des « <i>emprunts exceptionnels</i> » et de l'aide des partenaires. -Grant (1991) : ressources réputationnelles
	La présence d'une bonne assise financière	-Bégin & Chabaud (2010) : « <i>organizational slack</i> » ou patrimoine accumulé dans le temps
	La présence d'un capital social important	-Arregle et <i>al.</i> , (2007) : Capital humain Nahapiet & Ghoshal, (1998) : Pearson et <i>al.</i> , (2008) : Dimension relationnelle -Arregle et <i>al.</i> , (2007) : Capital humain
	Digitalisation de l'entreprise	Grant (1991) : ressources technologiques
	Diversification des activités	

Ressources déployées face à la situation de crise	Deux plans de restructurations : « <i>Down sizing</i> » et Plan de restructuration fonctionnelle	Bégin & Chabaud (2010) : la volonté de s'en sortir
	Mobilisation de ressources financières	-Bégin & Chabaud (2010) : réserves immobilisées ou patrimoniales - Bégin & Chabaud (2010) : prise de participation -Sanchez et <i>al.</i> , (2006) : Ressources mobilisables
	Campagnes de recouvrement des créances	Bégin & Chabaud (2010) : la volonté de s'en sortir.
	Mobilisation des différents réseaux de soutien	-Bégin & Chabaud (2010) : appui sur le capital financier familial -Bégin & Chabaud (2010) : la volonté de s'en sortir.

2.3.2. Matrices conceptuelles de l'échantillonnage théorique de la capacité de renouvellement

La matrice conceptuelle de l'échantillonnage théorique de la capacité de renouvellement montre la présence de deux catégories, à savoir la recherche active et la saisie d'opportunité et la maximisation des plans marketing qui se scindent en plusieurs thèmes comme le montre la matrice ci-dessous.

Tableau 18 : Matrice conceptuelle de l'échantillonnage théorique de la capacité de renouvellement

Catégories	Thèmes	Auteurs et éléments d'entretiens
Recherche active et saisie d'opportunité	Développement d'une	- Bégin & Chabaud (2010) : la proactivité dans la recherche des opportunités.

	nouvelle activité	-Bégin & Chabaud (2010) : prise de risque -(Teece et <i>al.</i> , 1997 ; Teece, 2007) : capacités dynamiques
	Entrée sur les petits marchés potentiels et focalisation sur tous types de clients	- Bégin & Chabaud (2010) : des aspirations qui vont au-delà des capacités actuelles
Maximisation des stratégies marketing	Instauration d'une culture clients	-Bégin & Chabaud (2010) : Mobilisation de la direction et des managers
	Recherche d'informations et veille stratégique	-Jeffrey (2006) : Déploiement et traitement des connaissances sectorielles
	Adaptation des plans marketings aux exigences de l'environnement	Teece et <i>al.</i> , (1997): capacités dynamiques

2.3.3. Matrices conceptuelles de l'échantillonnage théorique de la capacité d'appropriation

L'échantillonnage théorique de la capacité d'appropriation montre l'existence de trois catégories : normes et procédures de travail, acquisition et développement continuels des connaissances individuelles et mémoire organisationnelle. Ces catégories se subdivisent en plusieurs thèmes, comme l'illustre la matrice ci-dessous.

Tableau 19 : Matrice conceptuelle de l'échantillonnage théorique de la capacité d'appropriation

Catégorie	Thèmes	Auteurs et éléments d'entretiens
Normes et procédures de travail (l'employé est conduit dans son travail)	Application systématique des manuels et procédés de travail	-1 ^{ère} boucle d'apprentissage (Argyris & Schön, 1978) - Nonaka & Takeuchi (1997) : Internalisation

		-Crossan et <i>al.</i> , (1999) : règles et procédures -Zollo & Winter (2002) : Routines organisationnelles
Acquisition et développement continuel des connaissances individuelles	Importance des programmes de formation	- Nonaka & Takeushi (1997) : Internalisation -Arrègle (1995) : développement des compétences -Zollo & Winter (2002) : Apprentissage délibéré
	Favorisation des échanges formels et informels entre les équipes de projet	Nonaka & Takeushi (1997) : Socialisation
Mémoire organisationnelle	Manuels de procédures	-Nonaka & Takeushi (1997) : combinaison -Crossan et <i>al.</i> , (1999) : Institutionnalisation
	Rapports annuels	-Chabaud & Bégin (2010) : PV de réunions
	Retours d'expérience au sein de l'équipe	Nonaka & Takeushi (1997) : Internalisation

Conclusion du chapitre 4

Dans ce chapitre, nous avons eu pour ambition d'éclairer les aspects épistémologiques et méthodologiques. D'une part, nous avons montré que ce travail relève du constructivisme et s'inscrit de ce fait, dans une méthodologie qualitative (Section 1). D'autre part, nous nous sommes attardés sur les aspects empiriques qui vont de la collecte des données à l'analyse et à la présentation des matrices conceptuelles (Section 2).

Dans le chapitre suivant, nous présenterons les résultats de l'analyse des données.

CHAPITRE V : Présentation des résultats de l'analyse des données collectées

Introduction du chapitre 5

Ce chapitre représente le cœur de ce travail de thèse et synthétise les résultats de notre recherche. Nous rappelons que l'objet de notre recherche est l'exploration de la résilience organisationnelle sous l'angle de la métaphore organisationnelle. Notre objectif est de voir et comprendre, à partir de l'analyse des données, les métaphores de la résilience organisationnelle qui sont ancrées dans nos terrains de recherche.

Dans ce chapitre, nous présenterons tout d'abord dans une première section les résultats de l'analyse des données du cas MTI (cas 1). Dans une seconde section, nous allons présenter les résultats de l'analyse des données du cas Parenin (cas 2). Et enfin, nous allons conclure.

Section 1 : Présentation des résultats de l'analyse des données du cas MTI (cas 1)

Dans cette première section, nous exposerons tout d'abord les éléments des entretiens, du codage et de la catégorisation autour du thème de l'apprentissage organisationnel et ensuite, nous exposerons les éléments émergents du terrain.

I. Présentation des éléments des entretiens, du codage et de la catégorisation autour du thème de l'apprentissage organisationnel

Nous présentons ici les résultats de l'analyse des entretiens autour de la thématique de l'apprentissage organisationnel.

Tableau 20 : Matrice des éléments des entretiens, du codage et de la catégorisation autour du thème de l'apprentissage organisationnel

Verbatim	Codage ouvert émergent	Codage axial	Codage sélectif
« En même temps on doit apprendre et connaître le produit Caterpillar, les nouveautés, les options, les configurations, suivre le fournisseur, les instructions et être dans le « daily learning ».	Apprendre à connaître le produit, les nouveautés, les options, les configurations, « daily learning ».	Formation métier Développement permanent des compétences.	L'apprentissage individuel est une nécessité à MTI. Le contexte d'évolution technologique rapide oblige l'entreprise à constamment apprendre les nouveautés, ce qui implique un développement des compétences individuelles. Par ailleurs, le contexte d'incertitude de la Libye oblige l'entreprise à se disposer à apprendre si elle veut évoluer. L'apprentissage est un élément crucial dans le développement d'une capacité de résilience. Il permet à

			l'entreprise d'apprendre de ses erreurs afin de s'améliorer et devenir une meilleure version d'elle-même de manière constante.
« <i>Mon premier poste n'était pas celui-ci, je n'étais pas à ce poste</i> ».	Changement de poste	Evolution professionnelle	L'évolution professionnelle implique une acquisition de compétences nouvelles. Celle-ci témoigne de la présence d'un apprentissage individuel dans l'exécution des tâches quotidiennes. La présence d'un apprentissage individuel démontre la volonté de l'entreprise de bâtir une capacité d'absorption forte à travers l'acquisition de compétences qui constituent des ressources stratégiques.
« <i>L'environnement n'est pas facile donc on va mettre en place des stratégies, être capable d'être souple c'est-à-dire ne pas avoir des procédures très rigides, s'avoir s'adapter et se réinventer en fonction des besoins, il faut encourager la</i>	Se réinventer en fonction des besoins Encourager la créativité Toutes les idées sont importantes que tout le monde reste vif d'esprit	L'entreprise a décidé d'opter pour l'innovation afin de survivre dans le contexte de crise libyenne. Le vocabulaire de l'innovation qui se réfère à la créativité, la génération	Les politiques managériales jouent un rôle capital dans la résilience de l'entreprise. Mettre l'accent sur l'individu et sa créativité démontre un mode de management participatif et prouve l'importance accordée à l'individu au sein de l'entreprise. Aussi, l'externalisation est dans la littérature le mode de

<i>créativité car dans un tel environnement toutes les idées sont importantes et il faut que tout le monde reste vif d'esprit et aussi, être dans l'optique de toujours cultiver la génération d'idées ».</i>	cultiver la génération d'idées	d'idées, etc...se trouve ainsi au cœur du discours de nos interviewés.	conversion qui est à la base de l'innovation (Nonaka & Takeushi, 1997). Cependant parler d'innovation pour une entreprise comme MTI est un peu utopique dans le sens où elle n'est qu'un « dealer » c'est-à-dire qu'elle ne fait que revendre les produits Caterpillar sans aucune modification ou innovation. Les vendeurs sont formés par CATERPILLAR. Même au niveau des services (réparation, conseil etc.), les techniciens sont formés grâce aux formations offertes par Caterpillar. L'innovation pour ce cas pourrait concerner les techniques de ventes et les stratégies de survie mais, elle ne concerne pas les produits ou les services en soi.
<i>« A tous les niveaux hiérarchiques, on rencontre des problèmes mais au niveau managérial ce sont des problèmes liés à gestion des RH et donc à des problématiques plus humaines que</i>	<i>Problèmes liés à gestion des RH</i> <i>Problématiques plus humaines</i>	Résolution de problèmes	La résilience organisationnelle implique la résolution de problèmes habituels et inhabituels. Dans le cas de MTI, la résolution de problèmes repose sur deux éléments. Elle repose d'une part sur un processus de socialisation (Nonaka & Takeushi, 1995) qui passe par

<i>techniques. Quand il y a ce genre de problèmes, je demande conseil à un Supérieur hiérarchique, à un collègue, parfois je recours à des ouvrages en management pour résoudre le problème. La décision finale me revient généralement surtout quand cela concerne les projets sur lequel je travaille sinon j'ai des supérieurs hiérarchiques qui sont aussi impliqués dans ces projets et donc la décision est aussi commune.</i>	<i>Demande de conseil à un supérieur hiérarchique</i> <i>Implication des supérieurs hiérarchiques</i> <i>Décision commune</i>		la discussion avec les supérieurs hiérarchiques et/ ou les collègues au cours de laquelle il y a un échange d'idées. La résolution de problèmes repose d'autre part sur des connaissances techniques autres que celles que possède l'employé, ce qui s'apparente à l'apprentissage, particulièrement à la deuxième boucle d'Argyris & Schön (1978). La résolution de problèmes fait partie de la capacité de renouvellement de l'entreprise, une dimension importante de la capacité de résilience. Cette capacité de renouvellement consiste en la prise de décisions opérationnelles et stratégiques en vue d'une meilleure stabilité dans le présent et dans l'avenir.
<i>« On fonctionne comme une équipe et ça c'est très important pour survivre car cela demande une</i>	<i>Comme une équipe</i>	Communication	Les politiques managériales axées sur la communication favorisent l'implication des individus. Cette implication est cruciale dans les temps de crise. Nos interviewés nous

II. Présentations des éléments émergents du terrain

Le recueil de données a fait apparaître de manière spontanée des éléments significatifs, autres que ceux qui s'articulent autour du thème de l'apprentissage qui est notre thèse de départ. Ces éléments concernent la capacité stratégique de l'entreprise et s'expriment à travers deux registres : celui des ressources et des compétences. Pour une meilleure synthèse, nous présenterons tout d'abord les verbatim autour du thème des *ressources*, ensuite nous présenterons les verbatim autour du thème des *compétences*.

2.1. Présentation des Verbatim autour du thème des « ressources »

Le tableau qui suit présente les verbatim qui évoquent le thème des ressources.

Tableau 21 : Matrice des éléments des entretiens, du codage ouvert autour du thème des ressources

Verbatim	Codage ouvert émergent
« On a perdu beaucoup d'argent. Imaginez une société dans laquelle on a investi et on a perdu presque tout cet argent lors de la guerre qui a eu lieu à la fin de l'année 2014 car nous avons eu toute une base détruite. Malgré cela nous avons proposé une augmentation de capital pour faire face aux menaces du marché et les actionnaires ont accepté de mettre encore de l'argent même si nous sommes passés par des années très difficiles ».	MTI possède des ressources financières qui l'aident à tenir face à la crise. En effet, tous les employés interrogés ont évoqué l'histoire de la destruction de la base durant la révolution lybienne, avec tout le matériel qui s'y trouvait. Certains parlent de pertes qui s'évaluent en millions de dollars. A cette époque, l'activité était vraiment « à terre ». Mais la réinjection d'un capital financier a permis à l'entreprise de « renaître de ses cendres ». La confiance des dirigeants à ce stade a été un élément déterminant. En effet, tous les interviewés ont admis que sans la confiance des dirigeants, l'entreprise n'existerait plus aujourd'hui.
« Nous sommes sensibles à l'environnement et au changement pour pouvoir les anticiper. Nous cherchons à ne jamais être dépassés par les événements et l'environnement pour avoir un avantage par	MTI dispose d'une ressource stratégique qui est la veille, aussi bien au niveau sécuritaire qu'au niveau économique. Pour MTI qui évolue dans un environnement qui évolue constamment à une vitesse

<i>rapport aux autres. Cela nous conduit à faire une veille sécuritaire et économique sur la situation en Libye et on les fait circuler dans toute l'entreprise ».</i>	exponentielle, la veille stratégique est une nécessité. Elle est donc déployée pour faire face à la crise. Selon certains interviewés, cette veille concerne aussi bien la Lybie que la Tunisie où l'entreprise doit faire une veille juridique afin de ne pas aller à l'encontre de la loi ou de ne pas se priver des droits que lui accorde la législation tunisienne en tant que société exportatrice. Par ailleurs, l'anticipation est une composante capitale de la résilience organisationnelle selon Koninckx et Teneau (2011).
<i>« Il n'y a pas que les managers qui doivent avoir l'information mais c'est toute l'entreprise ».</i>	L'information est une ressource stratégique pour MTI. La complexité de l'environnement fait de l'information une ressource précieuse et stratégique qu'il faut maîtriser. MTI accorde de l'importance à la communication et à la transparence.
<i>« Avant la révolution lybienne de 2013, le nombre d'employés était d'une dizaine et après 2013, il est passé à 120. Fin 2014, il y a eu la guerre. Au début, on a divisé le salaire par deux pendant cinq ou six mois mais ce n'était pas tenable vu que les gens ne pouvaient plus vraiment sortir de chez eux. Puis, on a commencé à diminuer l'effectif progressivement à l'issue des réunions trimestrielles qui nous permettaient de faire le bilan. A partir du</i>	Recours au « <i>downsizing</i> » comme ressource stratégique pour faire face à la crise. L'entreprise a réduit la taille de son personnel afin de survivre à la crise. Ainsi, l'entreprise a mis en place une restructuration qui l'a aidée à ne pas s'effondrer.

<i>moment où tu ne gagnes pas beaucoup d'argent tu dois être plus petit pour survivre. En Tunisie, on a aussi réduit l'effectif parce qu'il y avait moins d'activité et donc moins de travail. A présent, on est resté une vingtaine : une dizaine en Tunisie et une dizaine en Lybie ».</i>	

Source : Auteur

L'analyse des données montre que MTI est une entreprise qui dispose de ressources stratégiques qui assurent sa pérennité dans le contexte de crise et de complexité que représente le marché libyen. Parmi ces ressources, on note l'importance de l'anticipation, la confiance des dirigeants et des ressources financières qui expliquent sa durabilité.

2.2. Présentation des verbatim autour du thème des « compétences »

Nous présentons dans le tableau ci-dessous les résultats de l'analyse des éléments émergents qui énoncent la deuxième composante de la capacité stratégique, à savoir, le thème des compétences.

Tableau 22 : Présentation des éléments émergents autour du thème des Compétences

Verbatim	Codage ouvert émergent
<i>« Nous sommes des revendeurs et nous assurons le service, il y a donc tout un service logistique pour trouver des solutions business to business. Il ya également un service de réparation aussi de formation et de conseil ».</i>	La vente, la maintenance, la réparation, le conseil et la formation sont des compétences stratégiques pour MTI au sens de Prahalad & Hamel (1990) car elle est la seule entreprise qui propose de telles compétences pour les produits Caterpillar sur le marché libyen.
<i>« Le manager qui ne connaît pas son marché, son produit, ses clients, va être déconnecté. Personnellement, je connais la Libye, je connais le produit, je connais l'évolution et le détail de la révolution en Lybie et j'ai décidé de mettre ça sur la</i>	Les compétences du manager semblent être un facteur important dans la survie et la réussite de l'entreprise face à un contexte de crise. A l'opposé, un manque de compétences pourrait faire sombrer l'entreprise. Etre compétent

<i>table avec des chiffres. Je sais qu'il y a un problème aujourd'hui, mais j'ai toujours été très convaincu et très confortable quant à l'avenir malgré la situation en Lybie et en Tunisie. Et on a réussi et on a gagné de l'argent et on sait désormais comment gagner de l'argent malgré la situation ».</i>	permet de prendre de bonnes décisions, ce qui, dans un contexte de crise n'est pas une chose aisée. Selon les interviewés, les compétences du manager ont joué un rôle décisif. En effet, les compétences techniques, les compétences en matière de persuasion et de communication ont permis au manager de convaincre la famille et les actionnaires de continuer l'activité malgré les pertes essuyées et même de réinjecter de l'argent à nouveau pour assurer la continuité de l'activité. Ces compétences transversales ne sont certes pas des compétences stratégiques au sens de Prahalad & Hamel (1990) puisqu'elles ne concernent pas vraiment le savoir-faire de l'entreprise mais elles pourraient être considérées comme stratégiques pour MTI puisqu'elles lui ont permis de se relever. Aussi, la positivité et l'espoir d'une amélioration de la situation semblent avoir joué un rôle dans le redressement de l'entreprise.

L'analyse des entretiens montre l'existence et l'importance des compétences aussi bien pour les managers que pour les techniciens de MTI. La pérennité de l'entreprise repose en partie sur la détention de ces compétences stratégiques.

Section 2 : Présentation des résultats de l'analyse des données du cas Parenin (cas 2)

Dans cette section, nous présenterons les résultats du codage ouvert émergent, axial et sélectif émergent (Corbin & Strauss, 1998 ; 2004) relatif au cas de Parenin.

Dans ce qui suit, nous allons présenter les éléments des entretiens, du codage et de la catégorisation dans un premier temps avant de présenter dans un second temps les résultats de l'analyse de l'observation non participante et de l'analyse documentaire.

I. Présentation des éléments des entretiens, du codage et de la catégorisation

Dans cette partie, nous présentons les résultats de l'analyse des données du cas 2 (Parenin). Nous exposerons tout d'abord les résultats de l'analyse autour du thème de la métaphore de l'apprentissage organisationnel. Nous exposerons par la suite, le codage ouvert des verbatim autour du thème de la « *capacité stratégique* ». Rappelons que ce thème est apparu de manière naturelle lors de la collecte des données et il est possible que ce soit un thème déterminant en ce qui concerne notre terrain d'investigation.

1.1. Présentation des résultats de l'analyse autour du thème de la métaphore de l'apprentissage organisationnel

Dans la matrice suivante, nous présentons les résultats de l'analyse de la dimension de l'apprentissage (Nonaka & Takeushi, 1997).

Tableau 23 : Matrice des éléments des entretiens, du codage et de la catégorisation autour du thème de l'apprentissage organisationnel

Verbatim	Codage ouvert émergent	Codage axial	Codage sélectif
« <i>L'apprentissage est capital parce que notre PDG a fait sa formation aux Etats-Unis donc il a toujours</i>	L'apprentissage est capital Formation aux Etats-Unis Esprit américain	Dimension culturelle	L'importance de l'apprentissage repose sur les normes et les valeurs qui influencent la culture d'un individu. Il est aussi un idéal culturel que l'organisation cherche à atteindre. Le PDG est décédé en 2019 mais nos répondants nous ont confié qu'il été très imprégné de la culture américaine en ce qui

<i>eu l'esprit américain ».</i>			concerne l'apprentissage, le monde des affaires et le mode de gouvernance de l'entreprise familiale. Dans la poursuite de son idéal culturel, l'entreprise a intégré l'apprentissage comme source d'amélioration continue dans la culture de l'entreprise, en témoignent les nombreux programmes de formation. L'apprentissage est également source de compétitivité dans un monde où la concurrence devient de plus en féroce.
<i>« A caterpillar, si tu occupes un poste, tu as tout un cursus d'apprentissage sous la main, soit tu en profites ou pas et c'est raté ».</i>	Cursus d'apprentissage Opportunisme	Développement de compétences L'apprentissage est perçu positivement	L'apprentissage est l'un des « poumons » de Caterpillar. L'apprentissage représente un idéal à atteindre pour ce dernier. Parenin étant une concession, elle est alignée sur son concédant et sur cet idéal. Par conséquent, l'entreprise mise sur l'apprentissage comme la clé de compétences et de qualité des produits et services, ce qui contribue positivement à la performance. L'apprentissage est ici un idéal partagé au sein de Parenin et de Caterpillar.
<i>« Les techniciens et les employés de Parenin en général, aiment beaucoup et prennent au sérieux les formations, ça c'est bien. Parfois dans d'autres entreprises, ils se</i>	Appréciation des programmes de formation Volonté délibérée d'apprendre Désir d'être en phase avec l'évolution technologique	Les employés font preuve d'un apprentissage délibéré	Les employés partagent largement l'idéal culturel de Parenin qui est l'apprentissage continu. Cela représente un facteur crucial pour l'organisation. Alors que la résistance à cet idéal aurait pu retarder l'entreprise, son intégration la propulse. S'aligner avec l'évolution technologique permet à l'organisation de ne pas devenir obsolète et permet aux individus d'actualiser et d'augmenter leur base de connaissances.

disent « je vais perdre mon temps avec la formation », mais là, ils ne sentent pas que c'est une perte de temps. Parfois ils viennent me dire « il y a un nouveau produit mais on n'est pas bien formé, on a besoin d'un programme de formation », ils apprécient en fait, ils ne peuvent pas rester comme ça à l'aveuglette devant une nouvelle machine sans savoir comment ça marche ».			L'apprentissage est ainsi favorisé par l'intériorisation des connaissances explicites (Nonaka et Takeushi, 1997) explicites à travers les formations.
« Le « learning plan » est un plan de développement spécifique à chaque technicien. Le technicien, après son embauche et	« Learning plan » Besoins de formations « Planning » de formation	Les formations jouent un rôle indéniable L'apprentissage à travers les formations est la stratégie	Parenin s'assure dès le recrutement que l'employé intègre cela. C'est pourquoi, les formations font partie des règles et procédures de l'entreprise. Tout refus de formation pourrait aboutir à des sanctions sous forme d'impossibilité d'avancement dans la carrière. En effet, selon nos répondants les programmes de formations

<i>les analyses faites, il est informé des formations, de ses besoins et du planning pour suivre ses formations. Les formations sont planifiées d'avance, ce sont des formations continues et ce ne sont pas les salariés qui les demandent ».</i>	Planification des formations à l'avance Obligation de se former	adoptée par l'entreprise pour l'ensemble de son personnel	pour les techniciens comportent trois niveaux, donc les formations et les réussites aux examens font évoluer le niveau. Le fait que les formations soient imposées montre la détermination de l'entreprise à atteindre son idéal culturel en termes d'apprentissage qui est une culture dans cette entreprise.
<i>« Aussi la RH fait des formations pour les superviseurs, lorsqu'ils deviennent des managers pour savoir comment gérer une équipe par ce que ce n'est pas tout le monde qui sait gérer une équipe ».</i>	Formations pour les nouveaux managers Les compétences de management s'apprennent par les formations	Acquisition de compétences managériales	Les formations jouent un rôle important dans la poursuite de l'idéal organisationnel car elles constituent la clé d'acquisition de compétences aussi bien pour les techniciens que pour les managers. Il y a donc cette volonté de s'inscrire dans une logique de performance managériale car elle a conscience que bien gérer les employés les incite à être plus productifs et donc plus performants. Ce qui va impacter l'organisation de manière positive.
<i>« Pour le travail, l'employé a des</i>	Le travail se fait selon les	Formalisation L'employé est dans son travail	L'employé n'a pas vraiment besoin d'innover dans son travail puisqu'il a des directives claires de ce qu'il doit faire et la

procédures à suivre ».	manuels de procédures		manière dont il doit le faire, ce qui offre très peu de marge de manœuvre. Nos interviewés ont mentionné l'importance des manuels de procédures dans leur travail et dans l'entreprise toute entière. Cela correspond à l'externalisation dans le processus de création de la connaissance de Nonaka & Takeushi (1997) et à un apprentissage en première boucle (Argyris & Shön, 1978)
« Les manuels de procédures peuvent créer des limites pour les clients, surtout en ce qui concerne les projets où il y a des procédures qui ne permettent pas de répondre aux besoins des clients. Le client peut avoir un besoin immédiat d'un outillage pendant le week-end, le commercial en parle avec son chef qui va donner l'accord pour la vente malgré que les	Limites de procédures de travail Obstacle à la satisfaction des besoins des clients Dérogation aux procédures Accord du chef L'esprit de satisfaire le client à tout prix	Inconvénient des manuels de procédures Pour remédier aux côtés négatifs des procédures de travail, il est possible de recourir aux dérogations	Les côtés négatifs des procédures de travail peuvent être une opportunité pour l'employé d'innover, c'est ce qui transparait à travers le recours aux dérogations. Cependant, la majorité de nos interviewés nous a confié que le salarié qui a fait une entorse aux règles et procédures de travail doit le faire en restant dans l'esprit des procédures, c'est-à-dire de reporter le problème à son supérieur hiérarchique qui donnera son accord ou non. L'initiative de dérogation peut être proposée par l'employé mais la décision de déroger ne lui appartient pas. Par ailleurs, ce dernier doit rapidement régulariser la situation dès que possible. Les règles et procédures font partie intégrante de l'organisation. La créativité de l'employé se limite à la détection et à la proposition de dérogation. Selon certains interviewés, les techniciens, les plus anciens donc les plus expérimentés qui sont sur le terrain peuvent prendre des décisions d'eux-mêmes pour la résolution

<i>procédures d'exécution de bon de commande ne soient pas respectées. Mais on fait cela dans l'esprit de satisfaire une clientèle et surtout pour la nature de leur activité car un moteur à l'arrêt pour elle, est un grand problème donc on doit la satisfaire à n'importe quel prix et cela est apprécié par les chefs et la direction. Donc, en fonction du problème, l'employé peut agir seul ou venir vers son supérieur ou moi. Si c'est dans mon périmètre, je vais donner les autorisations mais parfois moi-</i>	Démarche appréciée par les responsables Les dérogations suivent elles-mêmes un schéma procédural	L'esprit procédural est très ancré dans l'entreprise	des problèmes qu'ils rencontrent. Une fois de retour dans l'organisation, ils doivent faire le rapport exact de ce qu'ils ont fait.

<i>même cela me dépasse et je dois aller vers la direction pour obtenir les autorisations nécessaires dans les limites de ses capacités ».</i>			
<i>« Il y a des améliorations continues au niveau des « process » d'onc il faut toujours se mettre à jour. Il y a toujours des audits par rapport aux « process » qui ne font que les améliorer. Le projet sigma c'est pour l'amélioration des « process ». Donc il ya tout le temps cette amélioration des « process » que ce soit chez Caterpillar ou</i>	Amélioration continue des procédures et procédés de travail Audit des « process » L'amélioration des « process » Importance des audits interne pour	Culture d'amélioration continue « des process »	L'entreprise privilégie une démarche réflexive qui sert à identifier et à corriger les erreurs de ses « process ». Le but est de les rendre performants et plus adaptés aux besoins des clients, mais cela règle également les problèmes qu'ils posent. Un employé nous a confié qu'on ne peut pas se passer des « process » et qu'on résoud un problème de « process » par des « process » améliorés. Il y a par conséquent une remise en question de la part de l'organisation qui aboutit à un changement des manières de faire à travers cette amélioration des « process ». Cela modifie les comportements des employés puisqu'ils doivent désormais s'adapter aux nouveaux « process » bien plus performants.

⁶ « Process » =procédures

<i>chez Parenin. Ce sont des projets qui s'étendent sur deux ou trois ans au niveau des pièces des ateliers. Les « process » sont là et sont tout le temps révisés. Donc chaque année y'a 20 missions d'audit en interne minimum dans le but de les améliorer ».</i>	l'amélioration des « process »		

La conceptualisation est l'étape qui permet d'identifier l'existence du phénomène et ses conditions d'existence (Gareau, 2015). Les résultats de notre analyse démontrent qu'il existe une véritable culture d'apprentissage dans l'entreprise. Parenin mise sur l'apprentissage de ses employés à travers des programmes de formations obligatoires. Les dirigeants sont convaincus que des employés bien formés sont un atout pour, non seulement des services de qualité mais également pour la survie, le succès et la pérennité de l'entreprise. Par rapport à notre problématique qui est de comprendre comment la métaphore fonde ou non la compréhension du passage des capacités individuelles aux capacités organisationnelles, nous pouvons constater qu'il y a effectivement une projection des capacités individuelles sur l'organisation. Ce qui voudrait dire que l'organisation est telle que sont ses employés, autrement dit, tels sont les employés, telle est l'organisation ou l'entreprise. La métaphore s'avère présente. Quant à savoir s'il s'agit d'une métaphore analogique ou mythique. Nous allons développer cette idée dans le chapitre suivant.

1.2. Présentation des verbatim autour du thème de la capacité stratégique

Le thème de la capacité stratégique a fait surface de manière spontanée dans le discours de nos interviewés. Nous avons pensé qu'il serait intéressant de se pencher dessus afin d'analyser son possible rapport avec notre objet d'étude. Pour une meilleure compréhension, nous allons analyser la capacité stratégique en présentant premièrement les verbatim autour du thème des ressources et deuxièmement, en présentant les verbatim autour du thème des compétences.

1.2.1. Présentation des verbatim autour du thème des « ressources »

La matrice qui suit regroupe les verbatim autour du thème des ressources.

Tableau 24 : Présentation des verbatim autour du thème des ressources

Verbatim	Codage ouvert émergent
« Les marques Caterpillar, Atlas Copco et John Derre vendues par Parenin sont des marques leaders dans leurs domaines ».	L'image de marque que représente Parenin lui confère une bonne réputation, ce qui est une ressource précieuse pour cette dernière.
« C'est une grande boîte qui appartient à un groupe respectable qui a des valeurs ».	Parenin jouit d'une bonne réputation au niveau du groupe familial auquel il appartient.
« Parenin n'est pas une société unique, elle fait partie d'un groupe de sociétés, on est passé d'une société familiale à un groupe de sociétés : le groupe AMEN, c'est un holding. Le holding comprend une banque, une assurance, une clinique...etc. ».	L'entreprise est insérée dans un groupe d'entreprise familiales. Les relations familiales dont elle dispose sont des ressources cruciales, surtout dans les temps de crise. Elle peut alors se reposer sur le capital financier et social de la famille pour obtenir des prêts et autres aides diverses qui lui permettront de ne pas s'écrouler.
« Lorsque j'ai intégré l'entreprise, ce que j'ai senti c'est l'esprit familial, on sent vraiment qu'on est dans une famille, lorsque j'ai dit c'est ma deuxième famille, c'est vraiment ça, on partage des repas, des problèmes familiaux, on partage vraiment tout, et c'est ça qui a vraiment aidé la société à persévérer ».	La majorité de nos interviewés nous ont confié avoir développé un attachement émotionnel fort vis-à-vis de l'entreprise. Cet attachement émotionnel a donné lieu à un sentiment d'appartenance qui a donné lieu à une forte identification des employés à leur entreprise. L'identification pousse les employés à poser des actes concrets qui traduisent ce fait. En effet, tous nos interviewés nous ont relaté comment les employés qui vivent dans les environs du site de

	l'entreprise ont monté la garde de manière délibérée et systématique en 2011 pendant la révolution, pour la protéger des actes de vandalisme qui étaient alors courants à ce moment-là. Nombreux de nos répondants s'identifient aux valeurs de l'entreprise qu'ils jugent être en accord avec les leurs. Ainsi, des employés ayant développé un fort sentiment d'appartenance et d'identification sont des ressources humaines dont l'entreprise pourrait avoir besoin car dans les temps de crise, leur rôle de soutien est crucial. Le succès de l'entreprise repose également sur les liens familiaux tissés comme l'ont confié certains employés.
<i>« Les clients sont habitués à Parenin, pour eux, c'est la société la plus solide et la plus stable en Tunisie et la plus soutenue par les banques ».</i>	Les clients sont une ressource incontournable pour l'entreprise. Cette dernière dispose d'un portefeuille clients qui a confiance en elle et qui croit en sa pérennité. Ce sentiment et cette perception positive favorise la fidélité des clients même en temps de crise, ce qui permet à l'entreprise de continuer son exploitation. Certains répondants nous ont confié que l'entreprise a une politique de proximité et de flexibilité avec les clients. Dans les moments de crise, comme c'est le cas actuellement, ils ont confiance que l'entreprise va les soutenir en leur accordant des délais de paiement un peu plus long que d'habitude.
<i>« C'est grâce à la diversification dès le départ de ses produits que l'entreprise arrive à s'en sortir. Elle commercialise des produits industriels, agricoles, des produits de travaux publics et si une marque subit une baisse, les</i>	L'entreprise a opté dès sa création pour une stratégie de diversification, qu'elle a poursuivie au cours du temps. Elle dispose ainsi de ressources stratégiques qui lui ont permis de ne pas s'effondrer lorsqu'un secteur ou un produit/service se vend mal. Elles lui permettent de capitaliser sur les secteurs et les

<i>autres marques compensent, c'est pourquoi Parenin est toujours équilibrée ».</i>	produits les plus rentables. Cela lui permet de garder un certain équilibre. Les raisons pour lesquelles l'entreprise s'en sort peuvent être dues selon certains interviewés, au fait qu'elle arrive à combler les pertes de certains produits avec les gains des autres produits.
<i>« Nos partenaires nous fournissent des outils et supports techniques. Ils assurent également des formations en ligne ou chez eux, à l'étranger ».</i>	Les partenaires soutiennent l'entreprise et ses salariés. Ce sont les avantages liés à la concession. L'entreprise est la protégée du concédant, qui la soutient de différentes manières, notamment par des supports de travail. L'entreprise est dotée de ressources documentaires et relationnelles avec ses fournisseurs. Ils font parti du capital social de l'entreprise. L'entreprise peut compter sur eux pour des aides et de l'assistance non financière. Nos répondants nous ont confié que les fournisseurs sont de grands soutiens pour l'entreprise. Ils sont comme des « guides » pour elle.
<i>« Je pense plus que c'est le poids de la banque qu'on ressent, en termes de stabilité, en termes financiers, ça on le sent, la puissance d'une banque. Il y a aussi l'assurance. Economiquement, le groupe a un haut niveau, c'est l'une des raisons de la stabilité de l'entreprise ».</i>	Les ressources financières sont importantes pour toute entreprise. L'assurance d'un soutien financier en tout temps est un facteur de sérénité pour l'entreprise. La présence de ces ressources, en plus des réserves de l'entreprise explique la raison pour laquelle elle tient bon pendant que les autres s'écroulent. Pour cette entreprise, les ressources financières jouent un rôle important pour sa pérennité. Le fait d'être inséré dans un réseau familial lui donne le privilège de profiter d'un soutien financier de la part des autres entreprises du groupe et surtout de la banque.

<i>« Notre service SAV (Service après vente) est de qualité et bien structuré : c'était et c'est notre argument principal de vente ».</i>	Le SAV représente une ressource stratégique pour l'entreprise. Il est source d'avantage concurrentiel pour cette dernière. Les techniciens sont très bien formés et font un travail de qualité qui fidélise le client. Les personnes interrogées nous ont confiés que les techniciens représentent essentiellement l'avantage concurrentiel de Parenin.
<i>« Le marché tunisien est un petit marché. Les informations sont donc accessibles ».</i>	L'entreprise dispose d'informations concernant son environnement qui constituent une ressource précieuse.
<i>« La digitalisation n'a pas été facilement acceptée par tout le monde, ce n'était pas facile. Avant, quand on saisisait une information, on la saisisait n'importe comment, mais maintenant ce n'est plus le cas, on a fait comprendre à tout le personnel que l'information compte et qu'elle doit être rigoureusement saisie sur le système, du coup tout le monde est averti, les employés ont donc fait des formations, ils ont été sensibilisés. Il y a ceux qui disent oui on accepte et ceux qui disent « c'est un nouveau système, c'est difficile » mais quand même ils finissent par sentir la différence quand ils utilisent le logiciel, pas au moment de la saisie de l'information mais après parce que quand le salarié se retrouve à utiliser ou à lire l'information qu'il a saisie, là il voit la différence, par la suite il comprend que c'est nécessaire et que c'est bien pour tout le monde. Les choses ont vraiment changé, maintenant ce sont eux qui veillent sur la qualité des informations, parfois il arrive</i>	L'entreprise s'est dotée de ressources technologiques pour s'adapter à l'environnement mais également pour être plus efficace. Il y a une volonté délibérée des salariés à apprendre à travers les formations. L'entreprise s'est adaptée à l'évolution technologique et cela a un effet positif sur les employés.

<i>qu'ils me demandent « pourquoi on ne saisit pas telle ou telle information ? ».</i>	

Notre analyse des données montre qu'il existe un ensemble de ressources disponibles qui participent à la pérennité de l'entreprise. Parmi ces ressources, nous avons les ressources matérielles, les ressources réputationnelles, le capital social, les ressources stratégiques, les ressources informationnelles et technologiques. Les résultats de l'analyse des données démontrent ainsi la présence d'une métaphore des ressources. En effet, l'entreprise a su se doter, au fil du temps et de son histoire de nombreuses ressources qui participent à sa résilience. Ainsi, la capacité à absorber la crise et à se renouveler repose sur la détention et le déploiement de ces ressources stratégiques.

1.2.2. Présentation des verbatim autour du thème des « compétences »

La seconde composante importante du thème de la capacité stratégique qui est ressortie des entretiens est le thème des compétences.

Le tableau suivant représente les résultats de l'analyse de cette seconde composante.

Tableau 25 : Présentation des verbatim autour du thème des compétences

Verbatim	Codage ouvert émergent
<i>« C'est un entreprise qui est très bien structurée, contrairement aux autres entreprises familiales ».</i>	Une haute structuration démontre une bonne capacité des leaders à organiser et à prendre de bonnes décisions. L'entreprise détient des compétences en matière de leadership qui impacte positivement ses performances. Nos répondants ont vantés les bienfaits des restructurations opérées par l'entreprise dans le souci d'une meilleure structuration et cela a eu un impact considérable sur les chiffres d'affaires.
<i>« Dans cette entreprise, le pouvoir est régi par la fonction, donc par la compétence et non par le sang, c'est-à-dire la famille ».</i>	La reconnaissance des compétences individuelles est un facteur de motivation pour les employés interrogés. Un de nos interviewés nous a confié que c'est pour

	cette raison qu'il est resté jusqu'à présent dans l'entreprise et que le jour où cela changera il s'en ira. L'entreprise prend en compte des critères objectifs de mérite et non des critères subjectifs basés sur les liens de familiarité. Parenin détient ainsi des compétences managériales qui participent au bien-être des employés. Cette compétence est source de motivation pour les employés.
<i>« Il y a la bonne stratégie envers ses clients, pour Parenin le client est roi, on le fidélise à travers certains actes. Par exemple, il suffit de fournir des services, de vendre des machines et d'octroyer des échéances surtout dans les périodes de crise, c'est un très bon moyen pour fidéliser le client. Cette année avec les problèmes de corona, il y a des sociétés qui ont des problèmes financiers. Une société peut avoir besoin d'une réparation ou d'un entretien pour poursuivre son activité industrielle, si tu assures cela par un simple bon de commande et que tu attends 90 jours pour être payé, alors le client sera très content ».</i>	Parenin possède des compétences en matière de stratégie marketing. Le marketing est une fonction essentielle pour l'entreprise. Il lui permet d'attirer de nouveaux clients et de fidéliser les anciens. La stratégie de fidélisation de Parenin pendant la crise du covid a eu un impact positif sur ses clients. Un répondant nous a confié que les clients à qui Parenin a octroyé des échéances qui leur permettaient de poursuivre leurs activités voient désormais l'entreprise comme un partenaire et non comme un simple fournisseur.
<i>« Nos vendeurs et conseillers après vente sont la plupart du temps auprès du client, pour le conseiller, l'aider à résoudre ses problèmes et cela est généralement apprécié. Chaque semaine, ils font des visites pour assurer le suivi des machines car après chaque vente, le conseiller établit un planning de visites à effectuer auprès de ses clients pour voir leurs besoins et les conseiller, il y a des clients qui</i>	Parenin mise sur la bonne gestion de la relation client. Un interviewé nous a confié qu'il y a eu la mise en place du « <i>customer relationship</i> » pour mieux gérer le circuit et la relation avec les clients. Ainsi chaque conseiller a un plan de suivi bien déterminé par semaine. Ce suivi leur permet également de faire de la prospection. L'entreprise dispose par

<i>rencontrent des problèmes techniques avec leurs machines et avec un simple conseil du conseiller, cela résout leurs problèmes, le client apprécie cela. Et bien sûr, ces visiteurs sont aussi des occasions de proposer d'autres produits aux clients ».</i>	conséquent de compétences en matière de réparation, de conseil et de gestion de la relation client.
<i>« Pour moi, c'est la bonne gestion des dirigeants qui fait que l'entreprise est à ce niveau de performance malgré le contexte actuel ».</i>	Les compétences en matière de stratégie sont déterminantes pour une entreprise familiale. Une bonne gestion va conduire à la croissance alors qu'une mauvaise gestion pourrait conduire à la faillite. La gestion de Parenin est basée sur des indicateurs et des objectifs clairs de performance. Par ailleurs, la présence d'une forte formalisation qui se traduit par l'application stricte des procédures semble être un instrument efficace de gestion.
<i>« On a un management qui est vraiment rigoureux, c'est-à-dire qu'on respecte les procédures et il ya le respect mutuel, ce sont ces éléments qui aident la continuité et la persévérance de la société ».</i>	Le management participatif est le style de management présent à Parenin et les employés semblent apprécier cela. Les compétences en matière de management constituent l'une des clés de motivation des employés. Un individu qui se sent respecté est susceptible de développer une appartenance à l'organisation et une motivation dans son travail.
<i>« Moi je dirai que c'est plus le côté expérimenté, bien chevronné de l'ancien des frères B.Y, c'était de bons visionnaires, ils étaient assez connus, c'étaient des anciens ambassadeurs, l'expérience avait sa valeur ici, la famille B.Y a opté pour des gens bien expérimentés pour</i>	Les dirigeants de Parenin maîtrisent certaines compétences liées à la gestion d'entreprise mais également liées à l'activité de vente de l'entreprise grâce à l'expérience accumulée.

<i>mener à bien ses activités, mais ça ne veut pas dire qu'ils ne sont pas en train de suivre de près ce qui se passe ».</i> <i>Même Mr Hanim (le président du conseil et fils du propriétaire), il n'a pas commencé comme DG quand il a intégré Parenin, il était d'abord le directeur SAV, il a fait le tour de tous les postes pratiquement, donc il a fait un stage dans tous les postes, même dans les ateliers, il est ensuite devenu le secrétaire général avant de devenir DG, tout ça s'est fait en 22 ans. C'est pour tout ça qu'on dit qu'ils suivent de près parce qu'ils savent exactement comment ça marche, c'est la bonne stratégie sinon ils ne sauraient pas comment bien gérer ».</i>	Ils ont une maîtrise des différentes activités, ce qui leur permet de prendre de meilleures décisions et de gérer l'entreprise de manière optimale.
<i>« Tout ce qui est opérationnel, n'est pas géré par les membres de la famille, je trouve que c'est bien de laisser l'opérationnel en dehors des membres de la famille. Mais tout ce qui est stratégique et décisionnel relève des membres de la famille. Je pense que c'est une bonne chose, c'est un bon choix.</i>	Les dirigeants de Parenin détiennent des compétences en ce qui concerne la gestion de l'entreprise. Le fait de laisser les fonctions opérationnelles aux gestionnaires responsabilise ces derniers et leur laisse une marge de liberté d'agir. Selon nos répondants, les managers et chefs de services et départements sont évalués sur la base de leurs résultats mensuels et non sur la base de ce qu'ils font quotidiennement. Ils ont opté pour le management par objectif.
<i>« Il y a des choses qu'on ne trouve pas dans les autres organisations comme le fait d'avoir un dépassement hiérarchique par exemple, il y a des entreprises où on n'accepte pas qu'un technicien discute avec un chef de département parce qu'il est un chef mais chez nous, un</i>	Les managers et responsables de l'entreprise font preuve de compétences en matière d'instauration d'un climat de communication efficace entre salariés et responsables et cela participe à la motivation des employés.

<i>technicien peut parler avec un directeur général directement, l'information peut passer directement. Même la communication informelle, je ne la favorise pas mais la nature du travail nous oblige à communiquer plus de manière informelle. Cependant, la communication avec les clients doit être formelle (ou directe) ».</i>	
Conclusion	Parenin détient différentes compétences fondamentales. Elle détient des compétences clés en matière de vente et de fidélisation des clients grâce aux compétences de réparation, de conseil et de gestion de la relation client. Par ailleurs, elle semble disposée de compétences en matière de bonne gouvernance.

Selon Penrose (1959), il ne suffit pas d'avoir des ressources, encore, faut-il disposer de compétences capables d'utiliser ces ressources de manière efficiente pour créer un avantage concurrentiel. Les compétences représentent le mode de coordination des ressources, le savoir-faire de l'entreprise (Prahalad & Hamel, 1990).

Nos résultats montrent que les compétences sont à la base de la restructuration de l'entreprise qui a permis de faire face au changement d'environnement et de devenir plus efficiente. Parenin dispose de compétences stratégiques et opérationnelles.

Conclusion : La présence du thème de la capacité stratégique nous mène à pousser la réflexion un peu plus loin afin de non seulement comprendre ses possibles liens mais également ses éventuels apports à la problématique de la RO à travers le prisme de la métaphore organisationnelle. Il s'agira de voir comment elle peut être considérée ou non comme une métaphore de la RO. Nous nous livrerons à cette réflexion dans le chapitre suivant.

II. Présentation des résultats de l'analyse de l'observation non participante et de l'analyse documentaire

Dans cette partie, nous présenterons premièrement les résultats de l'analyse de l'observation participante. Ensuite, nous exposerons les résultats de l'analyse du code de conduite de l'entreprise.

2.1. Présentation des résultats issus de l'observation non participante

Nous avons eu à faire des observations non participantes durant notre présence dans l'entreprise. Le fait de prendre le bus de l'entreprise à l'aller et au retour, ainsi que le privilège de déjeuner au restaurant à midi, ont facilité l'établissement du contact avec les employés de Parenin. Nous présenterons dans le tableau ci-dessous les résultats de cette analyse.

Tableau 26 : Les résultats de l'analyse des observations non participantes

Source	Codage ouvert émergent de l'observation	Codage axial émergent	Codage sélectif émergent
Lieu : « Dans le bus de l'entreprise (à la descente) »	Discussion avec une jeune employée <i>« La charge de travail ici est énorme, c'est assez stressant. Pourtant le salaire reste largement inférieur. Mais c'est une entreprise qui est très bien cotée ici en Tunisie ».</i>	Charge de travail importante Stress Salaire insuffisant Notoriété Image de marque	La charge importante de travail et l'insuffisance du salaire peuvent être un élément de démotivation pour l'employé alors que l'entreprise a besoin d'employés motivés, surtout dans les moments de crise. Cependant, l'image de marque de l'entreprise compense d'une certaine manière ces insuffisances. En effet, selon les discussions que nous avons eues, les employés considèrent l'entreprise comme un très bon tremplin du fait de sa notoriété et de sa bonne réputation qui serait un atout pour eux s'ils venaient à la quitter un jour. La perception positive de l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses employés et du marché est une ressource potentielle qui

			permet de fidéliser aussi bien les employés que les clients.
Lieu : « restaurant (pendant le déjeuner) »	Discussion avec un employé « <i>Malgré tout, nous avons de bonnes conditions de travail, nous mangeons de bons repas au restaurant et cela ne coûte presque rien</i> »	Bonnes conditions de travail Avantages	Les bonnes conditions de travail sont susceptibles de créer un engagement affectif vis-à-vis de l'entreprise. Cet engagement affectif pourrâire conduire à un soutien de la part des employés même dans les moments de crise. Ce soutien est une ressource symbolique qui joue un rôle indéniable dans la capacité d'absorption en temps de crise.
Lieu : « Bureau »	Discussion avec un employé qui a été muté dans une autre entreprise du groupe « <i>Il s'agit d'un grand groupe qui comprend cinq pôles. Leur force tient au fait qu'ils ont constitué des réserves pour les temps de pluies et la banque est du groupe est toujours là pour filer un coup de main en cas de besoin</i> »	Grand groupe Constitution de réserves Soutien de la banque	L'entreprise a su se constituer des réserves durant les années « d'abondance ». Ces réserves jouent un rôle important dans la capacité d'absorption des crises auxquelles elle fait face. Par ailleurs, elle fait partie d'un grand groupe familial. C'est l'une des raisons de sa résilience. En effet, elle est au sein d'un groupe dans lequel, elle peut obtenir des ressources financières sous forme de crédits ou prêts dans les temps difficiles afin de continuer son activité.

Les observations non participantes confirment davantage ce que les entretiens ont révélé en ce qui concerne la capacité stratégique. Les personnes concernées attribuent la

résilience de l'entreprise à sa capacité stratégique la présence de la métaphore des ressources. Parenin dispose de ressources et de compétences variées qui lui permettent de s'en sortir face à la crise.

2.2. Présentation des résultats de l'analyse documentaire

Nous avons analysé le code de conduite qui contient 10 pages relatives aux valeurs : éthique, professionnalisme, collégialité, responsabilité, transparence et gouvernance. Son importance se trouve dans sa capacité à nous renseigner sur la culture de l'entreprise. Le tableau suivant regroupe l'analyse des citations que nous avons trouvées pertinentes pour notre recherche.

Tableau 29 : Présentation des résultats issus de l'analyse documentaire

Citations	Codage ouvert émergent	Codage axial	Codage émergent
« La réputation de notre entreprise reflète le comportement éthique des gens qui travaillent chez nous. Nous mettons l'éthique comme fondement de nos actes. Nos actes reflètent nos paroles. Nous tenons nos promesses et nous nous efforçons à tenir nos engagements. »	La réputation Comportements éthiques L'éthique comme fondement des actes Conformité des actes aux paroles Promesses et engagements tenus	Ethique des affaires	L'entreprise est consciente de la bonne réputation dont elle jouit auprès des employés, des clients, des fournisseurs et de la société. L'éthique semble être la pierre angulaire de cette réputation et l'entreprise tient à la préserver. Un de nos répondants nous a expliqué que l'entreprise tient et veille à ce qu'aucun de ses employés n'ait de soucis avec l'Etat, en termes de fraude fiscale ou toute autre activité illégale qui pourrait nuire à l'image de l'entreprise.

« Nous demandons à chacun de nous de donner le meilleur de lui-même, d'apprendre de ses réussites et de ses échecs, de saisir les opportunités d'amélioration par ses propres initiatives ou par l'intermédiaire des programmes de formations proposés par la société ». « Nous encourageons le développement personnel et nous aidons nos employés à maîtriser leurs compétences ».	Donner le meilleur de lui-même Apprendre de ses réussites et de ses échecs Saisir les opportunités Initiatives personnelles de formation Programmes de formations proposées	Recherche de l'effort et de l'excellence L'entreprise encourage les comportements opportunistes qui favorisent l'apprentissage individuel et le professionnalisme	Nos répondants ont soulevé le fait qu'il existe une véritable culture de travail et d'apprentissage dans l'entreprise. L'importance accordée à l'apprentissage des individus est liée à la compréhension des enjeux de celui-ci pour l'organisation. En effet, par l'apprentissage, les individus peuvent développer leurs compétences et offrir des services de qualité, surtout, comme il s'agit d'une entreprise commerciale.
« Nous utilisons la technologie pour améliorer la performance de nos produits, rendre nos lieux de travail plus sûrs, productifs et efficaces ».	Recours à la technologie Amélioration de la performance Sûreté des lieux de travail Productivité et efficacité des employés	L'utilisation de la technologie participe à l'amélioration de la qualité du service et du professionnalisme de l'entreprise	L'entreprise dispose de Technologies d'Information et de Communication (TIC) qui participent à la professionnalisation de son travail. C'est pourquoi, l'entreprise s'est digitalisée afin de mettre à la disposition de ses employés, des moyens de travail efficaces. Certains

			répondants lors de nos entretiens nous ont confiés que les techniciens sont dotés de tablettes sur lesquelles ils peuvent travailler directement lorsqu'ils doivent saisir ou faire le rapport de leurs interventions sur le terrain. La digitalisation se voit également à travers la mise en place d'un site internet qui permet aux clients et fournisseurs de connaître l'entreprise et ses activités. Ceci contribue à son amélioration et à sa performance.
	Encouragement actif du travail d'équipe Equipe soudée et solidaire La qualification prime sur tout autre critère	L'importance de la collégialité La position hiérarchique est déterminée par la compétence	L'entreprise estime (selon le code de conduite) qu'il y a un pouvoir dans le fait d'œuvrer ensemble. C'est pourquoi l'esprit d'équipe est une chose chérie par les managers. L'entreprise est aussi consciente qu'il ya des manières de faire qui peuvent empêcher

			l'instauration de cette valeur. Il est vrai qu'il s'agit d'une entreprise familiale mais elle tient à faire preuve de professionnalisme en valorisant les compétences et non le lien familial ou le lien de sang dans l'accès à la position hiérarchique. Elle met l'attention sur le profil des personnes qu'elle recrute.
« <i>Nous respectons la loi de notre pays. Nous respectons les procédures et règlements internes de notre société</i> ».	Respect de la loi Respect des procédures Respect des règlements internes	Responsabilité	L'entreprise est engagée envers la loi et attend des employés, le même engagement. Il s'agit du respect des textes de loi en ce qui concerne les secrets professionnels, les informations confidentielles et les règles de concurrences. Le respect de la loi renforce la réputation de l'entreprise.
« <i>En tant que collaborateurs, nous communiquons les uns avec les autres dans un</i>	Instauration d'une communication les uns avec les autres	Transparence	L'entreprise mise énormément sur la transparence dans la communication. Les

<i>esprit de respect, d'équité, d'honnêteté et d'ouverture ».</i>	Esprit de respect Esprit d'équité, Esprit d'honnêteté Esprit d'ouverture	L'entreprise reconnaît le pouvoir de la communication transparente. Elle est la clé de l'instauration des valeurs humaines.	collaborateurs sont tenus d'élaborer des rapports justes, précis et communiqués à temps. Il s'agit ici de rechercher la sincérité et la franchise dans les relations des uns avec les autres mais également avec les clients et les fournisseurs. Cela renforce la confiance mutuelle et la confiance des clients et fournisseurs envers l'entreprise. Ce qui constitue une ressource importante.
<i>« Nous célébrons la réussite et nous récompensons la performance de nos talents. Nous comprenons l'importance de nos collaborateurs dans la réussite de Parenin ».</i>	Célébration de la réussite Récompense des talents Importance des collaborateurs dans la réussite	Pratiques de bonne gouvernance	Au-delà de toutes les valeurs citées précédemment, l'entreprise adopte aussi des pratiques en matière de gouvernance qui ont contribué à la réussite de l'entreprise. Pour cela, cette dernière adopte une politique qui reconnaît l'importance des capacités et des compétences de ses parties prenantes dans sa réussite.

			L'entreprise recherche par conséquent la responsabilité et l'implication de tous. Elle précise qu'elle cherche à planifier de manière stratégique ses besoins en mains d'œuvre et s'engage à atteindre et même, à dépasser ses objectifs à court, moyen et long terme. Ceci démontre la présence et l'importance des compétences managériales des dirigeants de l'entreprise.

L'analyse du code de conduite révèle la présence de ressources et de compétences clés qui participent au succès de Parenin. Parmi les ressources, on peut citer la bonne réputation, l'information, les programmes de formation, les clients, les outils technologiques, *etc.* Nous constatons que l'entreprise est bien organisée et bien structurée. Aussi, il s'agit d'une entreprise familiale mais sa gestion est semblable à celle d'une entreprise privée non familiale. Le professionnalisme sert à contrer les effets de la familiarité qui est très présente dans la culture purement « familiale » et qui pourrait être contre-productive. La professionnalisation est un aspect particulier de l'entreprise américaine qui a été intégrée à la culture de Parenin. Par ailleurs, le professionnalisme est une compétence, la capacité à instaurer une communication efficace est également une compétence, la bonne gouvernance est une compétence également.

Conclusion du chapitre 5

Ce chapitre est l'aboutissement du processus d'investigation empirique.

Nous présentons dans ce chapitre les résultats de l'analyse des données de nos cas : MIT et Parenin, deux entreprises appartenants au même groupe familiale. Nos résultats montrent la présence de la métaphore de l'apprentissage organisationnel dans les deux cas, comme nous l'avons imaginé au départ. Dans ce chapitre synthétique, nous avons essayés de mettre en lumière les éléments de cette métaphore révélés par nos terrains d'études.

Les résultats de notre analyse ont également révélé l'émergence d'un autre thème pour les deux cas : c'est le thème de la capacité stratégique qui se compose des ressources et des compétences stratégiques. Nous n'avons pas voulu nous précipiter pour parler de métaphore à ce stade de l'analyse pour ce thème car nous croyons qu'une démonstration minutieuse s'impose avant toute conclusion.

Le prochain chapitre s'attardera sur la discussion de nos résultats.

CHAPITRE VI : Interprétation, discussion et élaboration des conclusions

Introduction du chapitre 6

Dans ce chapitre qui se présente comme la validation empirique de ce travail de recherche, nous discuterons les résultats de l'analyse des données issues du terrain, présentés dans le chapitre précédent, avant d'élaborer des conclusions.

Comme tous les autres chapitres, il s'articulera autour de deux sections. Dans la première section, nous discuterons de l'apprentissage organisationnel comme une métaphore mythique de la résilience organisationnelle. Il s'agit d'interpréter les résultats de l'analyse de données de la saturation empirique au regard de la métaphore de l'apprentissage organisationnel qui est notre proposition de départ. La seconde section sera consacrée à la résilience organisationnelle comme une métaphore comportementale de l'organisation, il s'agit de l'interprétation des éléments qui ont émergé du terrain. En effet, l'analyse de données a révélé la présence d'autres métaphores enracinées dans nos terrains d'étude. Nous focaliserons par conséquent notre attention sur elles afin de proposer une autre compréhension du concept de résilience organisationnelle.

Section 1 : L'apprentissage organisationnel comme une métaphore mythique de la résilience organisationnelle

Cette section s'intéressera à l'interprétation de la saturation empirique au regard de l'apprentissage organisationnel.

I. Interprétation de l'analyse des données issues des entretiens pilotes (cas MTI)

Notre investigation empirique a commencé à MTI (Mediterranean Tractors International) une entreprise exportatrice dont les activités sont principalement basées en Lybie. Dans ce qui suit, nous interprétons les résultats des données que nous y avons récoltées.

1.1. L'apprentissage organisationnel : Une réalité à nuancer

L'analyse des données montre l'existence de l'apprentissage au sein de MTI. Cela se reflète par les formations et l'apprentissage provenant de la crise, à travers la régularité des réunions et l'implication des employés dans la prise de décision.

La socialisation existe dans une proportion minime à MTI. Ainsi, même si le directeur privilégie le travail et l'esprit d'équipe, l'absence de mémoire organisationnelle, qui aurait pu témoigner d'une institutionnalisation des connaissances et donc de l'apprentissage à un niveau organisationnel tel que conçu dans ce présent travail montre que la socialisation n'est pas un mode privilégié de conversion et de partage des connaissances.

1.2. Approche métaphorique de l'apprentissage organisationnel ancrée sur le terrain

Au vu de ce qui précède, il est plus question d'une métaphore mythique de l'apprentissage organisationnel. L'apprentissage des individus est une réalité, mais pas celle de l'organisation. En d'autres mots, les individus acquièrent des connaissances qui les aident à développer des compétences. Les individus apprennent, pas l'organisation. L'apprentissage se situe au niveau individuel et non organisationnel. Ainsi donc, la transformation des capacités individuelles de résilience en capacités organisationnelles résulte d'un processus de transport par réification. Nous sommes ici dans l'approche de l'apprentissage organisationnel tel que perçu par Argyris & Schön (1978).

II. Interprétation des résultats de l'analyse des données du cas Parenin

Dans ce qui va suivre, nous verrons tout d'abord qu'il ya une prééminence de l'apprentissage individuel pour le cas Parenin. Ensuite, nous allons nous pencher sur l'ellipse de la dimension organisationnelle de l'apprentissage selon l'approche de Nonaka & Takeushi (1997). Enfin, nous finirons avec une conclusion des résultats de la métaphore de

l'apprentissage organisationnel, à savoir qu'elle est un discours plus qu'une réalité.

2.1. La prééminence de l'apprentissage individuel

Les résultats de l'analyse de données démontrent la présence d'une véritable culture d'apprentissage au sein de l'entreprise. L'apprentissage individuel dans ce travail repose sur l'approche d'Argyris & Schön (1978). Pour rappel, l'approche d'Argyris & Schön (1978) est une approche cognitive, c'est-à-dire qu'elle s'intéresse à la manière dont les individus apprennent. Dans ce paragraphe, nous nous intéressons à ce modèle cognitif. Celui-ci s'observe par plusieurs éléments. Premièrement, nous verrons que l'apprentissage individuel s'observe par la présence d'un « *cursus d'apprentissage* » matérialisé par les formations continues. Deuxièmement, cet apprentissage s'observe par l'acquisition de nouvelles compétences qui témoignent d'une évolution de carrière, qui s'observe par le changement de poste par le biais des promotions et mutations. Et troisièmement, il s'observe par la manière dont les individus résolvent les problèmes dans l'exercice de leur travail.

Nous observons qu'une importance est accordée aux formations continues à Parenin. La raison est que les formations répondent à plusieurs besoins de l'entreprise. C'est pourquoi, dans le paragraphe suivant, nous verrons premièrement que les formations constituent une source d'acquisition de connaissances. Deuxièmement, nous constaterons que les formations constituent une solution à une crise interne. Par la suite, nous verrons que les formations représentent une solution au *turn over*. Et enfin, nous noterons que les formations représentent un vecteur de compétitivité.

2.1.1. Les formations : source d'acquisition de connaissances dans un monde en perpétuelle évolution

Les formations constituent une source indéniable d'acquisition de nouvelles connaissances qui dotent les individus de nouvelles compétences. Cela s'observe à travers l'évolution de carrière des employés.

En observant l'évolution de carrière des personnes interrogées, nous constatons que nombre d'eux occupent des postes ou exécutent des tâches qui vont au-delà ou sont contraires à leur qualification ou compétences initiales, comme en témoignent ces verbatims :

« *J'ai des années de carrière à Parenin, on est sécurisé ici. Je suis à mon cinquième poste maintenant ici à Atlas Copco, c'est un nouveau défi. Je suis passé par des postes qui demandent des compétences diverses* ».

Une autre répondante affirme : « *Je suis une ingénieure en énergétique de formation donc j'ai fait un virage à 360 degré. J'ai occupé deux postes. J'ai été au service technique*

pendant 3 ans comme superviseur au niveau des contrats de maintenance. Et c'est moi qui ait décidé d'avoir le poste que j'occupe actuellement au niveau du service marketing ».

Une interviewée affirme : *« J'ai commencé en tant que standardiste mais c'était la routine et ça ne me plaisait plus. J'ai demandé à changer de poste et j'ai été mutée au service technique où je travaille jusqu'aujourd'hui et c'est beaucoup mieux parce qu'il y a plusieurs tâches comme le classement de dossiers, les heures des techniciens, l'ouverture des dossiers de pièces de rechange, etc. Quand je suis fatiguée de faire une tâche, j'en fais une autre ».*

Les exemples cités ci-dessus et ceux de nombreuses autres personnes interviewées montrent qu'il existe un apprentissage individuel au fil des années qui a permis parfois aux employés d'être promus ou mutés dans d'autres services et postes. L'apprentissage ici a pour but de permettre le développement ou l'acquisition de compétences lorsque le poste demande des compétences différentes. Cet apprentissage repose essentiellement sur la volonté d'apprendre des employés grâce aux formations et aux documentations mises à la disposition des employés comme le démontre ce verbatim :

« Caterpillar nous donne la possibilité d'avoir toute une documentation pour tout le personnel et c'est au personnel de choisir s'il veut se documenter et apprendre pour être la bonne personne au bon moment et au bon poste. Et si ce n'est pas ça c'est vraiment raté. Mais on sent une volonté du personnel dans ce sens, si on veut réussir à un poste ou une tâche on doit lire, apprendre et veiller sur ce cursus d'apprentissage sinon c'est raté. Pour moi, au départ, c'était tout nouveau, tout ce qui est marché, ainsi que les termes qui lui sont associés, je les écrivais discrètement sur mon téléphone et je faisais des recherches, je lisais et j'ai appris beaucoup de choses ».

Une autre interviewée renchérit : *« J'ai suivi des formations qui m'ont beaucoup aidées et des voyages avec Caterpillar qui ont tout changé pour moi et heureusement pour moi j'ai été la deuxième lauréate du concours de cette année-là. J'ai donc commencé à travailler en tant qu'analyste marketing et ensuite, j'ai changé pour travailler à « customer expérience champion ». Et maintenant je suis « Customer experience manager » donc je fais l'expérience client pour toutes les marques. Mon travail au sein du SAV dans mes débuts m'a beaucoup aidé. Pour les changements de postes, comme je fais toujours des formations avec Caterpillar, c'était facile de me nommer, même si je peux dire que j'ai aussi été audacieuse ».*

L'apprentissage individuel se présente ainsi comme le socle de l'acquisition de compétences individuelles. L'analyse du code de conduite révèle également une volonté claire de Parenin en ce qui concerne le développement personnel et l'amélioration des performances

individuelles. Les canaux privilégiés pour y arriver sont « *les initiatives personnelles ou les programmes de formations proposées par la société* » comme l'indique le code de conduite.

2.1.2. Les formations: solution à une crise interne

L'analyse de données montre qu'en 2016 l'entreprise Parenin a été confrontée à une crise interne qui s'est traduite par une baisse de la qualité de service des techniciens, comme le témoigne ce verbatim :

« On a eu beaucoup de réclamations des clients durant toute l'année 2016, concernant la mauvaise réparation, le retard et la mauvaise communication, on a donc voulu comprendre pourquoi. A Parenin, on a une équipe chevronnée alors on n'a pas compris pourquoi on recevait de telles réclamations ».

L'entreprise a posé un diagnostic à travers des réunions avec les employés concernés (les techniciens) afin de comprendre et trouver des solutions aux problèmes. L'enquête sur cette crise a révélé que la cause de ce problème était liée à la mauvaise relation qui existait entre les managers et leurs équipes. Cette mauvaise relation était alors le résultat d'un manque de compétences des managers et des techniciens comme le confirme cette interviewée :

« On s'est réuni avec toute l'équipe, bien sûr on a procédé par section et j'ai essayé de comprendre pourquoi et quels étaient leurs problèmes et leurs attentes. Et suite à cela, on a déduit des axes sur lesquels on devait travailler et le premier axe était le management, il y'avait une mauvaise communication entre le manager et son équipe, c'est pour cette raison que la RH a mis en place une formation pour les managers et des formations même pour les techniciens, on a fait des formations concernant la technicité, c'est-à-dire les notions techniques pour les techniciens, c'était début 2017 ».

Les formations ont par conséquent joué un rôle crucial dans la résolution de la crise. Elles ont non seulement permis d'aider à l'amélioration des relations entre les managers et leurs équipes mais elles ont également permis d'améliorer la qualité de service des techniciens. Les formations s'avèrent être ainsi la solution à une mauvaise relation entre managers et techniciens. Néanmoins, nos répondants nous ont assurés que cette crise n'a pas eu réellement d'impact sur l'activité de l'entreprise comme le souligne ce verbatim « *ce problème a surtout affecté la satisfaction des clients qui font toujours affaire avec nous mais derrière, ils recherchent un maximum de satisfaction. Mais ça n'a pas vraiment affecté les activités de Parenin* ».

2.1.3. Les formations : solution au turn over

Parenin considère les formations comme une solution au *turn over*. La formation de nouvelles recrues pour remplacer les employés qui partent est la politique de l'entreprise.

L'analyse des données fait état d'un départ important de techniciens vers le marché subsaharien au cours de l'année 2017, à la recherche d'un meilleur salaire. L'entreprise a recruté d'autres techniciens et les a formés. Il est à remarquer que presque la totalité des personnes interrogées ne sont pas satisfaites du niveau de salaire, leur motivation se base sur des éléments, autre que le salaire.

2.1.4. Les formations : vecteur de compétitivité

Les formations représentent le canal stratégique par lequel l'entreprise arrive à survivre à l'évolution socio-politique et technologique rapides. En effet, Parenin a plus de cent ans d'existence, ce qui représente un voyage dans différentes réalités socio-politiques et technologiques. Parenin a su s'adapter à ces différentes époques et aux défis qu'elles présentaient pour continuer non seulement d'exister mais également pour être leader dans son domaine. Cette adaptation est une volonté stratégique de la part de Parenin et de ses partenaires comme le souligne cet interviewé :

« Déjà, il y a une volonté au sein de Parenin et les partenaires étrangers avec lesquels on travaille nous tirent aussi vers le haut, donc il y a deux effets : il y a une volonté de Parenin et il y a aussi les partenaires qui font que c'est notre destin de nous intéresser aux évolutions technologiques et d'utiliser tout ce qui relève de la technologie dans notre travail. Et c'est ça qui explique pourquoi on fait tout le temps des formations, c'est parce que c'est un domaine qui évolue très rapidement. On fait donc des formations à chaque fois qu'il y a des nouveautés afin de suivre la tendance, il y a aussi des formations qui sont planifiées chaque année ».

L'analyse montre que la volonté de Parenin de s'adapter au contexte technologique dynamique se traduit par :

- La présence d'un département « Systèmes d'information »,
- L'existence d'un centre de formation agréée par Caterpillar au sein de Parenin dans lequel les employés et spécifiquement les techniciens sont formés par deux formateurs qui sont des anciens techniciens à la retraite,
- Des programmes annuels de formations appelés « *learning plan* » qui sont des plans détaillés de formations destinés et adaptés à chaque technicien. Ces formations sont faites sur place. Le tableau résume les types de formations donnés dans le centre.

Tableau 20 : Les types de formations à Parenin

Types de formation
Systèmes d'informations (SI)
« <i>Customer Relationship Management</i> » (CRM)
Marchés publics

Source : Auteur

D'autres formations beaucoup plus techniques (formations en hydraulique, moteur etc..) selon la formation initiale ou le besoin du technicien font partie des formations. Ces formations sont appelées des « formations métiers » et sont fournies par les partenaires de Parenin dont Caterpillar. Le « *learning plan* » est très bien organisé, comme l'explique l'un des formateurs à travers ce verbatim :

« Par exemple, moi, j'ai un calendrier où se trouvent toutes les formations pour cette année et c'est horodaté et avec la liste des techniciens et il est approuvé par la direction générale et communiqué au service technique. Le technicien, après son embauche et les analyses faites, est informé de ses besoins en termes de formations et de planning pour suivre ces formations ».

Le but des formations est de permettre aux techniciens d'évoluer de niveau dans leur travail. Il existe trois niveaux de formation, la réussite de ces trois niveaux aboutit à une certification Caterpillar pour le technicien, ce qui lui donne de la visibilité nationale et internationale. Cet enjeu stratégique est une motivation majeure des techniciens à se faire former. Cependant, ce plan de formation annuel a subi des modifications pour l'année 2020 à cause de la situation de pandémie de coronavirus, comme le confirme ce répondant :

« Il y a eu des formations qui ont dû être annulées ou décalées pour plus tard. On a eu à décaler le programme de formation des techniciens puisqu'ils n'ont pas tous des ordinateurs chez eux pour suivre les formations à distance durant le confinement ».

Par ailleurs, les techniciens préfèrent les formations sur place (dans le centre) qu'en ligne, comme nous l'ont confiés les formateurs.

La volonté des partenaires de Parenin de pousser l'entreprise à s'adapter à l'évolution technologique rapide se traduit par l'octroi de supports de formations offerts par ces derniers pour le cœur de métier de Parenin. Il y a des formations en techniques de vente et des formations-métiers destinés aux commerciaux. Les formations métiers sont généralement réalisées à l'étranger, directement chez les fournisseurs, comme le souligne ce répondant :

« Pour les formations métiers, les collaborateurs vont à l'étranger pendant une semaine

pour se former. C'est surtout pour les commerciaux en ce qui concerne mon département. Il y a donc des formations qui se font chez les fournisseurs ».

Quelques répondants ont affirmé que quelques techniciens ont également eu la chance de se former de la sorte à l'étranger. Il y a également des formations-produits pour les techniciens et les commerciaux à chaque fois qu'il y a des nouveaux produits.

A ces formations, il faut ajouter les formations en ligne offertes par Caterpillar et accessibles à tous les employés. Il s'agit de formations spécifiques à chaque poste ou tâche de l'entreprise. Caterpillar, par exemple fournit toute une documentation en ligne pour toutes les fonctions, tous les postes et pour toutes les tâches. Il est important de rappeler que la plupart des supports de formation dont dispose les formateurs du centre de formation sont fournis par les partenaires Caterpillar.

2.2. L'ellipse de la dimension organisationnelle de l'apprentissage

Dans ce paragraphe, nous allons mettre en exergue l'absence de la dimension organisationnelle de l'apprentissage selon Nonaka & Takeuchi (1997) dans notre étude de cas. Pour ce faire, nous verrons dans un premier temps l'apprentissage comme une stratégie collective de sensibilisation pour la mise en place d'une nouvelle culture. Dans un deuxième temps, nous nous attarderons sur l'absence de mémoire organisationnelle et enfin dans un troisième temps, nous nous pencherons sur le fait que les connaissances explicites priment sur les connaissances tacites.

2.2.1. L'apprentissage comme une stratégie collective de sensibilisation pour la mise en place d'une nouvelle culture

Nos résultats montrent la présence d'un apprentissage collectif au sein de Parenin. Cet apprentissage collectif se traduit par des formations obligatoires pour tous les employés comme le stipule ce verbatim :

« On a des cours en ligne, il y a des cours obligatoires pour tous les employés et d'autres non. Ce fût le cas lorsqu'il a fallu implanter une culture client dans l'entreprise ».

Rappelons que l'apprentissage collectif est défini comme un processus d'acquisition de compétences qui peut être plus ou moins profond et plus ou moins durable, qui modifie les situations elles-mêmes et la manière de les gérer (Koenig, 2015).

L'entreprise a favorisé un apprentissage collectif afin d'impliquer chacun des employés et leur inculquer l'importance de la démarche ainsi que les responsabilités qui leur incombent dans cette nouvelle stratégie comme le souligne ce verbatim :

« Quand on a voulu intégrer la culture client dans l'entreprise, ce n'était pas seulement pour un département en particulier, il fallait que chacun comprenne qu'il a un rôle à jouer dans cette stratégie. Par exemple, au niveau de la RH, si un employé est satisfait, cela va influencer la satisfaction du client ».

Tous les employés ont donc été formés pour la réussite de l'implantation de cette culture client. Cette culture client a plusieurs buts, dont la fidélisation des clients de l'entreprise. On peut parler ici d'un apprentissage de groupe et non d'un apprentissage organisationnel car dans ce travail, nous ne considérons pas le niveau organisationnel comme la somme des individus. Les individus peuvent apprendre sans que les organisations n'apprennent, comme c'est le cas de Parenin. Les connaissances apprises restent alors au niveau des individus seuls et non au niveau de l'organisation. Autrement dit, elles ne font pas l'objet d'une intégration au niveau de la stratégie ou du système organisationnel.

2.2.2. L'absence de mémoire organisationnelle

Dans le cas étudié, nous avons essayé de voir s'il existe une mémoire organisationnelle. Mais tous nos répondants nous ont dit qu'il n'existe pas de mémoire organisationnelle comme le révèle ce verbatim :

« Nous n'avons pas de mémoire organisationnelle, nous n'écrivons pas nos réussites mais elles se voient dans le chiffre d'affaires ».

L'absence de mémoire organisationnelle est un élément intrigant et il est possible d'attribuer cela à la culture orale qui est assez présente dans les cultures africaines. Il est également possible d'attribuer ce résultat au fait que les employés ne savent pas toujours ce qu'est une mémoire organisationnelle. En effet, en approfondissant un peu, nous avons découvert que les retours d'expérience, l'expérience des anciens et les manuels de procédures font office de mémoire organisationnelle comme le soulignent ces verbatim :

« Dans mon poste, je partage indirectement mes compétences avec mes employés ».

« Il y a le retour d'expérience, c'est un vécu qui s'inscrit dans l'expérience personnelle qui fera qu'on ne va pas répéter les mêmes erreurs pour les prochains projets, parce qu'on a de la paperasse qui va rester, mais c'est tout. Le collaborateur explique comment ça s'est passé et comment ça fonctionne réellement. Aussi à partir des manuels de procédures et de leurs expériences, les chefs de projet sont là pour encadrer les équipes et les nouveaux pour une meilleure intégration par rapport aux projets antérieurs déjà réalisés ».

Même si les retours d'expérience peuvent servir de mémoire, le constat est que leur diffusion reste problématique pour des raisons de confidentialité. Elle reste limitée au niveau

du groupe, du service ou au plus, au niveau du département et non dans toute l'entreprise

Les personnes interrogées ont aussi soulevé le rôle important des manuels des procédures qui à leurs yeux, constituent une mémoire organisationnelle. En effet, à Parenin, les manuels de procédures constituent un élément de routinisation et un levier d'apprentissage. Contrairement aux retours d'expérience, les manuels de procédures font l'objet d'une diffusion à l'échelle organisationnelle. Les manuels de procédures sont comme « les poumons » de Parenin. Ils servent à aider les nouvelles recrues à s'intégrer car tout y est écrit de manière formelle : les procédures et procédés de travail y sont clairement expliqués. Au besoin, ils pourront être assistés par les anciens, en général ce sont les formateurs qui font cette assistance pour les techniciens. Pour les autres postes, s'il ya un départ à la retraite ou une démission, l'employé sortant est chargé d'encadrer la nouvelle recrue pendant un mois avant son départ. L'absence de mémoire organisationnelle témoigne d'une absence de capitalisation des connaissances tacites des employés. En effet, selon Bégin & Chabaud (2010), la mémoire organisationnelle est un élément de la culture organisationnelle qui contient les « *apprentissages non observables* » accumulés au fil du temps car sa construction demande du temps. Elle se construit grâce aux expériences vécues qui, après transformation vont être réinterprétées sous forme de narration.

La mémoire organisationnelle fait référence au mode de conversion appelé « externalisation » dans l'approche de Nonaka & Takeushi, (1997).

Pour Nonaka & Takeushi (1997), l'externalisation est l'une des sources indéniables d'innovation. La quasi-absence de ce mode de conversion s'explique par les mêmes raisons pour lesquelles la socialisation n'est pas privilégiée à Parenin. Selon les auteurs, l'externalisation permet de modifier le produit. Or, Parenin est une entreprise commerciale, son activité consiste à acheter pour vendre ou louer et faire la réparation en cas de panne, il n'ya donc pas de modification ou d'amélioration des produits et donc pas d'innovation réelle.

L'analyse des données montre, de ce fait, qu'il n'existe pas réellement d'externalisation des connaissances à Parenin. Il est à rappeler que l'externalisation est l'apprentissage qui repose sur la conversion des connaissances tacites en connaissances explicites (Nonaka & Takeushi, 1997). En d'autres termes, il s'agit d'explicitier les connaissances non formelles de l'individu afin d'en faire bénéficier l'organisation entière. Pour cela, il faut institutionnaliser les connaissances (Crossan et *al.*, 1999), c'est-à-dire formaliser les connaissances tacites sur papier pour être conservable et consultable à tout moment. Le point suivant est la conséquence de ce fait.

2.2.3. La primauté des connaissances explicites sur les connaissances tacites

Nous remarquons que Parenin accorde plus d'importance aux connaissances explicites qu'aux connaissances tacites. Cela s'observe par la présence d'une forte internalisation des connaissances (Nonaka & Takeuchi, 1997) dans l'entreprise, c'est-à-dire qu'il existe un véritable processus d'intériorisation des connaissances explicites à travers les manuels de procédures, les formations et les retours d'expériences. Ces connaissances vont être converties en connaissances tacites suite à leur assimilation. L'entreprise démontre ainsi sa focalisation sur le développement de compétences à travers l'acquisition formelle de connaissances.

Nous avons la manière dont les individus créent du savoir à partir des connaissances explicites (les formations, les manuels de procédures, *etc.*) selon Nonaka & Takeuchi (1997) et la manière dont les individus apprennent à travers la résolution de problèmes : première boucle d'Argyris & Schön (1978). Ainsi, il existe un apprentissage à travers l'acquisition de connaissances explicites grâce aux formations et autres et l'acquisition de connaissances à travers la manière dont les individus résolvent les problèmes qu'ils rencontrent dans le travail. Cette résolution s'appuie sur les manuels de procédures. Les initiatives personnelles sont rares puisqu'il faut systématiquement que l'employé avertisse son supérieur dans le cas où il doit déroger aux procédures. Aussi la dérogation est temporaire puisqu'il est tenu de régulariser la situation vis-à-vis des procédures dès que possible. Il existe très peu de socialisation et une véritable création de connaissance, mais la conversion et surtout la diffusion à l'échelle organisationnelle reste presque inexistante. Encore une fois, les individus et les groupes apprennent, mais pas forcément l'organisation.

2.2.4. La formalisation prime sur la socialisation

La socialisation a Parenin s'observe à travers le travail en équipe lorsqu'il y a des interactions entre les équipes de travail et à travers la supervision des nouveaux recrues. En effet, il existe un apprentissage tacite au niveau des équipes de travail, comme le montre ce verbatim :

« Il y a une corrélation entre les équipes. On travaille dans un open space, tout le monde est là et l'équipe-projet demande des avis à l'équipe-maintenance pour avoir les meilleures solutions. Toute l'équipe a une connaissance du domaine, ce sont tous des ingénieurs. L'équipe-maintenance a un peu plus d'expérience donc il arrive qu'elle intervienne au niveau du projet pour dire il ne faut pas mettre ceci ici ou il faut plutôt faire comme cela pour faciliter l'installation et la maintenance ».

Les équipes de travail apprennent ainsi des uns et des autres. Bien qu'elle existe dans une certaine mesure, la socialisation n'est pas le mode privilégié de conversion des savoirs à

Parenin. Sa présence ne résulte pas forcément d'un processus ou d'une stratégie délibérée comme l'atteste ce répondant :

« Je ne favorise pas la communication informelle mais la nature du travail nous oblige à communiquer parfois de manière informelle, mais la communication avec les clients doit être formelle ou directe. On travaille dans un espace ouvert, et si un client m'envoie un email, je demande à ce que le technicien écrive à ce client ».

La socialisation est un processus informel de création de savoir implicite ou tacite or dans le cas de Parenin, la volonté des dirigeants est orientée vers plus de formalisation comme l'atteste ce répondant :

« Quand il y a plus de formalisation les responsabilités sont claires mais quand il y a moins de formalisation, il y a une illusion de responsabilités. D'ailleurs, ce qui nous a permis de tenir pendant le covid, c'est la formalisation ».

La formalisation à Parenin est assez poussée, cela s'observe à travers la présence et l'application obligatoire des procédures. Selon nos interviewés, Parenin est une entreprise de grande taille et c'est ce qui explique cette préférence, pour eux les procédures servent à organiser et à structurer l'entreprise. La formalisation semble être une « arme » efficace face à la crise. Il existe donc très peu socialisation à Parenin comme cela été dit précédemment. Il est à rappeler que la socialisation est le passage des connaissances tacites aux connaissances explicites (Nonaka & Takeuchi, 1997). Autrement dit, il s'agit d'un apprentissage dans lequel les connaissances tacites d'un individu sont alimentées par des connaissances explicites qui sont généralement le résultat d'expériences d'autres personnes. C'est l'apprentissage par la pratique.

Une autre raison qui explique pourquoi la socialisation n'est pas privilégiée est le fait que Parenin n'est pas une entreprise qui fait de l'innovation. En effet, il s'agit d'une entreprise commerciale, elle importe de la technologie, elle n'en crée pas. C'est la raison pour laquelle, il n'existe pas de recherche et développement dans l'entreprise.

2.3. La résilience organisationnelle : Un discours plus qu'une réalité

Cette portion de travail revient sur l'apprentissage organisationnel comme une métaphore mythique de la résilience organisationnelle, thèse de départ qui implique que la résilience organisationnelle est une métaphore mythique de la résilience individuelle. Nous essayerons d'apporter des éléments de réponse quant au registre métaphorique concerné dans un premier temps, ensuite nous expliciterons le type de transfert métaphorique dont il est question avant d'évoquer enfin, l'image organisationnelle qui en ressort.

2.3.1. Registre métaphorique

Le registre de la métaphore organisationnelle pour les cas MTI et Parenin relèvent du registre de l'imaginaire ou de l'utopie. Dans ce qui précède, l'analyse de données montre que l'apprentissage organisationnel est une métaphore mythique de la résilience organisationnelle. L'implication de ce raisonnement est que la résilience organisationnelle est de ce fait, une métaphore mythique de la résilience individuelle, ce qui démontre que même s'il ya des circonstances ou des situations qui donnent lieu à la pérennité de l'organisation dans un contexte de crise, la résilience organisationnelle, pour le cas étudié n'existe pas comme le montre le tableau ci-dessous.

Ce tableau est un récapitulatif des propositions de recherche de départ et de leur situation par rapport aux terrains d'investigation.

Tableau 21 : Réalité des propositions de recherche

Propositions	Situation par rapport aux terrains	Implications
Proposition1 : La transformation des capacités individuelles de résilience en capacités organisationnelles résulte d'un processus de transport par la rhétorique.	Elle correspond à la réalité de MTI et de Parenin. L'accent est mis sur l'apprentissage des individus et non sur celle de l'organisation.	La résilience organisationnelle est un mythe organisationnel.
Proposition 2 : La transformation des capacités individuelles de résilience en capacités organisationnelles résulte d'un processus de transport par réification.	Elle ne correspond pas à nos cas puisque la socialisation est quasiment absente dans les deux cas.	La résilience organisationnelle est la métaphore analogique de l'apprentissage organisationnel
Proposition 3 : Le passage d'une logique individuelle à une logique organisationnelle de résilience s'effectue par un processus d'apprentissage	Elle correspond à la réalité de nos terrains dans une moindre mesure puisqu'il existe réellement un processus d'apprentissage	Le passage d'une logique individuelle à une logique organisationnelle de résilience s'effectue par un processus d'apprentissage

individuel comme fondement de l'apprentissage organisationnel et par un processus d'apprentissage organisationnel qui passe par la socialisation (<i>knowing</i>).	individuel comme fondement de l'apprentissage organisationnel	individuel comme fondement de l'apprentissage organisationnel.

Source : Auteur

Notre question de recherche s'attarde sur la manière dont les capacités individuelles de résilience se transforment en capacités organisationnelles car dans la littérature, ce passage a tendance à être considéré comme automatique alors que certains auteurs estiment que le niveau individuel et organisationnel sont différents et même que le niveau organisationnel est au-delà du niveau individuel (Draft et Weick, 1984). Notre hypothèse de départ a été de considérer ce passage entre les deux dimensions comme le résultat d'un transfert métaphorique.

Dans le cas Parenin, nous voyons que l'apprentissage fait partie de la culture de l'entreprise grâce aux cursus d'apprentissage continu tout au long de la carrière professionnelle. Les connaissances formelles acquises servent à une meilleure prouesse dans l'exécution des tâches. Cependant, les résultats de l'analyse des données montrent que l'entreprise se situe dans une logique d'exploitation des connaissances explicites acquises grâce aux formations et non dans celle d'une exploration des connaissances tacites. Ces dernières ne sont pas réellement valorisées dans le sens où l'employé est supposé s'aligner sur les procédures formelles plutôt que sur son intuition et son initiative personnelle et donc sur ses connaissances tacites. Ainsi, il existe bien un apprentissage individuel dans l'organisation, ce qui revient à dire que les individus apprennent, cependant l'apprentissage dans sa dimension holistique n'existe pas, ce constat est le cas pour MTI également. Or, dans ce travail cette dimension holistique est privilégiée. En effet, nous constatons que les individus et les groupes apprennent à travers les manuels de procédure, les formations, les interactions. Il y a donc une création et une acquisition de savoir. Cependant, l'organisation elle-même n'apprend pas. L'apprentissage reste au niveau de la cognition individuelle et collective, le niveau organisationnel n'est pas concerné puisqu'il n'existe pas de mémoire organisationnelle qui témoigne de la capitalisation des connaissances tacites des employés. Par ailleurs, il existe une forte internalisation des connaissances explicites à travers les formations notamment, mais l'extériorisation des savoirs tacites reste quasiment

inexistante. La résilience organisationnelle relève par conséquent du discours et non de la réalité. La résilience organisationnelle relève plus de l'imaginaire que de la réalité.

2.3.2 Type de transfert métaphorique

L'investigation empirique et les résultats de l'analyse des cas MTI et Parenin révèlent que la résilience organisationnelle est le fruit d'un processus rhétorique et non analogique. En d'autres mots, il s'agit d'un transfert qui relève plus du mythe que de l'analogie entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles. En effet, Il ya un transfert des caractéristiques du mythe à l'organisation à travers le discours organisationnel. Il y a donc une transposition de l'individu apprenant à l'organisation apprenante. Par conséquent, les capacités individuelles d'apprentissage sont transposées à l'organisation. Ce qui revient à dire que les connaissances individuelles sont *de facto* des connaissances organisationnelles. Le mythe organisationnel est une réalité dans ce cas : des individus apprenants donnent lieu nécessairement à des organisations apprenantes. Autrement dit, si les individus apprennent alors l'organisation apprend également et par conséquent des individus résilients donnent lieu à des organisations résilientes. Les cas MTI et Parenin correspondent à la première proposition. La transformation des capacités individuelles de résilience en capacités organisationnelles résulte d'un processus de transport par la rhétorique.

2.3.3. Image générée : l'organisation vue à la fois comme une machine et comme un organisme (Morgan, 1980)

Dans notre cas, la résilience organisationnelle est contextuelle, elle est une métaphore appartenant aussi bien à la famille des métaphores mécanistes qu'à celle des métaphores organiques (Morgan, 1980).

Le cas de Parenin regroupe des caractéristiques des deux familles de métaphores. Elle emprunte aux métaphores mécanistes des éléments caractéristiques de l'OST (organisation scientifique du travail) comme la rationalité, l'application des procédures et le chronométrage des tâches. Elle priorise ainsi les procédures et la rationalité illustrée par la recherche de conformisme et de formalisme. Nos répondants nous ont confiés que les tâches des techniciens sont chronométrées. Leur efficacité est ainsi mesurée par la rapidité d'exécution, autrement dit, par leur capacité à exécuter le travail dans le temps qui lui est préalablement alloué. Parenin est une structure technologique destinée à atteindre des objectifs de rentabilité. Mais contrairement à l'organisation mécaniste pure, les employés de Parenin ne sont pas seulement vus comme des moyens de production et donc comme des machines. Ils travaillent dans de bonnes conditions comme ils nous l'ont confié lors des entretiens, seul le salaire qu'ils jugent insuffisant demeure

l'objet de leurs plaintes. Le cas Parenin tout comme MTI emprunte aussi des éléments aux métaphores organiques. Ces entreprises se présentent comme des entités ouvertes sur leur environnement. La crise qu'elles subissent actuellement est le résultat de cette contingence entre elle et son environnement.

Elles prennent également en compte les priorités sociales, techniques, stratégiques, environnementales, elle comprend l'interdépendance entre ces différents éléments. Elles recherchent ainsi une certaine « *harmonisation* » de ses sous-systèmes.

L'apprentissage organisationnel s'inscrit dans la métaphore du cerveau qui fait référence aux connaissances ou à un système de traitement des informations telles que l'ordinateur (Morgan, 1997). L'importance accordée à l'acquisition de connaissances montre la volonté de s'en sortir et mieux encore, d'exceller dans un environnement qui devient de plus en plus incertain. Pour cela, Parenin, par exemple, a choisi de se doter des meilleurs techniciens et commerciaux à travers la formation de ces derniers pour l'acquisition de connaissances.

Section 2 : La résilience organisationnelle : une métaphore des capacités dynamiques ?

L'analyse des données issues du terrain montre que la saturation empirique déborde de la saturation théorique. Il s'agit d'éléments qui ont émergé du terrain. Dans cette section, nous nous focaliserons sur le contenu de ce qui déborde. Pour ce faire, nous examinerons dans un premier temps, la présence des métaphores des ressources et des compétences stratégiques pour l'absorption de la crise. Dans un deuxième temps, nous proposerons un essai de conceptualisation de la résilience organisationnelle comme une métaphore des capacités dynamiques.

I. La présence des métaphores des ressources et des compétences

Avant tout raisonnement, l'impératif de légitimer la « *métaphorisation* » des éléments émergents du terrain, à savoir les ressources et les compétences s'impose. Les résultats de nos terrains de recherche montrent la présence d'une capacité stratégique qui se décline sous la forme de ressources et de compétences qui sont substantielles à la survie des deux organisations ou entreprises étudiées (MTI et Parenin). Par ailleurs, notre problématique de recherche porte sur la métaphore, la question qui se pose alors est de savoir s'il est possible de considérer la capacité stratégique comme une métaphore, si oui pourquoi et quelle est l'implication d'un tel raisonnement pour la problématique de ce travail ? Nous sommes d'avis qu'elle peut être considérée comme une métaphore. Il apparaît impératif de justifier la vision métaphorique appliquée aux ressources et aux compétences dans ce cas.

Selon Morgan (1980), la métaphore capture une réalité partielle de la vie organisationnelle. De la même manière, les ressources et les compétences constituent un angle de vue particulier de l'organisation : celui de la capacité stratégique, ce qui reflète une vision singulière de l'organisation (Burrell & Morgan, 1979). Aussi, Cornelissen (2005) estime que les métaphores constituent la réalité vraie des organisations. Nous nous alignons sur cette pensée puisque nous considérons la métaphore comme la réalité des organisations. Or la réalité de nos terrains d'étude a révélé l'existence et l'importance de la capacité stratégique. C'est pourquoi elle peut être considérée comme une métaphore dans notre contexte d'étude, par conséquent les ressources et les compétences sont également des métaphores. L'implication de ce raisonnement peut porter à confusion dans la mesure où nous nous attelons dans ce travail à étudier le passage d'une dimension individuelle à une dimension organisationnelle à travers l'approche métaphorique. Or, la capacité stratégique ne cadre pas réellement avec notre problématique, elle fait partie de la réalité et des spécificités de notre investigation. Par

conséquent, dire à ce stade, que la résilience organisationnelle est une métaphore de la capacité stratégique semble injustifié car deux termes ne sont métaphoriques que lorsqu'ils ont en commun des similarités et des différences à la fois (Morgan, 1980).

1.1. Emergence de la métaphore des ressources pour le cas MTI

Nous allons tout d'abord examiner les ressources informationnelles, ensuite le capital social et les ressources financières.

1.1.1. Les ressources informationnelles

Les ressources informationnelles sont capitales pour MTI étant donné le contexte instable et complexe de la Lybie, lieu d'exercice de son activité. L'information est donc précieuse. Elle fait l'objet d'analyse et d'interprétation de la part des différents départements avant d'être discutée lors des réunions hebdomadaires qui se tiennent tous les lundis matins.

1.1.2. Le capital social

Le capital social de MTI se constitue du capital social de Parenin. Elle peut en plus de cela compter sur chacune des entreprises du groupe, notamment sur la banque en cas de besoin pour des crédits.

1.1.3. Les ressources financières

MTI a une bonne assise financière. Les entretiens ont révélé que les ressources financières ont été déterminantes dans la crise qu'a connue l'entreprise pendant la révolution en Lybie, et particulièrement lorsque la guerre en Lybie a causé la destruction des locaux et du matériel disponible à ce moment-là. Il a fallu réinvestir des milliers de dollars pour reprendre tout à zéro dans un contexte aussi incertain. Cela a pu se faire grâce à la confiance des dirigeants.

1.2. Emergence de la métaphore des ressources pour le cas Parenin

Dans ce qui suit, nous allons nous pencher sur la variété des ressources disponibles dans un premier temps et dans un second temps, nous allons nous pencher sur les ressources déployées pour absorber la crise.

1.2.1. Une variété de ressources disponibles

Dans ce paragraphe, nous tenterons d'examiner les ressources de Parenin. Ces ressources sont : les ressources matérielles, les ressources immatérielles (la bonne réputation), la détention d'une bonne assise financière, la présence d'un capital social important, les ressources culturelles et les ressources stratégiques.

a/ Les ressources matérielles

Parenin dispose de ressources matérielles importantes. Parmi elles se trouvent l'information et les technologies de l'information et de la communication qui sont des

ressources précieuses contribuant à sa pérennité en empêchant l'entreprise de devenir obsolète. Parenin possède ainsi un département « systèmes d'information », du matériel informatique (ordinateurs et tablettes, etc.), des plateformes internes de partage d'information (intranet) et des supports techniques comme la documentation et les formations en ligne. L'insertion de ces technologies de l'information et de la communication a permis de digitaliser l'entreprise. Elle dispose d'un site internet qui renseigne sur l'entreprise et ses activités. Parenin détient en outre un centre de formation agréé par Caterpillar. Ce dernier est le seul dans son genre sur le territoire tunisien et en Afrique du nord.

b/ Ressources immatérielles : La bonne réputation

Parmi les ressources de Parenin, il y a la bonne réputation, celle-ci concerne non seulement la réputation des biens et services de l'entreprise, mais aussi la réputation de ses dirigeants et du groupe familial auquel elle appartient. En effet, Parenin est réputée pour la qualité de ses produits et services. Ses dirigeants sont quant à eux, réputés pour être des hommes intègres et apolitiques. Nos répondants ont expliqué que ces facteurs ont contribué à la sérénité et à la pérennité de l'entreprise pendant la période de la révolution et au-delà, alors que les entreprises qui étaient impliquées dans des activités politiques ou qui étaient affiliées au pouvoir en place ont disparu ou fait faillite. L'entreprise a la réputation d'appartenir à un groupe familial qui a également bonne presse auprès de la société tunisienne.

Les entretiens ont également révélé que Parenin jouit d'une réputation de stabilité dans le temps. Cette bonne réputation a engendré une fidélité des clients et l'a amené à devenir leader sur le marché tunisien. Elle a la réputation d'être une entreprise plus ou moins stable, ce facteur influence la motivation des employés à ne pas quitter l'entreprise. Il s'agit de la stabilité financière mais également de la stabilité familiale. Une interviewée témoigne :

« Je veux rester à Parenin à cause de la stabilité », une autre ajoute « Pour moi, après 20 ans de service je n'ai pas le souffle d'apprendre une nouvelle fois et à un certain moment dans nos vies, on veut être stable. Surtout avec une famille, des personnes autour de moi, j'ai besoin d'une certaine stabilité au niveau du travail pour trouver la force pour ma famille ».

Les femmes recherchent la stabilité, les hommes également recherchent la stabilité comme le témoigne cet interviewé :

« Parmi les facteurs, il y a le facteur familial, pour moi c'est la stabilité de ma petite famille qui compte, être là pour voir mon fils grandir et assurer le minimum pour la famille ».

Dans le contexte d'instabilité socio-économique du pays, hommes et femmes sont à la recherche de stabilité et Parenin semble leur offrir cela puisqu'elle est elle-même stable. L'âge

pourrait être envisagé comme le facteur explicatif de ce phénomène. En outre, la stabilité du service après-vente est un facteur important qui participe également à sa pérennité. Les répondants ont expliqué qu'il y'a une stabilité dans la disponibilité des pièces de rechange des machines, ce qui en fait des investissements rentables pour les clients.

c/ La détention d'une bonne assise financière

Parenin est une grande entreprise qui dispose d'une bonne assise financière renforcée par la présence d'une banque familiale à ses côtés comme le démontre ce verbatim :

« Les autres concurrents n'ont pas une assise financière comme Parenin pour supporter la mise en stock ou les stocks importés ».

d/ La présence d'un capital social important

Une autre ressource dont dispose Parenin est le capital social qui se compose des relations familiales, du portefeuille clients, du personnel de l'entreprise et des relations avec les fournisseurs. En effet, Parenin jouit de relations privilégiées qui peuvent facilement devenir des réseaux de soutien dans les temps de crise. Comme nous l'avons déjà dit, l'entreprise fait partie d'un groupe de sociétés familiales qui appartient à la même famille. La famille est par conséquent un support indéniable dans les périodes de crise surtout à travers la banque lui qui octroie des prêts à des taux préférentiels. Ainsi le soutien de la banque dans cette période est capital pour assurer la continuité de son activité. Elle contribue à sa capacité financière, ce qui permet à Parenin de soutenir ses clients en période de crise, ce qui a tendance à fidéliser ces derniers comme le témoigne ce répondant :

« Ce sont les grandes entreprises qui résistent en cas de crise, pas les petites entreprises. Ce sont les grandes entreprises qui assurent le soutien auprès des clients pendant la crise, alors que les petites et moyennes entreprises sont financièrement fragiles. Si un client demande une intervention ou veut acheter une machine par exemple, les petites et moyennes entreprises exigent le paiement d'avance compte tenu de leur fragilité financière, surtout dans les périodes de crise, contrairement à Parenin qui résiste bien financièrement c'est pour cela que les clients après le confinement disent que Parenin est un partenaire et non un simple fournisseur. Parenin accorde des crédits directement, parce que faire une intervention ou vendre une machine et attendre 30, 60 et 90 jours c'est un crédit et les clients ne trouvent pas ces privilèges avec d'autres entreprises. La taille de l'entreprise est très importante ».

Le portefeuille clients de l'entreprise est une ressource indéniable. En effet, elle compte de nombreux clients et surtout de grands clients dans différents secteurs dans lesquels elle opère. Pour le secteur des travaux publics, l'Etat fait partie de ses clients et en général elle

réalise la moitié de son chiffre d'affaires avec ce dernier comme le stipule ce répondant :

« La CPG est notre plus grand client, c'est le seul client minier ici en Tunisie, presque 50% de notre activité se fait avec ce client étatique ».

Même si les paiements avec ce client tardent, l'entreprise est consciente qu'elle n'essuiera jamais de perte avec lui. Ainsi donc, faire les affaires avec l'Etat compte un risque de retard mais pas de faillite. A ce client, s'ajoutent les grands clients privés qui opèrent sur le territoire tunisien et sur le marché africain.

Pour le secteur industriel, l'entreprise opère principalement avec des entreprises exportatrices qui ne connaissent pas forcément une situation de crise, comme le témoigne ce répondant :

« Nous travaillons spécialement avec les entreprises qui font l'exportation. L'activité d'Atlas copco (une marque belge) est la vente des compresseurs d'air comprimé et les sècheurs d'air comprimé. Nos clients sont les entreprises agro-alimentaires sans exception, les sociétés pharmaceutiques, les hôtels, les sociétés de production électronique. Et comme, elles sont toutes des sociétés exportatrices, elles ne sont pas vraiment touchées par la situation économique en Tunisie ».

Il s'agit par conséquent de clients « sans risque » en principe, même s'il est vrai que la situation sanitaire mondiale a eu un impact considérable sur l'exportation. Nous constatons que le portefeuille clients de l'entreprise est une ressource qui fait la différence.

Par ailleurs, la relation qu'entretient l'entreprise avec ses employés est un atout pour son capital social. Elle dispose d'un personnel hautement qualifié, comme le souligne cet interviewé :

« Parenin est une grande école car ceux qui y sont passés ont une visibilité nationale et internationale. A Parenin, on apprend directement à devenir un leader, à gérer des situations imprévues avec les clients », un autre répondant renforce cette affirmation : *« Ici, si tu as l'expérience d'un chef de département à Parenin, c'est l'équivalent d'un poste de directeur ailleurs en Tunisie ».*

La majorité de ce personnel a développé un sentiment d'attachement et une forte appartenance à l'entreprise comme en témoignent ces déclarations :

« Pour moi, Parenin est une société que j'aime, elle fait partie de ma famille, de ma vie, de mon relationnel ». Une répondante affirme *« Parenin, c'est ma deuxième famille ».*

Le mot famille est revenu plusieurs fois lors de nos entretiens. Cependant, nous avons constaté qu'une minorité de nos interviewés ne se sent pas en famille, pour elle, la famille est

un bien grand mot pour qualifier la relation qu'elle entretient avec l'entreprise. L'intention de quitter de cette minorité est forte dans le cas où une bonne opportunité se présenterait à elle.

e/ Ressources culturelles

L'entreprise repose sur une culture mixte qui a une influence positive sur la performance des employés. En effet, elle est dotée d'une double culture : américaine et tunisienne. La culture américaine semble être particulièrement appréciée. Les employés interrogés ont affirmé que la culture américaine qui est plus orientée « *business* » et qui repose sur les valeurs capitalistes influence positivement leurs rendements. Celle-ci tend à leur inculquer une culture de travail et de la performance. En effet, plus ils travaillent et plus ils gagnent de l'argent car le montant des primes est proportionnel à la performance. Cette culture a tendance à instaurer une concurrence entre les employés afin de les motiver à donner le meilleur d'eux-mêmes, comme le souligne cette interviewée :

« Avant, il n'y avait pas de culture de concurrence, le fait d'être meilleur était un acquis, c'est ce que j'ai compris. Mais maintenant tout le monde doit travailler vraiment très dur pour rester le meilleur, ce n'est plus la même aisance au niveau du travail et des échanges ».

Cette réalité n'est pas forcément jugée négative, mais au contraire elle est perçue comme un élément « *booster* ». L'impact de la culture américaine est assez tangible et les employés la jugent profitable aussi bien au niveau professionnel qu'au niveau personnel. Au niveau professionnel, elle inculque des valeurs comme :

- L'amour du travail,
- Le sens de la responsabilité,
- L'engagement et l'addiction au travail.

Au niveau personnel, cette culture influence positivement le comportement et fait naître ou accentue certaines valeurs telles que :

- La droiture,
- Le respect du timing,
- Une meilleure organisation personnelle,
- Une rigueur dans l'éducation des enfants.

Toutes les ressources citées ci-dessus représentent les ressources que possède Parenin. Même si l'entreprise dispose de nombreuses ressources, nous sommes conscients que toutes ces ressources ne sont pas source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise (Amit & Schoemaker, 1993). En effet, « *seules, les ressources dites stratégiques (différenciatrices, distinctives ou fondamentales) portent en elles cette potentialité* » (Laghzoui, 2009, p.34). Pour

Barney (1986), les ressources stratégiques sont celles qui sont conformes au « VRIS » c'est-à-dire celles qui sont des ressources valorisables, rares, non imitables et non substituables.

1.2.2. Les ressources déployées pour absorber la crise

Dans ce qui suit, nous allons étudier les ressources dites stratégiques qui ont participé ou aidé l'entreprise à s'en sortir face à la crise. Nos résultats montrent que la capacité d'absorption de la crise repose principalement sur les ressources stratégiques et sur le capital social.

a/ Mobilisation des ressources stratégiques pour absorber la crise

Ces ressources sont : le « *draft plan* », les ressources financières et les campagnes intensives de recouvrement des créances.

- **Exécution du « *draft plan* » suivant deux plans de restructuration :** Parenin a exécuté le « *draft plan* » composé de deux plans de restructuration, à savoir un plan « *down sizing* » et un plan de restructuration fonctionnelle.

Les plans de restructuration ont été conçus dès janvier 2019 et ont été mis en place en deux temps, selon un calendrier bien précis. Tout d'abord, il ya eu le plan de restructuration « *down sizing* » et ensuite le plan de restructuration fonction. Nous résumons cela dans le tableau suivant.

Tableau 22 : Plan de restructuration de Parenin entre 2020 et 2021

Types de restructuration	Début d'exécution	Fin d'exécution	Mesures mises en place
« <i>Down sizing</i> »	Janvier 2020	Mars 2021	- Réduction de la masse salariale et financière : Nombre de salariés en janvier 2020 : 345 Nombre de salariés en mars 2021 : 300
Restructuration fonctionnelle	Décembre 2020	Mars 2021	- Travail de fusion : Fusion de six départements en trois départements avec trois responsables (au lieu de six)

Source : Auteur

La première restructuration concerne la masse salariale alors que la seconde concerne la réorganisation des fonctions et de l'organigramme.

Les licenciements et les départs à la retraite ont été négociés pour les employés qui ont une bonne ancienneté mais pour les employés en CDD, cela a été imposé comme le confirme cet interviewé :

« Bon on n'a pas forcé les gens à partir à la retraite, ce n'était pas obligatoire, ça était négocié et c'était attractif, ils ont reçu un « package » très attractif, mais pas pour les personnes en contrat CDD. Pour ceux à qui il restait un ou deux mois, on leur a donné le double du salaire, pour eux c'était plus ou moins forcé, on a mis une pression sur eux. Mais pour les autres, c'était selon l'aspect culturel, du genre : on a vécu pendant des années ensemble, ça devait être à l'amiable ».

Certains employés ont refusé la proposition de partir. Une interviewée confirme cette affirmation :

« Quand on m'a proposé de partir avec une somme de 35.000 dinars, ce n'est rien à Tunis, alors que j'ai des amis qui sont partis avec 60.000 ou 70.000 grâce à une plus grande ancienneté et un plus grand salaire, donc j'ai refusé de partir ».

- **Les ressources financières** : Elles sont utilisées à plusieurs fins :

- **pour payer les salaires et assurer la continuité de l'activité** : les ressources financières ont été mobilisées afin d'assurer le paiement des salaires, d'autant plus qu'il n'y a pas eu de réduction des salaires. Les ressources financières ont également servi à assurer la continuité de l'activité et à payer les salaires malgré la crise. Les salaires n'ont pas baissé malgré la crise que traverse Parenin, ce qui témoigne d'une importante assise financière. Même durant le confinement imposé en 2020 à cause de la pandémie de covid-19, les salaires ont été versés comme d'habitude ;
- **pour une meilleure gestion budgétaire** : à part les licenciements et les départs à la retraite, Parenin a procédé à une réduction de son budget en mettant fin à certaines dépenses comme le témoigne ce répondant :

« On a supprimé les voyages pour les formations à l'étranger qui sont lourdes en dépenses. On a divisé le budget marketing de nos produits. On a supprimé les heures supplémentaires puisqu'elles sont coûteuses sauf vraiment en cas de besoin. Et on a fait un plan de chaque département, ainsi que le suivi de leurs charges et c'est très bien contrôlé, tout le reste aussi est suivi de très près » ;

- **pour la fidélisation des clients en temps de crise** : l'analyse des données montre que l'assise financière est un facteur qui a joué un rôle important dans la fidélisation des clients durant la crise. Elle joue par conséquent un rôle important dans la pérennité de Parenin. La grande taille de l'entreprise est ainsi synonyme de capacité financière.

b/Capital social : Mobilisation de différents réseaux de soutien

Une autre ressource déployée durant la crise est le capital social, autrement dit, la

mobilisation des différents réseaux de soutien. En effet, l'entreprise a mobilisé le réseau familial à travers la sollicitation de la banque familiale, les employés et le fournisseur. Dans ce qui suit, nous nous pencherons sur le rôle de la banque familiale, le soutien du personnel et la vente à l'étranger.

- **Le rôle de la banque familiale :** la banque du groupe familial a joué un rôle très déterminant durant cette période difficile de crise, comme le confirme cet interviewé « *Parenin appartient à un groupe dont Amen bank qui nous a aidé à ne pas décliner* ». Un autre répondant confirme ce fait, « *s'il n'y avait pas l'Amen bank qui nous soutenait, peut-être que nous serons entrés dans des crises financières* ».

La banque a retardé le paiement des intérêts des crédits contractés par l'entreprise, comme le confirme ce répondant :

« *Vous savez que Parenin appartient à tout un holding, ils ont donc rééchélonné le paiement des intérêts des crédits avec la banque* ».

Par ailleurs, elle a accordé des crédits à des taux préférentiels pour continuer son exploitation, comme le confirme cet interviewé :

« *La banque nous a donné des crédits mais vis-à-vis de la banque centrale et de sa propre liquidité, elle procède normalement à des analyses pour voir la robustesse du client qui demande le crédit, mais concernant Parenin, elle ne demande pas des autorisations à la BC (banque centrale) pour nous accorder un crédit même si cela va dépasser les plafonds autorisés. Aussi, le taux est favorisé d'un ou deux points de moins par rapport aux autres banques à cause des relations et de l'appartenance au groupe et cela a un impact sur la somme globale pour une société qui est implantée en Tunisie. Quand on parle de 1 million de dinars comme bénéfice reçu vu le taux favorisant, c'est un exploit* ».

- **Le soutien du personnel :** le personnel de Parenin a constitué un soutien important pour l'entreprise pendant la crise. Les entretiens ont révélé que l'entreprise a sollicité le soutien du personnel après la période de confinement due à la crise de covid-19, comme l'explique ce répondant :

« *Elle a demandé de retrancher le montant de quelques jours de congés, environ 10-15 jours de congés annuels qui représentent une somme qui, c'est vrai ne va pas changer Parenin vers la hausse ou la baisse, c'est environ les 900 000 dinars (environs 26000 euros), mais ça aide. Pour ceux qui ont fait le télétravail durant le confinement, on a seulement déduit une dizaine de jours de leurs congés annuels, et pour ceux qui n'ont pas travaillé durant le confinement, une quinzaine de jours* ».

L'entreprise a joué sur le fait qu'ils ont une famille et qu'en temps difficile, il est normal de se soutenir mutuellement.

- **La vente à l'étranger** : l'entreprise s'est tournée vers des clients en dehors de la Tunisie, comme le confirme ce répondant : « *Une des stratégies de PARENIN pour faire face à la crise a été de se tourner vers l'Afrique. Je vous donne un exemple : la Somatra est une société tunisienne qui a des projets en Afrique et elle a acheté beaucoup de machines Caterpillar* ». Un répondant ajoute « *on essaie la vente à l'étranger : 11 machines ont été vendues au Maroc* ». Il est à préciser que Caterpillar, l'un des principaux soutiens de l'entreprise joue un rôle indéniable dans l'obtention des grands contrats en dehors du territoire tunisien.

c/Une orientation marketing comme vecteur de renouveau stratégique face à la crise

Les résultats de notre analyse montrent qu'il existe une maximisation des stratégies marketing. La capacité de renouvellement de Parenin repose essentiellement sur deux stratégies marketing que nous allons détailler dans la suite de ce paragraphe. La première est axée sur la recherche active et la saisie des opportunités, la seconde est axée sur l'adaptation des plans marketing aux exigences de l'environnement.

- **Recherche active et saisie des opportunités** : cela s'est fait à travers (1) le développement d'une nouvelle activité et (2) l'entrée sur les petits marchés potentiels et la focalisation sur tout type de client.

- **Développement d'une nouvelle activité** :

La dernière division qui est celle de Good Year a été créée en 2018 car une opportunité sur cette portion de marché s'était présentée, comme le souligne cet interviewé :

« *Le secteur pneumatique est porteur parce qu'auparavant, il y avait des contraintes au niveau de l'importation des pneus. Il y avait une volonté de la part de l'Etat de protéger les fabricants locaux mais depuis 2014-2015, le secteur a été ouvert à l'importation donc il y a beaucoup de marques qui se sont hissées sur le marché et Parenin a vu dans ce secteur une opportunité qu'il fallait saisir, c'est pourquoi on a créé cette division* ».

La création de cette nouvelle activité a pour but l'expansion de son activité, comme le montre ce verbatim :

« *C'est en fait le désir de Parenin, de se diversifier. Parenin a plusieurs activités différentes : elle a Caterpillar, John Deere qui touche à tout ce qui est tracteurs agricoles, Atlas Copco pour les compresseurs et sécheurs d'air comprimé, etc. L'entreprise opère dans différents segments de marchés et se positionne sur différents produits et le pneumatique est un produit qui va avec les engins Caterpillar et les engins agricoles. C'est donc dans l'objectif*

d'avoir un produit complémentaire à ce que fait Parenin et aussi dans l'optique de se diversifier aussi bien au niveau du produit que de la clientèle ». Cette stratégie de diversification permet à l'entreprise de garder un certain équilibre malgré la crise du secteur des travaux publics. L'analyse des données révèle que l'entreprise essaie de se focaliser sur l'activité du secteur industriel et du secteur agricole qui ne connaissent pas de crise. La diversification aide Parenin à contrer les effets de la crise, comme le montre ce verbatim :

« Depuis 2017-2018 jusqu'à aujourd'hui, il y a une crise concernant tout ce qui concerne les infrastructures, les ponts, les routes, car l'Etat n'est pas en train d'investir, il n'a pas d'argent. Parenin est touché mais l'impact est moindre. Mais si Parenin n'avait que les produits Caterpillar, l'impact aurait été plus grave mais puisqu'il y a une diversification de secteurs d'activité, l'impact n'est pas aussi grave que dans d'autres sociétés ».

- Entrée sur les petits marchés potentiels et focalisation sur tout type de client :

Ces nouveaux marchés sont généralement les petits marchés potentiels que l'entreprise négligeait auparavant. Désormais, elle a pour but de se positionner sur tous les segments du marché. Nos interviewés ont souligné le fait que cette réalité est la résultante de la crise actuelle que subit l'entreprise. Désormais, Parenin cherche à se positionner sur tout type de segment de marché : les petits, les moyens et les grands, comme le montre ce verbatim :

« Il y a des nouveaux marchés sur lesquels on ne se focalisait avant pas comme les petits marchés, maintenant on se concentre aussi beaucoup sur ces petits marchés, parce que ce sont des marchés potentiels. Maintenant on est concentré sur tout type de client et non sur les grands clients seulement comme on le faisait avant ».

➤ **Adaptation des plans marketings aux exigences de l'environnement**

Selon nos interviewés, Parenin a opéré des changements de stratégie afin de s'adapter aux exigences de l'environnement, comme le montre ce verbatim :

« Il y'a des plans d'actions qui ont totalement changé, certains ont été renforcés, d'autres revisités ». Dans le paragraphe suivant, nous allons voir que Parenin a adapté sa stratégie marketing vis-à-vis du contexte local par le biais d'une politique orientée sur (1) les produits et (2) les clients.

- Politique-produits : l'entreprise a intensifié sa politique produit à travers la mise en place :

- de promotions alléchantes pour accroître les ventes,
- d'offres abondantes,
- d'une diversification de ses produits et offres.

-Politique-clients : elle consiste principalement en la mise en place d'une véritable culture-

client. Cette culture est orientée sur quatre axes : la fidélisation des clients, l'importance de l'expérience-client, une confiance qui n'exclut pas la vigilance et enfin la veille stratégique.

1) La fidélisation des clients : la politique de Parenin est de ne pas perdre un seul client. Pour cela, l'entreprise s'efforce à garder de bonnes relations avec ses clients à travers la négociation pour trouver des solutions en cas de problèmes. Une autre manière de fidéliser les clients est le fait de leur offrir un service de qualité. Cette fidélisation passe également par une politique de proximité et par la disponibilité des techniciens, comme le témoigne ce répondant :

« Parenin mise sur la disponibilité de ses agents et la fidélité du client. Du coup, je suis toujours joignable même durant le week-end ».

2) L'importance de l'expérience-client : l'expérience-client est une stratégie qui vise à faire une analyse profonde et détaillée de l'expérience du client avec Parenin, que ce soit pour un achat, une location, un service de réparation ou même de formation. Les objectifs de ce type d'analyse sont divers. Il sert à :

- collecter et analyser en profondeur les problèmes qui se posent ;
- comprendre les besoins des clients ;
- trouver des solutions aux problèmes ;
- cibler des catégories de clients ;
- s'adapter aux nouveaux changements.

Une telle démarche est avantageuse à la fois pour le client et pour l'entreprise. Pour le client, elle permet de le satisfaire en lui proposant des services sur mesure avec une très bonne qualité de service et une expérience satisfaisante. Pour Parenin, elle permet :

- de révéler les éventuelles défaillances ;
- de connaître le niveau réel de satisfaction des clients ;
- d'apprendre de ses erreurs et déduire les axes sur lesquels il faut davantage travailler ou améliorer.

3) Une confiance qui n'exclut pas la vigilance : Parenin tente de préserver une confiance mutuelle avec ses clients. Celle-ci rime aussi avec une certaine vigilance. Selon nos répondants, les choses n'étaient pas ainsi auparavant, mais la crise actuelle oblige l'entreprise à agir ainsi pour se préserver. Cela s'exprime par l'adoption de moins en moins de flexibilité au niveau des procédures donc leur application est de plus en plus stricte, comme le confirme ce verbatim :

« Parfois on engage des bons de commande pour sécuriser l'engagement du client vis-à-vis de Parenin, et il comprend ça ». Ainsi donc, Parenin mène son enquête afin de s'assurer que le client est solvable avant de lui vendre des machines ou de lui fournir un service avec des

échéances, ce qui est synonyme de crédit. Parfois l'état alarmant de l'activité du client pousse Parenin à être réticente vis-à-vis de certains clients. Certains de nos répondants ont souligné le fait que Parenin est était très méfiante à l'égard des entreprises publiques à cause de l'insolvabilité de ces dernières.

4) Veille stratégique : Parenin, prête une attention particulière à son environnement. Elle est toujours à la recherche d'informations de toute nature (économique, légale, financière, *etc.*). Il y a une véritable politique de veille stratégique.

II. Essai de conceptualisation et discussion des résultats

Cette seconde partie est axée tout d'abord sur la métaphore des ressources et des compétences comme pilier de l'absorption de la crise avant de se pencher sur la discussion des résultats obtenus dans ce travail.

2.1. La métaphore des ressources et des compétences : pilier de l'absorption de la crise

Nous allons tout d'abord mettre en lumière la *resource-based view* comme fondement théorique de la théorie des ressources et des compétences. Par la suite, nous mettrons en lumière la théorie des compétences stratégiques comme le vecteur de l'absorption de la crise.

2.1.1 La *resource-based view* comme fondement théorique

Dans ce qui précède, nous avons évoqué la métaphore des ressources et des compétences et leur importance dans le contexte de crise des deux entreprises (MTI et Parenin). On ne saurait parler de théorie des ressources et des compétences (TRC) sans évoquer la théorie la *resource-based view* qui en constitue le fondement (Penrose 1959 ; Barney, 1991 ; 2001). La théorie des ressources propose d'expliquer les différences de création et de maintien de l'avantage concurrentiel entre les firmes par les caractéristiques des ressources humaines et matérielles. L'approche ricardienne mentionne les caractéristiques telles que, leur efficacité supérieure, leur rareté et la situation de monopole sur le marché qui permet l'acquisition de rentes (Ricardo, 1817) tandis que Shumpeter (1950) évoque la croissance de nouvelles activités ou de nouvelles formes d'utilisation des ressources existantes.

Pour Barney (1986b), il existe quatre critères fondamentaux sous le sigle de VRIS qui caractérisent les ressources permettant d'obtenir ou de maintenir un avantage durable qui préserve les rentes : valeur, rareté, non imitabilité, non-substituabilité. Certaines ressources intègrent ces critères.

Le tableau ci-après résume les ressources de Parenin selon le critère VRIS.

Tableau 23 : Les ressources selon le critère « VRIS »

Ressources valorisables	Critères VRIS
Techniciens qualifiés	Valeur Rareté Non imitable Non substituable
Ressources financières	Valeur Rareté Non imitable Non substituable
Capital social	Valeur Rareté Non imitable Non substituable
Ressources financières	Valeur Rareté Non imitable Non substituable
Pièces de rechange	Valeur Rareté Non imitable Non substituable
Centre de formation agréé par Caterpillar	Valeur Rareté Non imitable Non substituable

Source : Auteur

Pour Parenin, le service après-vente (SAV) est véritablement la ressource stratégique par excellence, en témoigne ce répondant :

« Sincèrement, je pense que la force de Parenin c'est le service SAV, comme je l'expliquais au client tout à l'heure, il y a une stabilité à travers les années. A Parenin, il y a cette assurance chez le client qui fait qu'il peut acheter une machine chez Parenin en 2020 et être sûr qu'en 2040 et en 2050, il pourra avoir la pièce de rechange, ça c'est une force qui

n'existe pas chez les autres, c'est un avantage stratégique et un argument de vente pour nous ».

En effet, l'entreprise dispose de techniciens hautement qualifiés et la qualité de leur service est un facteur de fidélisation du client. Il s'agit d'une ressource rare car c'est l'ensemble des formations et de l'accumulation d'expérience au fil du temps qui sont à la base de cette qualité. C'est également ce qui la rend inimitable et son importance dans la stratégie de fidélisation fait qu'elle est non substituable. Aussi, elle est non substituable car elle fait la force de Parenin. Selon les employés interrogés, le service SAV a été l'activité la plus rentable pour Parenin au cours de la période du confinement en pleine crise sanitaire.

Par ailleurs, l'entreprise dispose d'une variété de pièces de rechanges aussi bien des machines neuves que des anciennes machines datant de plus de vingt ans. Le client a donc l'assurance de trouver les pièces de rechanges peu importe l'ancienneté de sa machine. Le fait que l'achat d'une machine soit un investissement coûteux fait que la disponibilité des pièces est un facteur important de fidélisation, ce qui crée un avantage concurrentiel vis-à-vis des clients et les fidélise. En outre, le service SAV et la vente de pièces de rechange sont des activités qui ne connaissent pas vraiment de baisse en cette période de crise. L'analyse des données montre que la crise a changé les habitudes d'achat des clients. Ces derniers ont tendance à louer et à réparer, d'où la nécessité des pièces de rechange.

Les ressources financières et le capital social de Parenin constituent aussi des ressources stratégiques.

2.1.2. La métaphore des compétences stratégiques : vecteur de l'absorption de la crise

Elle représente une autre perspective de la théorie des ressources et se focalise sur les compétences centrales ou organisationnelles susceptibles de créer un avantage concurrentiel (Prahalad & Hamel, 1990). Selon Hamel (1994), la particularité de cette approche est de considérer les compétences comme un facteur de différenciation entre les firmes.

Elle consiste pour l'organisation à identifier et à exploiter les compétences clés. Il s'agit de compétences durables de meilleure qualité par rapport aux concurrents et difficiles à reproduire (Prévot et *al.*, 2010).

Dans cette partie de notre raisonnement, nous allons nous attarder sur les compétences qui ont permis le déploiement des ressources durant la crise. Nous remarquons que le déploiement des ressources durant la crise repose essentiellement sur les compétences centrales disponibles à Parenin et à MTI. Pour Penrose (1959), il ne suffit pas d'avoir des ressources, encore faut-il disposer de compétences capables d'utiliser ces ressources de manière efficiente

pour créer un avantage concurrentiel. Les compétences représentent le mode de coordination des ressources, c'est-à-dire le savoir-faire de l'entreprise (Prahalad et Hamel 1990).

2.1.3. Emergence de la métaphore des compétences (cas Parenin)

Le tableau ci-dessous regroupe les différentes compétences. Elles se composent des compétences qui aident l'entreprise à reconfigurer ses ressources humaines et structurelles.

Tableau 24 : Les compétences de Parenin

Les compétences de Parenin
Savoir-faire en matière de vente de machines et engins
Savoir-faire en matière de réparation de machines et engins
Savoir-faire en matière de prise de décision
Savoir faire en matière de formation

Source : Auteur

Parenin dispose de compétences stratégiques en matière de prise de décisions qui ont conduit à la décision de licenciements et de propositions de départs à la retraite anticipée. Nos résultats montrent que les compétences sont à la base de la restructuration de l'entreprise qui lui permet de faire face au changement d'environnement et de devenir plus efficiente. Ce sont ces mêmes compétences qui ont été mises en œuvre pour mettre en place les deux restructurations. L'entreprise dispose également de compétences opérationnelles comme la vente de machines et engins, la réparation de machines et engins et la formation aussi bien des techniciens mais également des clients. Le cœur de métier de l'entreprise est la commercialisation des machines et engins des marques Caterpillar, John Deere, Atlas copco et autres. La vente est donc une compétence clé pour elle. Par ailleurs, le savoir-faire en matière de réparation des machines est une compétence-clé qu'elle maîtrise.

La formation est devenue une activité de Parenin. Elle forme au sein de son centre de formation agréé, les entreprises clientes en ce qui concerne les produits (machines et engins) Caterpillar et elle est la seule à détenir ce savoir-faire en Tunisie et en Afrique du Nord.

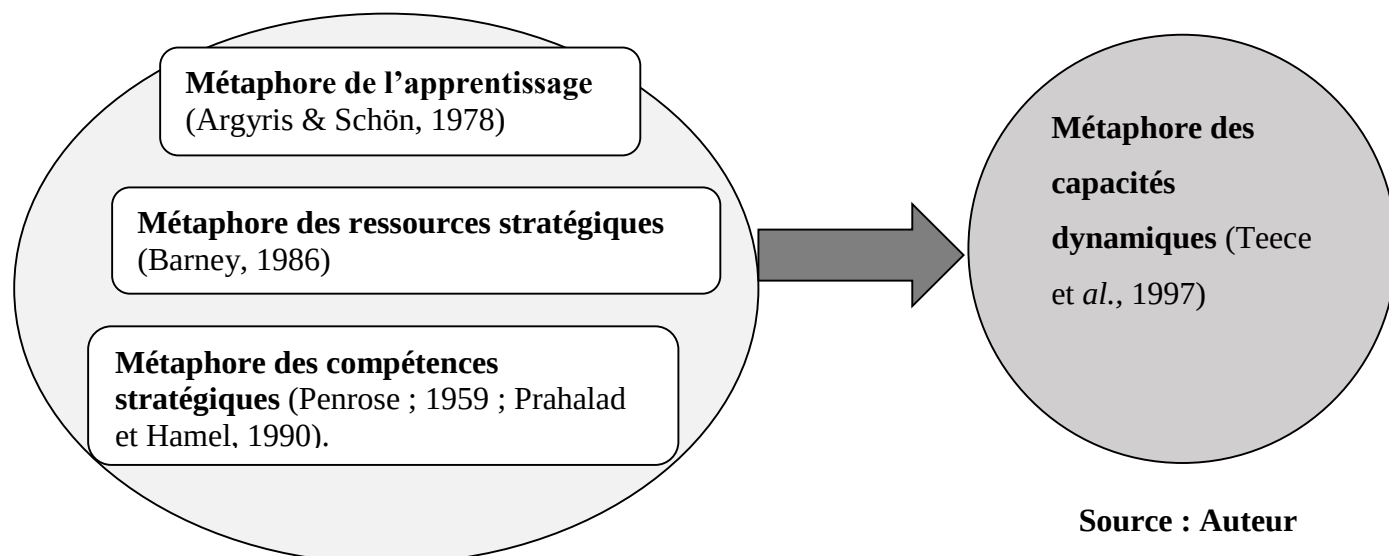
2.2. La résilience organisationnelle : une métaphore des capacités dynamiques ?

Dans la première section, nous avons abordé la métaphore de l'apprentissage organisationnel. Dans la deuxième section, nous avons vu que l'absorption de la crise dans le cas de Parenin repose sur le déploiement de certaines ressources stratégiques disponibles, ce qui fait référence à la métaphore des ressources. Nous avons également vu que la mobilisation de ces ressources nécessite des compétences stratégiques, or les résultats ont révélé la présence d'une métaphore des compétences. Nous avons également pris le temps de légitimer

l'attribution du caractère métaphorique aux ressources et aux compétences.

Les ressources et les compétences étant des éléments cruciaux dans l'approche des ressources dynamiques, il est possible d'inscrire notre approche dans celle des capacités dynamiques. Dans ce qui suit, nous allons essayer de conceptualiser cette réalité.

Figure 12 : Conceptualisation de la résilience organisationnelle comme une métaphore des capacités dynamiques



Les résultats de l'analyse des données ont donné lieu à trois conceptualisations sous formes de trois métaphores : La métaphore de l'apprentissage (Argyris & Shon, 1978), la métaphore des ressources stratégiques (Barney, 1986) et la métaphore des compétences stratégique (Penrose ; 1959 ; Prahalad et Hamel, 1990). Par ailleurs, selon Teece et al., (1997), les ressources et les compétences stratégiques, ainsi que l'apprentissage sont des actifs créateurs d'un avantage concurrentiel pour l'organisation dans un environnement d'incertitude. Ainsi, la position de leader que Parenin occupe sur le marché tunisien actuellement dans le contexte d'après la révolution est le résultat de son investissement « *dans la technologie, les actifs complémentaires, la base des clients ainsi que les relations avec les clients* » (Labrousche, 2014, p. 8). Cette modélisation correspond à celle des capacités dynamiques développé par Teece et al., (1994 ; 1997) qui a pour fondement l'approche basée sur les ressources ou la *resource-based theory*. Les auteurs définissent les capacités dynamiques comme « *la capacité de l'entreprise d'intégrer, de construire et de reconfigurer des compétences internes et externes pour faire face à des environnements rapidement* » Teece et al., (1994 : 516). Les compétences servent à coordonner les ressources par mécanisme d'intégration ou de reconfiguration pour faire face aux changements. Ainsi, l'apprentissage étant au cœur des ressources dynamiques, il permet à l'organisation d'actualiser ses routines organisationnelles tout comme les

compétences (Zollo & Winter, 2002). Les capacités dynamiques peuvent être définies comme la somme des routines organisationnelles constituées par les routines d'apprentissage et des routines stratégiques formées par les ressources et les compétences stratégiques (Labrousche, 2014). Ce travail peut ainsi s'inscrire dans une perspective inclusive des capacités dynamiques à savoir la conception organisationnelle et la conception managériale. Ainsi, la capacité de Parenin et MTI à absorber la crise se trouve dans la détention de ressources stratégiques configurées d'une manière particulière à l'aide de décisions managériales. La capacité à se renouveler se trouve dans sa capacité à actualiser sa base de connaissances opérationnelles pour adapter ses routines selon le contexte.

La résilience organisationnelle pourrait alors être considérée comme métaphore des analogique des capacités dynamiques. Nous ne nous attardons pas sur cette conceptualisation, bien qu'elle soit intéressante car cela nécessiterait de reprendre tout le raisonnement de ce présent travail. Elle pourrait être une piste intéressante à poursuivre dans des études futures.

2.3. Analyse intrasite : MTI-Parenin

Tout au long de ce chapitre, nous avons procédé à une analyse inter-site. A présent, il s'avère logique selon Yin (1984 ; 1991) de procéder à une réflexion intra-cas afin de comparer les résultats obtenus dans les deux cas.

Selon Yin (1984), l'étude de cas multiples implique une comparaison inter-sites. Selon l'auteur, l'objectif de cet exercice est d'aider le chercheur à dépasser ses impressions de départ par le biais d'une analyse basée sur les éléments de ressemblances et de différences pour les cas étudiés afin d'ajouter de la profondeur à son analyse et augmente la validité et la précision de la théorie qui provient des données recueillies.

Les résultats de l'analyse des deux cas mettent en lumière la présence de la métaphore de l'apprentissage organisationnel. Dans les deux cas, la RO est la métaphore mythique de l'AO car dans les deux cas, l'apprentissage des individus est mis en avant et projeté sur l'organisation. Ainsi les employés sont des individus apprenants, mais les deux cas étudiés ne sont pas des entreprises ou organisations apprenantes. En effet, dans les deux cas, la socialisation existe de manière minimale, l'absence d'une mémoire organisationnelle et la présence d'une formalisation manifestée au travers des procédures et manuels de procédures confirment qu'elles ne capitalisent par sur les connaissances tacites mais plutôt sur les connaissances explicites inculquées aux employés. Dans le cas MTI, la petite taille de l'entreprise fait que le poids des « *process* » ne semble pas être ressentie et explicite dans les faits comme à Parenin, elle semble plus souple dans son fonctionnement. Cependant, MTI est une « *jumelle* » de

Parenin car sa structure et son fonctionnement sont calqués sur celui de Parenin.

Les résultats démontrent la présence des métaphores des ressources et des compétences dans les deux cas étudiés. Nous remarquons à travers les résultats que Parenin détient plus de ressources et de compétences que MTI. En effet, Parenin détient plus de ressources humaines que MTI qui compte une quinzaine de salariés. Nombreux sont les salariés de MTI qui ont été mutés à MTI. Les employés nous ont confiés qu'il n'y a pas de direction des ressources humaines (DRH) à MTI, le département finance est celui qui régit la politique salariale de l'entreprise. Les responsables que nous avons interrogés ne trouvent pas forcément la nécessité d'avoir une DRH à cause de l'effectif réduit.

Parenin détient des ressources immatérielles comme la bonne réputation, cette ressource ne ressort pas des entretiens à MTI. Néanmoins, comme Parenin, il est possible qu'elle jouisse de cette réputation grâce à son lien avec le groupe et la famille auxquels elle appartient.

Les deux entreprises jouissent d'une double culture : tunisienne (par les employés, et le contexte géographique) et américaine (dans le fonctionnement et les « *process* »). Elles jouissent toutes les deux d'une assise financière importante puisqu'elles sont soutenues par la banque du groupe.

Par ailleurs, Parenin et MTI possèdent des compétences stratégiques qui leur donnent la primauté sur leurs concurrents. Parenin est le leader sur le marché tunisien pour les produits Caterpillar tandis que MTI est le leader sur le marché Lybien pour ces mêmes produits. Cela s'explique par le fait que ces deux entreprises sont les seuls concessionnaires Caterpillar sur les deux marchés. Cela s'explique également par la qualification supérieure des commerciaux et des techniciens qui, respectivement, vendent et offrent des services de réparation.

2.4. Implications des résultats de recherche par rapport aux propositions de recherche

Par rapport à nos propositions et dans les deux cas étudiés, les résultats révèlent que la RO est plus une métaphore mythique de l'AO, contrairement à notre hypothèse de départ. En effet, tout au long de ce travail, nous avons eu pour ambition de montrer que la dimension organisationnelle est supérieure à la dimension individuelle. Nous avons ainsi développé le raisonnement selon lequel, l'AO dans l'approche d'Argyris & Schön (1978) fait plus référence à un apprentissage individuel qu'à un apprentissage organisationnel car il questionne d'un apprentissage qui a pour centre l'individu et non l'organisation. Nous avons assimilé l'AO dans le cadre de cette thèse à l'approche par socialisation de Nonaka & Takeuchi (1997), qui semble plus focalisée sur la dimension organisationnelle par le fait qu'elle semble être une approche holiste dans laquelle les capacités individuelles d'apprentissage sont transformées en capacités

organisationnelles d'apprentissage à travers le processus SECI au moyen d'une institutionnalisation et d'une diffusion des connaissances à l'échelle de l'organisation. C'est pourquoi, nous avons pensé la RO comme une métaphore analogique de l'AO. Dans ce cas, la RO serait l'autre nom de l'AO. Mais nos résultats révèlent qu'elle est plutôt une métaphore mythique. Cela signifie que la RO relève d'une réalité basée sur un mythe et non sur une analogie. Ce qui remet le concept de RO en question et conduit à se poser la question de savoir ce qu'est la RO, puisqu'elle n'est pas de l'AO ? Pour répondre à cette question, il faut se référer aux résultats de l'analyse des données qui ont émergé de nos cas. Ces résultats ont dévoilé des métaphores enracinées telles que la métaphore des ressources et des compétences. La conceptualisation qui ressort de ces conclusions correspond à celle des capacités dynamiques.

2.3.2. Responses à la problématique et aux questions de recherche

Au terme de notre étude, nous croyons qu'il est nécessaire d'apporter des réponses claires à la problématique de cette thèse qui se présente comme suit :

Comment le concept de métaphore fonde-t-il ou pas la compréhension du passage d'une logique individuelle à une logique organisationnelle de résilience ?

Le concept de métaphore ne fonde pas la compréhension du passage d'une logique individuelle à une logique organisationnelle de résilience dans la mesure où la RO est appréhendée comme la métaphore analogique de l'AO, puisque l'analyse a dévoilé que la RO est une métaphore mythique de l'AO. Dans ce cas, il y a peut-être des contextes et des éléments favorables qui aident la survie, la pérennité et même le succès des organisations, mais il n'existe pas de RO, elle est un mythe selon nos résultats.

Par contre, la métaphore fonde la compréhension du passage d'une logique individuelle à une logique organisationnelle de résilience dans la mesure où la RO est appréhendée comme la métaphore analogique des capacités dynamiques, une conceptualisation émanant des conclusions de ce travail de recherche. Cela se justifie par le fait « *que le caractère multidimensionnel et intégrateur des capacités dynamiques, lui permettant de développer une vision holiste d'un phénomène complexe* » (Labrousse, 2014 : 1). Ainsi donc la métaphore des capacités dynamique paraît plus significative pour le concept complexe de RO pour les cas étudiés.

Nous allons également tenter de répondre aux questions de recherche sous-jacentes à la problématique.

1. Peut-on réellement parler d'une résilience organisationnelle en soi ?

Il n'est pas possible de parler d'une résilience organisationnelle en soi pour les deux

cas, objet de notre étude, lorsqu'elle est conçue comme la métaphore analogique de l'AO. Mais il est possible de considérer qu'il existe une résilience en soi pour les cas étudiés dans la mesure où l'on considère la RO comme la métaphore analogique des capacités dynamiques.

2. Comment les capacités individuelles de résilience conduisent-elles aux capacités de résilience organisationnelle ?

Cela se fait au moyen de la métaphore organisationnelle. Plus précisément au moyen d'un transfert rhétorique, c'est-à-dire en s'appuyant sur un discours qui relève du mythe comme le montre nos résultats en ce qui concerne le résultat selon lequel la RO est la métaphore mythique de l'AO.

3. Sommes-nous en droit de considérer l'AO comme étant le comparant de la RO ?

Oui, voir le paragraphe sur la pertinence du concept comparant (chapitre 3)

4. Quel modèle explicatif de la résilience organisationnelle en résulte-t-il ?

Le modèle explicatif de la RO qui en résulte n'est donc pas l'AO par socialisation comme nous l'avons supposé au départ mais celui des capacités dynamiques avec la *resource based-view* comme fondement théorique. La RO semble être ainsi une métaphore analogique des capacités dynamiques.

2.5. Discussion des résultats

Les travaux qui traitent de la résilience organisationnelle et de la métaphore organisationnelle sont quasiment inexistants. Nous allons cependant, nous pencher sur les travaux qui traitent de la résilience organisationnelle afin de confronter nos résultats avec ceux d'autres travaux.

Dans leur approche de la métaphore, Bégin & Chabaud (2010) abordent la thématique de l'apprentissage post crise comme une dimension de la RO. Les auteurs sont d'avis que les leçons apprises après une crise sont à même d'aider les organisations à prendre des mesures proactives en vue d'éviter des crises éventuelles (ou les mêmes crises) dans l'avenir. Il est ainsi question de l'apprentissage dans une optique d'appropriation des crises et non de la théorie de l'apprentissage organisationnel. Dans ce travail, au contraire, nous avons considéré l'apprentissage organisationnel et plus précisément la socialisation au sens de Nonaka & Takeushi (1997) non pas comme une dimension mais comme une métaphore explicative de la RO. L'une des raisons de ce choix, après une discussion de la littérature, se trouve dans la définition même de la métaphore donnée par Morgan (1980). Selon l'auteur, un terme ou un élément A est la métaphore d'un autre élément B lorsqu'ils présentent à la fois des

ressemblances et des dissemblances. En effet, les deux termes sont différents par leur sens littéral mais se ressemblent au niveau de leur structure : les deux comportent à la fois une dimension individuelle et une dimension organisationnelle. Nos résultats montrent que la RO est la métaphore mythique de l'apprentissage organisationnel, un résultat que nous ne pouvons confronter avec d'autres travaux.

Comme nos résultats l'ont montré, certains travaux réalisés sur la thématique de la résilience dans le contexte tunisien montrent la prééminence des ressources, à l'instar des études réalisées par Chaabouni et ses collaborateurs en 2015. Ces travaux démontrent l'existence de deux principaux déterminants qui contribuent à la résilience des organisations familiales tunisiennes : les capacités possédées et les capacités actionnées durant la crise (Chaabouni et *al.*, 2015). Les capacités possédées constituent des réservoirs de ressources dans lesquels les entreprises puisent durant la crise. Elles se composent de deux ressources : le capital social et la prudence financière. Nos résultats montrent l'existence d'un capital social important qui est assez déterminant dans les situations de crise pour nos cas. Quant à la prudence financière, elle se définit comme une capacité composée de ressources qui permettent de limiter ou d'éviter la liquidation de l'entreprise. Cela est possible grâce à la détention de réserves financières et d'un faible taux d'endettement (Marouane & Chtourou, 2015). Nos résultats montrent la présence de cette prudence financière par la présence de ressources financières. D'ailleurs, notre investigation a montré que les ressources financières conséquentes possédées par Parenin et MTI ont été déterminantes pour éviter l'effondrement de MTI et la mise en difficulté ou la faillite de Parenin. En effet, en pleine crise, les dirigeants de MTI ont dû injecter des milliers de dollars pour tout recommencer lorsque les bâtiments et les machines ont été détruits par la guerre en Lybie. C'est également grâce aux ressources financières que Parenin a pu payer ses salariés (sans être obligé de baisser les salaires) et investir dans de nouvelles activités durant les crises, notamment celle du covid 19 qui a eu des répercussions négatives pour les entreprises.

Quant aux capacités actionnées dans les entreprises tunisiennes dans les moments de crise, il a été établi que ce sont les capacités d'absorption et de renouvellement qui sont actionnées comme le confirme la littérature (Chabaud & Bégin, 2010). Cependant les études montrent une prééminence de la capacité d'absorption (capacité à absorber la crise) aussi bien pour nos résultats que dans les autres travaux (Chaabouni et *al.*, 2014 ; Maroune & Chtourou, 2015 ; Mzid, 2015). En effet toutes les entreprises n'ont pas forcément développé les capacités de renouvellement car « *lorsque l'entreprise pouvait initialement compter sur son capital social*

et sur sa prudence financière, elle se contentait alors d'absorber les chocs » (Chaabouni et al., 2015 : 86). La capacité d'absorption semble très exploitée pour son efficacité à éviter l'effondrement. Dans ce sens Bauweraerts & Colot (2014) affirment que la capacité d'absorption des entreprises familiales se traduit par de meilleurs niveaux de performance opérationnelle, économique et financière en période de crise grâce à une gestion optimale des ressources (Bauweraerts & Colot, 2014). Ainsi donc, nos résultats en ce qui concerne la présence de ressources semblent similaires avec ces travaux, peut-être par ce qu'ils ont été réalisés dans le même contexte, c'est-à-dire dans des entreprises familiales tunisiennes. Mais ces travaux ne statuent pas sur les compétences révélées par nos résultats, qui représentent à notre sens, le facteur qui permet un déploiement efficace des ressources.

En ce qui concerne, la conceptualisation de la RO organisationnelle comme une métaphore des capacités dynamiques, elle va dans le même sens que les conclusions émises par Altintas (2020). Dans son article, l'auteure explique que les capacités dynamiques pourraient expliquer la RO par l'agencement régulier des ressources et des compétences afin de palier à la baisse des activités générée par les crises. Cette conceptualisation est très intéressante, cependant il s'agit d'un article théorique. Dans ce travail, nos résultats montrent que la RO est plus une métaphore analogique des capacités dynamiques que de l'apprentissage organisationnel par socialisation

Conclusion du chapitre 6

Dans la première section de ce chapitre, nous avons vu qu'il n'existe pas d'apprentissage organisationnel puisque l'approche de l'apprentissage organisationnel adoptée dans ce travail, à savoir celle de Nonaka & Takeuchi (1997) n'existe pas vraiment dans les faits. En effet, notre approche de l'apprentissage organisationnel telle que conçue au départ repose sur une approche holistique de l'organisation. Ainsi, l'apprentissage, pour qu'il soit organisationnel doit pouvoir passer de la dimension individuelle et donc cognitive à la dimension organisationnelle à travers le processus de socialisation qui est un processus d'institutionnalisation des connaissances tacites au niveau organisationnel. Les résultats de notre étude montrent une quasi-absence de socialisation avec une prééminence de l'apprentissage individuel basé sur l'intériorisation des connaissances explicites et sur la résolution des problèmes basée sur l'application stricte des règles et procédures de travail. Ce qui implique que l'organisation n'apprend pas, seuls les individus et groupes d'individus apprennent. Or dans ce travail, le niveau organisationnel n'est pas considéré comme la somme des niveaux individuels. Cette modélisation correspond à notre première proposition qui stipule que la transformation des capacités individuelles de résilience en capacités organisationnelles résulte d'un processus de transport par la rhétorique. Ainsi, l'apprentissage organisationnel pour nos terrains d'étude relève plus du mythe que de la réalité. Par conséquent la résilience organisationnelle n'existe pas pour les cas étudiés.

Par ailleurs, dans la seconde partie de ce chapitre, nous nous sommes intéressés aux éléments qui ont émergé du terrain et qui font référence à d'autres métaphores, à savoir la métaphore des ressources stratégiques et la métaphore des compétences stratégiques. En y rajoutant la métaphore de l'apprentissage organisationnel, nous aboutissons à une conceptualisation des capacités dynamiques. La résilience serait alors la métaphore analogique des capacités dynamiques.

Conclusion générale

Le présent travail s'est attaché à étudier le passage de la résilience individuelle à celui de la résilience organisationnelle sachant que les deux constituent deux dimensions différentes auxquelles les auteurs ne semblent pas toujours prêter attention. Tout au long de cette thèse, nous avons essayé de comprendre si le concept de métaphore organisationnelle et particulièrement la métaphore de l'apprentissage organisationnel pouvait fonder la compréhension du passage de la dimension individuelle à celle de la dimension organisationnelle de la résilience. Autrement dit, il s'agissait de comprendre si l'apprentissage organisationnel et plus précisément l'approche par la socialisation de Nonaka & Takeuchi (1997) pouvait être la métaphore de la résilience organisationnelle. En d'autres mots, nous avons tenté de comprendre si une organisation résiliente est une entreprise apprenante ou non. Notre ambition était ainsi, à défaut de preuve, de comprendre, la résilience organisationnelle comme étant une métaphore de l'apprentissage organisationnel. Cet objectif nous a conduits à adopter une stratégie de recherche en deux grandes parties : une partie première théorique et une deuxième partie empirique.

La première partie est structurée autour de trois chapitres. Le premier chapitre est consacré à une revue de la littérature sur la résilience organisationnelle. Il retrace ainsi la naissance et le parcours évolutif du concept de résilience depuis son origine, en passant par la psychologie (résilience individuelle ou psychologique) pour enfin faire son entrée dans les sciences de gestion (résilience organisationnelle). Ainsi, le chapitre premier s'attèle à mettre en lumière les concepts de résilience individuelle et de résilience organisationnelle. Le second chapitre est axé sur la métaphore organisationnelle. Il tente de retracer également le parcours linguistique, philosophique et organisationnelle de la métaphore avec un accent mis sur la dimension organisationnelle. Le troisième chapitre tente de mettre en relation le premier et le deuxième chapitre. Il étudie la résilience organisationnelle comme une métaphore de l'apprentissage organisationnel. C'est à ce niveau que nous avons formulé les propositions de recherche.

Ainsi, la première phase théorique de la présente thèse a permis de mieux cerner les concepts à la base de la problématique traitée, à savoir la résilience organisationnelle et la métaphore organisationnelle.

La deuxième partie se compose également de trois chapitres et est relative à la confrontation aux réalités des terrains. Le quatrième chapitre explicite la démarche avec

laquelle le travail a été mené. La méthodologie qualitative et le paradigme constructiviste sont adoptés dans cette thèse. Notre démarche de recherche repose sur une démarche inductive de type exploratoire. Il ne s'agit pas de l'induction pure, mais plutôt de l'adoption d'un esprit inductif. Le recours à cette démarche est lié à la quasi-absence des travaux traitant de la manière dont on passe de la résilience individuelle à la résilience organisationnelle. Aussi, dans ce chapitre, nous avons présenté les cas étudiés et les conditions dans lesquelles nous avons effectué les entretiens. Le cinquième chapitre porte sur la présentation des résultats de notre analyse. Nous y avons présenté les résultats de l'analyse des deux cas sous la forme de matrices. Et enfin, le dernier chapitre est focalisé sur la discussion des résultats et des conclusions qui ressortent de la recherche.

Il est apparu que la socialisation pouvant fonder la compréhension de la résilience organisationnelle existe dans des proportions réduites, l'objectif des responsables étant de tendre vers plus de formalisme pour un meilleur contrôle. C'est ce qui justifie l'omniprésence des procédures et des procédés de travail obligatoires. La dérogation aux procédures et procédés de travail est elle-même soumise à une procédure qui ne peut être validée que par les managers, chefs de services, chefs de départements, chefs de division et /ou par la direction générale. Ceci étant, le déploiement de connaissances tacites pour résoudre des problèmes ou améliorer l'expérience des clients est apprécié et récompensé. Cependant, l'entreprise ne mise pas forcément sur ce type de connaissances. En effet, l'accent est mis sur les connaissances formelles puisque les formations sont quasiment obligatoires pour les différentes catégories d'employés, en particulier pour les techniciens.

A l'issue de la discussion il est apparu que la résilience organisationnelle est plus une métaphore des capacités dynamiques (théorie dérivant de la théorie « *ressources based-view* ») que de l'apprentissage organisationnel. Ainsi, la résilience organisationnelle serait la métaphore des ressources stratégiques dont dispose l'entreprise et qu'elle va déployer d'une manière particulière grâce aux compétences dont elle dispose. La pérennité des entreprises étudiées semble tributaire des ressources et des compétences stratégiques qu'elles possèdent. Ce sont les ressources stratégiques et les compétences combinées et actionnées d'une manière particulière qui font la différence dans une situation de crise et d'incertitude.

Dans les paragraphes suivants, nous allons nous pencher sur les différents apports de ce travail de thèse avant d'aborder les limites et les voies futures de recherche.

1. Les apports managériaux

Notre recherche empirique a montré que l'acquisition et le développement des ressources et des compétences au fil du temps permettent à l'entreprise de ne pas s'effondrer, mais au contraire, d'exceller dans un contexte de crise. Ainsi, la pérennité de l'entreprise est une capacité à bâtir année après année. Par conséquent, les managers devraient s'atteler à développer les ressources et compétences stratégiques de leur entreprise afin de demeurer viable et potentiellement obtenir un avantage concurrentiel, même au milieu d'une crise.

2. Les apports contextuels

Notre recherche s'inscrit dans une approche qualitative et l'apport contextuel mérite d'être mis en exergue. La métaphore des ressources et des compétences, ainsi que celle des capacités dynamiques qui ont émergé de ce travail, constituent un apport propre au contexte étudié car il est possible que nous trouvions d'autres métaphores dans d'autres contextes différents.

3. Les apports méthodologiques

L'apport méthodologique majeur de ce travail est la triangulation qui renforce l'interprétation des résultats obtenus. Cette triangulation se trouve à trois niveaux :

- Une triangulation conceptuelle entre la RO, la métaphore et l'apprentissage organisationnel ;
- Une triangulation des données collectées entre des entretiens sémi-directifs, des observations non participantes et une analyse documentaire ;
- Une triangulation empirique entre les données empiriques, le codage émergent et le codage sélectif issu de la littérature.

4. Les apports théoriques

L'apport théorique premier de ce travail est la contribution au débat sur la thématique de la résilience organisationnelle. Le deuxième apport de ce travail est la mobilisation d'un questionnement qui est peu mobilisée dans les recherches sur la question de la résilience organisationnelle. L'approche de la métaphore organisationnelle dans cette thèse vient en réponse à une lacune dans la littérature, à savoir, le recours au postulat individualiste comme équivalent du postulat holiste illustré par la résilience organisationnelle perçue parfois comme

la somme des résiliences individuelles. Elle interpelle et permet de porter l'attention sur le problème des concepts multidimensionnels et la manière dont on passe d'une dimension à une autre. La métaphore semble être le canal qui rend ce passage possible, même si elle n'est pas toujours avérée ou même connue. En conséquence, envisager la résilience organisationnelle comme une métaphore organisationnelle est un apport théorique. En effet, traiter la RO comme une métaphore dans ce travail a permis de faire émerger la théorie des « *resource based-view* ». Autrement dit, dans un environnement de crise, ce sont les ressources que détiennent les entreprises qui permettent de le surmonter et d'assurer la continuité. Dans notre cas, les ressources et les compétences stratégiques que possèdent les entreprises étudiées sont sources de compétitivité et de pérennité dans l'environnement incertain et turbulent de l'après révolution en Tunisie et de la pandémie du COVID 19. Tout au long de ce travail, nous avons relevé l'absence de théorie en ce qui concerne la résilience organisationnelle. C'est pourquoi, la théorie des « *resources based-view* » pourrait constituer une avancée dans ce domaine. Aussi, recourir à une approche métaphorique contribue à proposer un fondement à ce concept en sciences de gestion. L'approche métaphorique proposée par ce travail constitue ainsi, un apport pour l'opérationnalisation de ce concept qui demeure largement plus théorique qu'empirique dans les recherches en sciences de gestion.

Aussi, l'effort de conceptualisation déployé dans ce travail, à savoir, relier la résilience organisationnelle, la métaphore organisationnelle et l'apprentissage organisationnel constitue un apport.

En outre sur le plan de l'impact, obligation mise en avant aujourd'hui dans les débats internationaux sur la recherche en sciences de gestion et par les accréditations, nous corrélons la création de savoir envisagée dans la thèse aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies ou ODD n°4 et 9 parce qu'ils concernent respectivement « *l'accès à l'éducation et la promotion de l'innovation* », ainsi qu'aux objectifs de formations qualifiées ayant pour support la technologie et l'innovation de l'agenda 2063 de l'UA. Par l'intérêt porté sur la thématique de socialisation de l'approche de l'apprentissage organisationnel de Nonaka & Takeushi (1997), cette présente thèse promeut de manière pratique les objectifs visionnaires de création de savoir et d'innovation poursuivis par l'ONU (pour l'horizon 2030) et de formations qualifiées visées par l'Union Africaine (UA) dans le cadre de l'Agenda 2063.

Par ailleurs, les conclusions de cette recherche s'alignent avec les objectifs de développement durable et de croissance économiques poursuivis aussi bien par les ODD pour

l'agenda 2030 que par l'Union Africaine pour l'agenda 2063. En effet, nos conclusions montrent que les entreprises résilientes sont des entreprises dotées de ressources stratégiques qui assurent leur croissance et leur pérennité en temps de crise. Avec le contexte d'incertitude mondiale, la pérennité des entreprises et en particulier celles des entreprises africaines est un impératif pour un développement et une croissance économique durable. Ainsi, les entreprises devraient faire preuve de discernement stratégique en se dotant d'une capacité stratégique à même de les aider à non seulement surmonter mais également à prospérer dans un environnement incertain et hostile comme celui de crise.

5. Limites et voies futures de recherche

Comme tout effort de recherche, ce travail n'est pas exempt de limites.

La première limite est liée à l'absence de saturation sémantique. En effet dans ce travail, nous n'avons pas cherché à atteindre la saturation sémantique chez les personnes interrogées puisque notre échantillon était un échantillon de convenance questionnée de façon exploratoire, du fait des difficultés d'accès au terrain (le contexte de la pandémie).

Une autre limite est liée à l'activité des entreprises étudiées. Ce sont des entreprises qui n'opèrent pas dans le domaine de l'innovation. C'est sans doute ce qui explique la quasi-absence de la socialisation et l'accent mis sur les connaissances explicites et non sur les connaissances tacites. Les résultats auraient pu être différents s'il s'agissait d'entreprises qui opéraient dans le domaine technologique.

Une limite méthodologique est à signaler. Ce travail ne relève pas de la « *grounded theory* » pure. La « *grounded theory* » reste une méthodologie en débat. Par conséquent, ses critères de validité restent non pertinents au sens de certains auteurs (Dumez & Ayache, 2011) car difficiles à satisfaire.

A partir des limites relevées, plusieurs voies de recherches peuvent être proposées. On pourrait par exemple changer de cadre empirique et étudier la résilience organisationnelle comme une métaphore de l'apprentissage organisationnel dans des organisations ou entreprises opérants dans un contexte innovant.

Il est également possible d'étudier la résilience organisationnelle en mobilisant directement la théorie des ressources et des compétences comme cadre théorique.

Enfin, il serait intéressant d'étudier la résilience organisationnelle sous le prisme de la métaphore des capacités dynamiques.

Bibliographie

- Achor, S., Michelle, G., (2017), « Resilience Is About How You Recharge, Not How You Endure », *Havard Business Review*, 4-18
- Ahras, A., (2020), « Résilience face au risque d'entreprendre en contexte hostile : le cas de l'Algérie », *Revue internationale des sciences de l'organisation* 8 (1): 57-78.
- Albert M-N., Avenier M-J., (2011), « Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens », *RECHERCHES QUALITATIVES* – Vol. 30(2): 22-47.
- Altintas, G., (2020), « La capacité dynamique de résilience : l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement », *Management & Avenir* 115 (1): 113-33.
- Altintas, G., Isabelle, R., (2009), « Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence », *M@n@gement* 12 (4): 266.
- Anaut, M., (2005), « Le concept de résilience et ses applications cliniques », *Recherche en soins infirmiers* 82 (3): 4-11.
- Anaut, M., (2015) « La résilience : évolution des conceptions théoriques et des applications cliniques », *Recherche en soins infirmiers*, 121 (2): 28-39.
- Annarelli, A., Nonino, F., (2016), « Strategic and Operational Management of Organizational Resilience: Current State of Research and Future Directions », *Omega*, 62 : 1-18.
- Argyris C., (1960), *Understanding organizational behavior* Homewood, Ill., Dorsey Press, 179P
- Argyris, C., Schön D.A., (2002), *Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique*, Paris : DeBoeck Université, 380P.
- Argyris, C., Schön D.A., (1978), *Organizational learning : A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Aristote (1980) *La poétique* : Texte, traduction, notes par Roselyne Dupont-Roc et Jean Lallot (2011). Éditions du Seuil, coll. « *Poétique* », 465P.
- Aristote (1991) *La rhétorique*, Éditions le livre de poche, France : le livre de poche, 407 p.
- Auriacombe, É., (2005). *Harry Potter, l'enfant héros: Essai sur la psychopathologie d'Harry Potter*. Hors collection. Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.
- Autissier, D., (2021) « Éditorial.La résilience organisationnelle au cœur des sciences de gestion : vers une gestion du changement événementielle », *Question(s) de management* 35 (5): 41-41.

Ayari, B.M., (2011) « Des maux de la misère aux mots de la « dignité », La révolution tunisienne de janvier 2011 », *Revue Tiers Monde*, S (5) : 209-217.

Bardin, L. (2003). *L'analyse du contenu*. 7ème. Paris: PUF.

Barney, J. B., (2001b), « Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes », *Academy of Management Review*, 26(1): 41–56.

Barney, J.B., (1991), « Firm Resources and Sustained Advantage », *Journal of Management*, 17, 99-129.

Barney, J. B. (1986b): Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, 11: 658#665.

Bégin, L., Chabaud D., (2010) « La résilience des organisations : Le cas d'une entreprise familiale », *Revue française de gestion* 36 (200): 127-42.

Ben Rhouma, A., Koleva, P., (2020), « Quel modèle émergent de RSE dans la Tunisie postrévolutionnaire ? Résultats d'une étude empirique », *Revue de l'organisation responsable*, 15 (1): 17-30.

Béné C., R. G. Wood R. G., Newsham A., Davies M., (2012) « Resilience : New Utopia or New Tyranny? Reflection about the Potentials and Limits of the Concept of Resilience in Relation to Vulnerability Reduction Programmes », *IDS Working Papers*, (405): 1-61.

Black, M. (1962), *Models and metaphors*, Ithaca, NY: Cornell, University Press in Cornelissen, P.J., (2005), « Beyond compare: metaphor in organization theory », *Academy of Management Review*, 30 (4):751–764.

Blanchet, A., Gotman, A., (2007), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Nathan in : Le mémoire de master en Sciences de Gestion, sous la direction de Bruno-Laurent Moschetto, Préface de Pierre-Xavier Meschi.

Blanchet, A., Gotman A., (1992), « l'enquête et ses méthodes : l'entretien » Paris, Nathan, 39P in Le mémoire de master en Sciences de Gestion, sous la direction de Bruno-Laurent Moschetto, Préface de Pierre-Xavier Meschi.

Bloch, A., Lamothe I., (2014), *L'éternité en héritage, enquête sur les secrets de la résilience des organisations*, Éditions Descartes & Cie. Collection « Interfaces économie ».

Bonanno, G. A., (2012) « Uses and Abuses of the Resilience Construct: Loss, Trauma, and Health-Related Adversities », *Social Science & Medicine* 74 (5): 753-56.

Bouaziz, F., Hachicha, Z., (2018), « Strategic human resource management practices and organizational resilience », *Journal of Management Development*, 37 (7): 537-51.

- Boyer L., Equilbey N., (1999) *Organisation : théories et applications*. Holl. Ed. d'Organisation.
- Burrell, G., Morgan, G., (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Aldershot, UK: Gower.
- Braconnier A., (1998), *Psychologie dynamique et psychanalyse*, Masson.
- Bruneau, M. G. C., Lee S. E., Chang, R. T., Eguchi T. D., O'Rourke A. M R., et D., Von Winterfeldt D., (2003) « A framework to quantitatively assess and enhance the seismic resilience of communities », *Earthquake Spectra*, 19 (4): 733-52.
- Burnard K., Bhamra R (2011) « Organisational Resilience: Development of a Conceptual Framework for Organisational Responses », *International Journal of Production Research*, 49 (18): 5581-5399.
- Chaabouni J., et Véry P., (2015), *Crises, transition, comment les firmes tunisiennes s'en sortent-elles ?*, Editions C.L.E., 289p.
- Chaabouni J., et Véry P., Smaoui Hachicha, Z., (2014), « Eventail de capacités et résilience des entreprises en période de crise de longue durée », in Chaabouni J., et Véry P., (2015), *Crises, transition, comment les firmes tunisiennes s'en sortent-elles ?*, Editions C.L.E., 289p.
- Charmaz, K., (2006), *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*, Sage, UK: SAGE.
- Charreire-Petit, S., Cusin, J., (2013), « Whistleblowing et résilience : Analyse d'une trajectoire individuelle ». *M@n@gement*, 16 (2): 142-75.
- Cheng, P., (2007) « The Cultural Value of Resilience – The Singapore Case Study ». *Cross Cultural Management An International Journal* 14 (2): 136-49.
- Choo, C, W., (2008), « Organizational disasters : Why they happen and how they may be prevented », *Management Decision*, 46(1): 32-45.
- Choo, C, W., (1996), « The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions », *International Journal of Information Management*, 16(5): 329-340.
- Christensen, L. T., Cornelissen, P.J., (2015), « Organizational transparency as myth and metaphor », *European Journal of Social Theory*, 18 (2) : 132–149.

- Christianson, M.K., Farkas, M.T., Sutcliffe, K.M., Weick K.E., (2009) « Learning through rare events : significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum », *Organization Science*, 20(5): 846-860.
- Cohen, W. M., Levinthal D.A., (1990), « Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly* 35 (1): 128-52.
- Cornelissen, P.J., (2005), « Beyond compare: metaphor in organization theory », *Academy of Management Review*, 30 (4):751–764.
- Cornelissen, P.J., Kafourous M., (2008) « Metaphors and Theory Building in Organization Theory: What Determines the Impact of a Metaphor on Theory?», *British Journal of Management*, 19 (4), p.365–379.
- Coutu, D. L., (2002), « How Resilience Works ». *Harvard Business Review* 80 (5): 46-55.
- Crossan, M., H. W., Lane H.W., WHITE R. E., (1999), « An organizational learning framework: from intuition to institution », *Academy of Management Review*, 24 (3):. 522–537.
- Cumming, G. S., Barnes G., Perz S., Schmink M., Sieving K. E., Southworth M., Binford R. D., Stickler H. C., Van Holt T., (2005), « An Exploratory Framework for the Empirical Measurement of Resilience », *Ecosystems*, 8 (8): 975-87.
- Cyrulnik B., (1999) *Un merveilleux malheur*, France : Odile Jacob.
- Cyrulnik B., (2001) « Manifeste pour la résilience », *Spirale*, 18 (2): 77-82.
- Cyrulnik B., (2002) *Le murmure des fantômes*, France: Odile Jacob.
- Cyrulnik B., (2005), « Résilience et développement cognitif », *Le Coq-héron*, 181 (2): 112-27.
- Czarniawska B., Joerges B., (1996), «Travels of ideas » in Czarniawska, B., Sevon, G., (1996), *Translating Organizational Change*, New York :Walter de Gruyter, 13-48.
- Daft, R.L., Weick K.E., (1984), « Toward a model of organizations as interpretation systems », *The academy of management review*, 9 (2) : 284-295,
- Daguzan, J-F., (2011), *Tunisie*. Institut français des relations internationales.
- Dakhli, L., (2011) « Une lecture de la révolution tunisienne », *Le Mouvement Social*, 236 (3): 89-103.
- Dauphiné, A., et D. Provitolo. 2007. « La résilience : un concept pour la gestion des risques ». *Annales de géographie* 654 (2): 115-25.
- De Bovis, C., (2009), « D'une prévention des risques classique à des organisations à haute fiabilité », *Management & Avenir*, 27 (7): 241-259.

- De Bruyne, P., Herman, J., De Schoutheete (1974), *Dynamique de la recherche en sciences sociales*, Paris : presses universitaires de France.
- De Rozario, P., Pesqueux, Y., (2018), *Théorie des organisations*, Pearson France.
- Dimaggio, P.J., Powell, W.W., (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, p. 1750-1762.
- Duchek, S., (2014) « Growth in the Face of Crisis: The Role of Organizational Resilience Capabilities », *Academy of Management Proceedings*, 13487-13487.
- Ellouze (2020), *Une analyse du débat autour de l'institutionnalisation de l'intelligence spirituelle, sous l'angle de l'intelligence émotionnelle dans le domaine de l'engagement affectif : Une étude d'une situation de gestion, thèse en sciences de gestion, sous la direction du prof. Rym Hachana et du Prof. Yvon Pesqueux*, Paris, Cnam, 366P.
- Fauconnier, G., (1997), *Mappings in Thought and Language*, Cambridge : Cambridge University Press.
- Ferrary, M., Pesqueux Y., (2011), *Management de la connaissance : knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance*, 2ème éd., collection Gestion, France : Economica, 264p.
- Ford, J. D., Ford LW. (1994), « Logics of identity, contradiction, and attraction in change », *Acad. Manage. Rev.* 19: 756-85
- Frankl, V. E., (1967), « Logotherapy and existentialism », *Psychotherapy : Theory, Research & Practice*, 4 (3): 138-42.
- Frimousse, S., Peretti, J.M., (2021), « Comment renforcer durablement la résilience organisationnelle ? » *Question(s) de management*, 35 (5): 127-74.
- Frye, N., (1990) « The Koine of myth: myth as a universally intelligible language » In Denham RD (ed.) *Northrop Fry : Myth and Metaphor : Selected Essays, 1974–1988*, Charlottesville : University Press of Virginia, pp. 3–17.
- Gaillard, J-C., (2007), « Resilience of Traditional Societies in Facing Natural Hazards ». *Disaster Prevention and Management : An International Journal* 16 (4): 522-44.
- Garnezy, N., (1970), « Process and Reactive Schizophrenia : Some Conceptions and Issues* ». *Schizophrenia Bulletin*, 1 (2): 30-74.
- Gavard-Perret, M-L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de la gestion* (2012), 2e édition, Paris, Pearson France, 415 p.

- Garvin, D. A., (1993), « Building a Learning Organization », *Harvard Business Review*, 71(4): 78-91.
- Gharajedaghi, J., Ackoff, R., (1984), « Mechanisms, organisms and social systems », *Strategic Management Journal*, 5 (3), p.289-300.
- Glaser, B., (1978) *Theoretical Sensitivity*, Sociology Press, Mill Valley, CA.
- Glaser, B., (1992), *Emergence v Forcing Basics of Grounded Theory Analysis*, Sociology Press, Mill Valley, CA.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L., (1967), *The discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research*, New York : Aldine De Gruyter.
- Godwin, J. L., Neck, C. P., D'Intino, R. S. (2016), Self-leadership, spirituality, and entrepreneur performance : A conceptual model, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 13(1), 64-78.
- Guba, E.G., Lincoln Y.S., (1998), Competing paradigms in qualitative research, in Denzin N., Lincoln, Y., (eds), *The landscape of qualitative research*, 195-220, London: Sage.
- Guba, E.G., Lincoln Y.S., (1989), *Fourth generation evaluation*, London, Sage.
- Girod-Seville M. et Perret V (2003): *Fondements épistémologiques de la recherche*, in Thietart R.A., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 13-33.
- Hamel, G., Välikangas, L., (2003), « The Quest for Resilience », *Harvard business review*, 81: 52-63.
- Hammouda, A., (2018) « Performance différenciée et résistance des entreprises familiales face aux crises : cas des entreprises cotées en Tunisie », *Gestion 2000*, 35 (5): 123-55.
- Hannan, M. T., Freeman, J., (1984) « Structural Inertia and Organizational Change » 49 (2):14-23
- Harre, R., (1984), *The philosophies of science* (2nd ed.), Oxford University Press, Oxford, 149-64.
- Hatum, A., Pettigrew, A., (2006), « Determinants of organizational flexibility : A study in an emerging economy », *British Journal of Management*, 17 : 115–137.
- Holling, C. S., (1973), « Resilience and Stability of Ecological Systems », *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4 (1): 1-23.
- Hollnagel, E., (1993), *Human Reliability Analysis : Context and Control*, Academic Press.
- Hollnagel, E., Journé, B., Laroche, H., (2009) « La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle », *M@n@gement*, 12 (4) : 224.
- Hollnagel, E., D. D., Woods D. D., Leveson N., (2006). *Resilience Engineering: Concepts and*

- Precepts*, 1^{ère} édition, Canada : Ashgate Publishing.
- Hollnagel, E., Nemeth, P., Dekker, (2008), *Resilience Engineering Perspectives, Volume 1: Remaining Sensitive to the Possibility of Failure*, Aldershot, Vol. 1. Ashgate Studies in Resilience Engineering, Ashgate, UK : Ashgate.
- Horne, J. F., et Orr J. E., (1998), « Assessing Behaviors That Create Resilient Organizations. Employment Relations Today », 24 (4): 29-39.
- Houle, D., (2010) « Renverser la vapeur : la construction de la résilience : une approche autobiographique », service social, mémoire de maîtrise, sous la direction de Pierre-Joseph, U., Desmarais, D., Montréal, Université de Montréal, 193P.
- Huber, GP., Sutcliffe, K.M., Miller, C.C., Glickwh, (1993), « Understanding and predicting organizational change » in Weick K. E., Quinn, R.E., (1999), « Organizational change and development », *Annu. Rev. Psychol.*, 50: 361-86
- Ingham, M., (2015), L'apprentissage organisationnel dans les coopérations, *Revue française de gestion*, 253: 55-81.
- Jardat, R., (2011), « Où se situe la singularité des activités de trading quant au risque opérationnel ? Un diagnostic exploratoire par le prisme des HRO », *Management & Avenir* 48 (8): 309-25.
- Kantur, D., Isery-Say A., (2015), « Measuring Organizational Resilience : A Scale Development, *Pressacademia* 4 (3): 456-456.
- Kendra, J. M., Wachtendorf, T., (2003), « Elements of Resilience after the World Trade Center Disaster : Reconstituting New York City's Emergency Operations Centre », *Disasters* 27 (1): 37-53.
- Kendra J., Wachtendorf (2002), « Creativity in Emergency Response After The World Trade Center Attack », *Disaster Research Center*, 324:1-16.
- Kobasa, S. C., Maddi, S. R., Kahn S., (1982), « Hardiness and health: A prospective study ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, (1): 168-77.
- Koenig, G. (2006) « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux [*] », *Revue française de gestion*, 160, (1): 293-306.
- Kofman, F., Senge, P. M., (1993), « Communities of commitment: The heart of learning organizations », *Organizational Dynamics*, 22(2): 5-23.
- Koninckx, G., Teneau, G, (2010), Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences, Manager RH. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.

- Labrousse, G., (2014), Les capacités dynamiques : un concept multidimensionnel en construction, XXIIIème Conférence de l'AIMS, Rennes.
- Lallau, B., Laissus-Benoist, P., Mbetid-Bessane, E., (2018), « Introduction : la résilience peut-elle passer de la théorie aux pratiques ? » *Revue internationale des études du développement* 235 (3): 9-25.
- Lakoff, G., (1993), « The contemporary theory of metaphor » In Ortony, A., (1993), *Metaphor and thought*, 2ème édition p.202–251, Cambridge : Cambridge University Press.
- Lakoff, G., Johnson, M., (1980), *Metaphors we live by*, University of Chicago, Press, Chicago.
- Laroche, H., Steyer V., (2012), *L'apport des théories du sensemaking à la compréhension des risques et des crises*, Toulouse, France : FonCSI.
- Lecomte, J., (2004) « Les applications du sentiment d'efficacité personnelle », *Savoirs*, Hors série (5): 59-90.
- Lee, Amy, V., Vargo J., Seville, E., (2013) « Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience », *Natural Hazards Review* 14 (1): 29-41.
- Lemoigne, J-L., (2001) « Pourquoi je suis un constructiviste non repentant », *Revue du MAUSS*, vol. 17, (1): 197-223.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., (2003), « Beyond bouncing back : The concept of organizational resilience », Présenté à National Academy of Management meetings, Washington, USA.
- Lengnick-Hall, C, A., Beck, T, E., Lengnick-Hall, M.L., (2011), « Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management », *Human Resource Management Review*, 21 (3): 243-55.
- Luthar, Suniya S., Pamela, J. B., (2007), « Maximizing resilience through diverse levels of inquiry : Prevailing paradigms, possibilities, and priorities for the future » *Development and psychopathology*, 19 (3) : 931-55.
- Luthar, Suniya S., Cicchetti, D., Becker, B., (2000), « The Construct of Resilience : A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work », *Child development*, 71 (3): 543-62.
- Macy, BA., Izumi, H., (1993), « Organizational change, design, and work innovation : a meta-analysis of 131 North American field studies, 1961-1991, *Res. Organ. Change Dev.* 7: 235.313.
- Mallak, L., (1998a), « Putting organizational resilience process to work », *Industrial Management*, (40) : 8–14.

- Mallak, L., (1998b), « Measuring resilience in health care provider organizations », *Health Manpower Management* (24): 148–152.
- Manciaux, M., (2001), « La résilience: Un regard qui fait vivre », *Études*, 395 (10): 321-30.
- Manset, D., Hikkerova, L., Sahut, J-M., (2017), « duch », *Gestion et management public* 5 / 4 (2): 85-108.
- Marouane, S., Chtourou, W., (2015), « Les entreprises apprennent-elles des crises passées ? », p.95-136, in *Crises, transition, comment les firmes tunisiennes s'en sortent-elles ?* Sous la direction de Jamil Chaabouni et Philippe Véry, 297 pp
- Martinet, A.C., Pesqueux, Y., (2013), *Epistémologie des sciences de gestion*, Magnard-Vuibert, Paris.
- Masten, A. S., Karin, Best, M., Garmezy, N. (1990) « Resilience and Development: Contributions from the Study of Children Who Overcome Adversity », *Development and Psychopathology*, 2 (4): 425-44.
- Masten, A., S., Garmezy N., (1985), « Risk, Vulnerability, and Protective Factors in Developmental Psychopathology », In *Advances in Clinical Child Psychology*, édité par Benjamin, B., Lahey et Alan E. K., p.1-52, *Advances in Clinical Child Psychology*. Boston, US, MA: Springer.
- McCann J., (2004), « Organizational effectiveness : Changing concepts for changing environments », *Human Resource Planning*, 27(1): 42–50
- Mcmanus, S, T., (2008) « ORGANISATIONAL RESILIENCE IN NEW ZEALAND », PHD of Philosophy in Civil Engineering, UK : University of Canterbury.
- Mendoça (2008) « Measures of resilient performance » In *Remaining sensitive to the possibility of failure*, Hollnagel, E., Nemeth, C. P., Dekker S., 1:29-47, UK : Ashgate,
- Michallet, B., (2010), « Résilience : Perspective historique, défis théoriques et enjeux cliniques », *Frontières*, 22 (1-2): 10-18.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur.
- Mitroff, I. I., (2005), « From my perspective : Lessons from 9/11 : Are companies better prepared today? », *Technology Forecast Social Change*, 72 (3): 375-76.
- Moreira, F, G., (2017), « Harry Potter and the Tutors of Resilience : An Analytic View of J K Rolling Tales », *Journal of Psychology & Clinical Psychiatry*, 8 (8).
- Morgan, G., (1993), *Imaginization : The Art of Creative Management*, Newbury Park, CA : SAGE.

- Morgan, G., (1983), « More on metaphor : Why we cannot control tropes in administrative science », *Administrative Science Quarterly*, 28 (4): 601–607.
- Morgan, G., 1980, « Paradigms, metaphors and puzzle solving in organizational theory », *Administrative Science Quarterly*, 25 (4): 605–622.
- Mzid, I., (2015), « La résilience organisationnelle de l'entreprise familiale : l'impact du capital familial », p.25-52, in *Crises, transition, comment les firmes tunisiennes s'en sortent-elles ?* Sous la direction de Jamil Chaabouni et Philippe Véry (2015), 297 pp.
- Mzid, I., Khachlouf, N., Soparnot, R., (2019), « How does family capital influence the resilience of family firms? », *Journal of International Entrepreneurship*, 17(23): 249–27
- Nabli, R., (2009), « Les paradoxes de l'entrepreneuriat familial : le cas des entrepreneurs sfaxiens » présenté au Colloque international intitulé « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada
- Naudin, M., (2019), « La fin de la conduite du changement : cheminement déconstructif qui présente la résistance comme manifestation d'une vie ignorée et « l'acte éthique » comme “résilience” ultime, porteuse d'espoirs », Conférence : Résistance au changement et résilience organisationnelle - Mise en perspective du couplage ? IP&M et Université de Lorraine – IAE de Metz – colloque des 14 et 15 novembre 2019.
- Nonaka, I., Takeushi, H., (1997), *La connaissance créatrice: La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Supérieur.
- Parsons, D., (2007) « National Organisational Resilience Framework Workshop: The outcomes ». Australie.
- Pasteur, K., (2011), *From Vulnerability to Resilience: A Framework for Analysis and Action to Build Community Resilience*, Bourton on Dunsmore, Rugby, Warwickshire, UK.: Practical Action Publishing.
- Penrose, E., (1959), *The theory of the growth of the firm*, Oxford University, Press : New York
- Pesqueux, Y., (2020), *L'importance de la tâche descriptive en sciences de gestion - Métaphore, image et figure*, Doctorat, France.
- Piaget, J., (1970), *Science of education and the psychology of the child*, Trans, D. Coltman. Orion.
- Piaget, J., (1967), *Logique et Connaissance Scientifique*, Paris, Gallimard.
- Pinder, C., Bourgeois, V., (1982), « Controlling tropes in administrative science »,

- Administrative Science Quarterly*, 27 (4): 641-652.
- Pinel, W., (2009), La résilience organisationnelle: concepts et activités de formation, dirigé par W. Pinel, Mémoire de maîtrise en sciences appliquées (génie industriel), sous la direction Robert Benoît, Canada, École Polytechnique de Montréal.
- Poletti, R., Dobbs, B., (2001), La résilience ; l'art de rebondir, Jouvence. France: St-Julien-en-Génévois.
- Porras J.I., Robertson, P.J., (1992), « Organizational development : theory, practice, research », in, *Handbook of Organizational Psychology*, edited by Dunnette M.D., Hough L. M., 3:719-822, 2nd edition, Palo Alto, CA : Consult. Psychol. Press.
- Prahalad, C. K., Hamel, G., (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 79–91.
- Raymond, H., Michael, A., Gross J., Hartman, L., Cunliffe, A. L., (2008), « Meaning in Organizational Communication Why Metaphor Is the Cake, not the Icing », *Management Communication Quarterly*, 21 (3):393-412.
- Resche, C., (2016), « Termes métaphoriques et métaphores constitutives de la théorie dans le domaine de l'économie: de la nécessité d'une veille métaphorique », *Langue française*, 1(189): 103-117.
- Ricardo, D., (1817), Principles of political economy and taxation, London : J. Murray.
- Rispal, M. H., (2002), La méthode des cas, De Boeck Supérieur.
- Robert, B., Hémond, Y., Yan, G., (2010), « L'évaluation de la résilience organisationnelle », *Télescope*, 16 (2): 131-53.
- Roberts, K. H., (1990), « Managing high reliability organisations », *California Management Review*, 32 (4): 101-13.
- Rochet, C., Keramidis O., Lugdivine, B., (2008) « La crise comme stratégie de changement dans les organisations publiques » *La Revue des Sciences de Gestion*, 74 (1): 71-85.
- Rochlin, G. I., (2001), « Les organisations « à haute fiabilité » : bilan et perspectives de recherche », in Bourrier M., (Dir.) », In, *Organiser la fiabilité*, 39-70, Paris: L'Harmattan.
- Romelaer, P.? (2005), Chapitre 4: L'entretien de recherche, in Roussel P., Wacheux F., (Dir), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 101-137), Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Roux-Dufort, C., (2003), Gérer et décider en situation de crise: outils de diagnostic, de prévention et de décision, Dunod.

- Rutter, M., (1985), « Resilience in the Face of Adversity: Protective Factors and Resistance to Psychiatric Disorder ». *The British Journal of Psychiatry: The Journal of Mental Science* 147: 598-611.
- Rutter, M., (2012), « Resilience as a Dynamic Concept », *Development and Psychopathology* 24 (2): 335-44.
- Sawalha, I, H, S., (2015) « Managing Adversity : Understanding Some Dimensions of Organizational Resilience », *Management Research Review*, 38 (4): 346-66.
- Schön, D. E., (1993), Generative metaphor : A perspective on problem setting in social policy, In A. Ortony (Ed.), *Metaphor and thought* (2nd ed.): 135–161, Cambridge: Cambridge University Press.
- Schumpeter, J. A., (1950). *Capitalism, socialism, and democracy* (3rd ed), New York : Harper and Row.
- Seville, E., Brunsdon, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S., John V. J., (2008), « Organisational Resilience : Researching the Reality of New Zealand Organisations ». *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 2 (3): 258-66.
- Sevon, G., (1996), « Organizational imitation in identity transformation », in Czarniawska B., Sevon, G., (1996), *Translating Organizational Change*, New York:Walter de Gruyter, p.49-68.
- Sheffi, Y., James B. R, Jr., (2005), « A Supply Chain View of the Resilient Enterprise », 47 (1) : 41-48.
- Simon, H. A., (1960), *The new science of management decision*, Engle-wood Cliffs, N.J : Prentice-Hall.
- Slack, N., (1987), «The Flexibility of Manufacturing Systems», *International Journal of Operations & Production Management*, 7(4): pp.35-45.
- Somers, S., (2009), « Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17 (1): 12-23.
- Starr, R., Newfrock, J., Delurey, M., (2003b), « Enterprise resilience : managing risk in the networked economy », *Strategy and business magazine*, 30 : 70-79.
- Strauss, A. L., Corbin, J., (2004), *Les fondements de la recherche qualitative*, Fribourg : Academic Press.
- Strauss, A., Corbin, J., (1998), *Basics of Qualitative Research : Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Sutton, C. (1992), *Words, Science and Learning*, Buckingham : Open University Press.

- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A., (1997) « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, 18(7): 509–33.
- Teece, D. J., Pisano, G., (1994), The dynamic capabilities of firms : an introduction, *Industrial and corporate change*, 3(3): 537–556.
- Teixeira, E. D. O., Werther, W.B., (2013), « Resilience: Continuous Renewal of Competitive Advantages », *Business Horizons* 56 (3): 333-42.
- Teneau, G., (2011), « La compassion dans la résilience organisationnelle: apport du toxic handler », Doctorat en Sciences de gestion, sous la direction du Prof. Yvon Pesqueux Paris : Lecnam.
- Teneau, G., (2017), *La résilience des organisations : Les fondamentaux*, Editions L’Harmattan.
- Teneau, G., et Lemoine, G., (2019), *Les Toxic Handlers: Les générateurs de bienveillance en entreprise*, France : Odile Jacob.
- Therrien, M-C., (2010), « Stratégies de résiliences et infrastructures essentielles » 16 (2): 154-71.
- Thietart, R. A., (2003), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Thorne, M., « Interpreting corporate transformation through failure », *Management Decision*, 38 (5) : 303-314.
- Tillement, S., C., Cholez, C., Reverdy, T., (2009), « Assessing organizational resilience: an interactionist approach », *M@n@gement*, 12 (4): 230-64.
- Tisseron, S., (2007), *La Résilience, Que sais-je ?* PUF.
- Tisseron, S., (2009a), *La résilience*, Édition la résilience, Paris cedex 14, France : Presses Universitaires de France.
- Tisseron, S., (2009b), « Résiliences: comment s'y retrouver? » *Que sais-je ?*, 3e édition, Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.
- Tomkiewicz, S., (2005), « L’émergence du concept » In *La résilience: le réalisme de l’espérance*, 45-66, Fondation pour l’Enfance. Toulouse: ERES.
- Tsang, E. W. K., (1997), « Organizational Learning and the Learning Organization. A Dichotomy between Descriptive and Prescriptive Research » *Human Relations*, 50(1) : 73-89.
- Tsoukas H., (1993), « Analogical reasoning and knowledge generation in organization theory », *Organization Studies*, 14 (3): 323–346.
- Tsoukas H., (1991), « The missing link : A transformational view of metaphors in

- organizational science », *Academy of Management Review*, Vol.16, No.3, p.566-585.,
- Tychev, C., (2001), « Surmonter l'adversité : les fondements dynamiques de la résilience », *Cahiers de psychologie clinique* 16 (1): 49-68.
- Tychev, C. et Lighezzolo, J., (2004), « L'évaluation de la résilience : quels critères diagnostiques envisager ? » *Perspectives Psy*, 43 (3): 226-33.
- Valestro, J., (2011) « Organisational Resilience: A Position Paper for Critical Infrastructure », 2011.
- Vanistendael, S., (2005), « Humour et résilience : le sourire qui fait vivre » In, *La résilience : le réalisme de l'espérance*, Fondation pour l'enfance, 159-95, Toulouse, France : Érès.
- Vanistendael, S., Lecomte, J., (2000), *Le bonheur est toujours possible : construire la résilience*, Bayard.
- Vogus, T. J., et Sutcliffe, K.M, (2007b) « Organizational Resilience : Towards a Theory and Research Agenda », *International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, 3418-3422, Montreal, QC, Canada: IEEE.
- Von Glasersfeld, E., (1984), « An introduction to radical constructivism » in Paul Watzlawik (ed.), *The Invented Reality* (pp. 1-29). Norton, New York.
- Von Glasersfeld, E., (1989a) « Abstraction, re-presentation, and reflection, an interpretation of experience and Piaget's approach » (Report No. SRRI-209) National Science Foundation, Washington D.C. (ERIC Document Reproduction Service No. 306 120, See also L. P. Steffe (Ed.) *Epistemological Foundations of Mathematical Experience* Spring-Verlag, New York, 1991)
- Wacheux, F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.
- Weick, K. E., (1993), « The collapse of sensemaking in organizations : The Mann Gulch disaster » *Administrative Science Quarterly*, 39 (4): 628-52.
- Weick K. E., (1979), *The social psychology of organizing*, Reading, MA : Addison-Wesley.
- Weick, K. E., Roberts, K.H., (1993). « Collective Mind in Organizations : Heedful Interrelating on Flight Decks », *Administrative Science Quarterly*, 38 (3): 357-81.
- Weick K. E., Quinn R.E., (1999), « Organizational change and development », *Annu. Rev.Psychol*, 50: 361-86.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K.M., (2001), *Managing the unexpected : Assuring high performance in an age of complexity*, San Francisco, CA, US : Jossey-Bass.
- Werner, E. E., et Smith, R.S., (1982), *Vulnerable, But Invincible : A Longitudinal Study of Resilient Children and Youth*, New York, McGraw-Hill Companies.

- Werner, E. E., Ruth, Smith, R. S., (1992), *Overcoming the odds : high risk children from birth to adulthood*, New York : Cornell University Press.
- Wildavsky, Aaron B., (1988), *Searching for Safety*, 1^{re} éd. USA : Transaction Publishers.
- Windle, G., (2011), « What Is Resilience? A Review and Concept Analysis », *Reviews in Clinical Gerontology*, 21 (2) : 152-69.
- Woods, D.D., (2006), « Engineering Organizational Resilience to Enhance Safety: A Progress Report on the Emerging Field of Resilience Engineering », *Proceeding of the human factors and ergonomics society*, 50th, USA : Ohio, State University.
- Yin, R. K., (2012), « Case study methods », In Cooper H., Camic P. M., Long D. L., Panter A. T., Rindskopf D., Sher K. J., (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology*, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological (pp. 141–155). American Psychological Association.
- Yin, R. K., (2009), *Case study research: Design and methods* (4th Ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K., (2003), *Case study research: Design and methods* (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R., (1994), *Case study research : Design and methods* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Yin, R.K., (1984), *Case Study Research : Design and Methods*, London, Sage Publications.
- Yin, Robert K, (1990), *Case Study Research : Design and Methods*, *Applied Social Research Methods series*, Vol 5, CA : Sage, Newbury Park.
- Zollo M., Winter S.G., (2002), « Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities », *Organisational Science*, 13 : 339-351.

ANNEXES

ANNEXE 1: Le guide d'entretien

Introduction

Données personnelles

Nom :

Prénom :

Sexe :

Age :

Ancienneté :

Poste :

Département :

Durée de l'entretien :

1. En quoi consistent vos tâches quotidiennes ?

2. Existe-t-il des routines, des procédures et des règles qui régissent l'exercice de vos tâches quotidiennes ?

Si oui lesquelles ?

3. Avez-vous déjà fait face à une crise dans votre travail et/ou au niveau de l'entreprise ?

Si oui comment avez-vous géré la situation ?

4. Que faites-vous lorsqu'un problème survient dans l'exercice de vos tâches ?

- Appliquez-vous strictement les règles et procédures prédéfinies ?
- Innovez-vous des solutions nouvelles qui n'existent pas ? Si oui comment réagissent les supérieurs hiérarchiques (vous encouragent-ils) ? Sinon, pourquoi ?

4. Depuis que vous faites ce travail, avez-vous appris des choses dont vous n'aviez pas connaissance avant ?

Si oui :

- Lesquelles ?
- Est-ce que vous arrivez à transmettre ces nouvelles connaissances ? Si oui à qui ? comment ? Sinon, pourquoi ?

5. Est-ce qu'il y a des connaissances que vous trouvez difficiles à expliquer ou à transmettre ?

- Si oui, que fait l'entreprise pour les sauvegarder afin qu'elles perdurent et servent l'intérêt général de l'entreprise ?
- 6. L'organisation profite-elle vraiment de votre expertise et de ce que vous apprenez dans l'exercice de vos tâches ?
 - Si oui comment et à quel rythme ?
 - Si non pourquoi selon vous ?
- 6. De manière générale, les dirigeants accordent-ils une place importante aux technologies de l'information et de la communication ?
Si oui, lesquelles et comment sont-elles déployées ?
- 7. Quels sont les moyens de diffusion de l'information/connaissance que l'organisation met à votre disposition ?
- 8. Existe-t-il, selon vous, une politique de gestion des connaissances à l'échelle de toute l'entreprise ?
 - Si Oui, laquelle ?
 - Si Non, pourquoi ?
- 9. Y a-t-il eu un moment de basculement dans une crise/perturbation interne ou/et extérieure ?
- 10. Qu'est ce que l'entreprise a fait pour sortir de cette crise ?
- 11. Pensez-vous que l'entreprise a tiré des leçons de ces évènements?
 - Si oui comment ?
 - Si non, pourquoi ?
- 12. Pour vous, quelle est la place de l'apprentissage dans l'entreprise ?
- 13. Par quels moyens réussissez-vous à sauvegarder les connaissances (anciennes et nouvelles) de vos salariés ?*
- 14. Y a-t-il des dispositifs permettant une diffusion de ces connaissances à l'échelle organisationnelle ?*
 - Si oui, lesquels ?
 - Si non, pourquoi ?
- 15. Est-ce que vous vous intéressez aux connaissances acquises par la pratique et qui sont parfois difficiles à expliquer ou à transmettre ?*
 - Si oui, comment ?
 - Sinon, pourquoi ?

16. Existe-t-il des routines, des procédures et des règles qui régissent l'exercice des tâches quotidiennes ?*

- Si oui pourquoi selon vous ?
- Si non, les salariés disposent-ils d'une marge de manœuvre ?

Parlons de la pandémie du covid19...

Nous savons que cette situation de coronavirus a abouti à l'instauration du confinement et du télétravail à partir du 22 Mars 2020.

17. Pouvez-vous raconter comment le travail a été réorganisé dans l'entreprise pour faire face à la pandémie ?

18. Quel a été votre sentiment et votre attitude face à ce mode de travail ?

19. Dans l'ensemble qu'est-ce que cela a changé pour l'entreprise ?

20. Est-ce que cette situation a eu des impacts sur l'entreprise ? Si oui, lesquels ? Sinon, pourquoi selon vous ?

*Questions destinées aux chefs, managers et autres responsables de l'entreprise

Conclusion

**ANNEXE 2 : Tableau récapitulatif des définitions de la résilience
organisationnelle**

Auteurs	Définition
Weick (1993)	« La résilience s’entendrait comme la construction d’un système d’actions organisées et sur le maintien de ce système face aux situations ».
Mallak (1998, p.149)	« Je définis la résilience comme la capacité d’un individu ou d’une organisation à rapidement concevoir et à mettre en œuvre des comportements adaptatifs positifs et adaptés à la situation immédiate, tout en supportant un stress minimal ».
(Hamel&Valikangas, (2003, p.6)	« Une capacité de reconstruction continuelle ».
Roux-Dufort (2003, p. 152)	« La résilience ne consiste pas seulement en la capacité d’une organisation à simplement résister aux chocs mais plutôt en sa capacité à éviter ces chocs ».
Hollnagel (2006, p.16)	« 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 ».
Hale (2006, p.40),	« La résilience est la capacité dans des conditions difficiles à préserver la sécurité pour éviter les accidents ».
Vogus & Sutcliffe, (2007, p. 3418)	« La résilience est le maintien d’un ajustement positif qui permet à l’organisation de ressortir plus forte et plus ressourcee des conditions difficiles auxquelles elle est soumise ».
Séville et <i>al.</i> , 2008, p.18)	« La capacité de survivre et potentiellement de prospérer dans les temps de crise ».
Tillement et <i>al.</i> , (2009, p.231	« Nous définirons la résilience en tant que capacité à gérer les perturbations du flux de travail normal et à regagner un état dynamiquement stable qui permettra de réaliser les objectifs de production et de sécurité de l’organisation ».
Pinel (2009, p. 71)	« La capacité d’un système à maintenir ou à rétablir un niveau de fonctionnement acceptable malgré des perturbations ou des défaillances ».

Bégin & Chabaud (2010, p. 127),	« La résilience est la capacité pour l'organisation de pouvoir rebondir face à l'adversité ».
Robert (2010, p.13).	« La capacité d'une entreprise à maintenir ou à restaurer un niveau de fonctionnement acceptable malgré les perturbations ou les échecs ».
Lengnick-Hall et <i>al.</i> , 2011, p.244)	« La capacité d'une entreprise à absorber efficacement les événements imprévus à travers le développement d'une stratégie qui vise non seulement à élaborer des réponses spécifiques à la situation, mais également à développer des activités transformatrices pour tirer parti des surprises perturbatrices qui menacent la survie de l'organisation ».
Burnard & Bhamra (2011, p.5583)	« Au sein des organisations, la résilience est l'ensemble des réponses individuelles et organisationnelles aux turbulences et aux discontinuités. Cela implique à la fois la capacité de résister à des discontinuités systématiques ainsi que la capacité de s'adapter à un nouvel environnement de risque ».
Lee et <i>al.</i> , (2013, p.29).	« La résilience est un phénomène multidimensionnel, sociotechnique qui démontre comment les gens en tant qu'individus ou groupe gèrent l'incertitude ».
Börekci et <i>al.</i> , (2015, p. 6839)	« La résilience organisationnelle représente les qualités et les capacités d'adaptation qui permettent à une organisation de survivre et de se maintenir pendant les périodes de turbulences. ».
Teneau (2018, p.82)	« L'aptitude d'un système à résister à une perturbation majeure tout en maintenant un niveau acceptable de dégradation et en se rétablissant dans un délai acceptable, avec un coût tolérable ».
Khan et <i>al.</i> , (2018, p. 509)	« L'aptitude d'une organisation à absorber les tensions et à préserver ou à améliorer son fonctionnement malgré l'adversité. ».

Source : Auteur

ANNEXE 3 : Les définitions des capacités dynamiques

ETUDE	DEFINITION
Teece, Pisano et Shuen (1997, p.516)	« L'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes en réponse aux environnements en évolution constante ».
Eisenhardt et Martin (2000, p.1107)	« Les processus d'une firme qui utilisent des ressources – spécifiquement les processus qui intègrent, reconfigurent, ajoutent ou suppriment des ressources – pour répondre au marché ou créer des changements sur le marché. Les capacités dynamiques sont de ce fait des routines organisationnelles et stratégiques à travers lesquelles les firmes atteignent de nouvelles configurations de ressources lorsque les marchés émergent, entrent en collision, évoluent ou meurent ».
Winter (2003, p.991)	« Des capacités qui étendent, modifient ou créent des capacités ordinaires ».
Adner et Helfat (2003, p.1012) Dynamic managerial capabilities	« Les capacités par lesquelles les managers construisent, intègrent, et reconfigurent les ressources et compétences organisationnelles ».
Helfat et al. (2007, p.4)	« La capacité d'une organisation à créer, étendre ou modifier de manière intentionnelle sa base de ressources ».
Teece (2007, p.1319)	« La capacité à (1) identifier et créer une opportunité, (2) à saisir l'opportunité et (3) à maintenir la compétitivité à travers l'amélioration, la reconfiguration des actifs tangibles et intangibles de l'entreprise ».

Source : Altintas (2020)

ANNEXE 4 : Le code de conduite de Parenin



SOMMAIRE

Lettre de la Direction	4
Ethiques	5
Professionalisme	6
Collégialité	7
Responsabilité	8
Transparence	9
Gouvernance	10

CODE DE CONDUITE DE PARENIN

Ce code de conduite explique les règles et les principes de fonctionnement de PARENIN en relation avec nos valeurs : Ethiques, Professionalisme, Collégialité, Responsabilité, Transparence et Gouvernance.

Nous gérons notre activité dans le cadre de la loi. Ensemble, Nous visons à instaurer un environnement professionnel sain, une collaboration exemplaire, une organisation respectée et admirée par son personnel, ses clients, ses fournisseurs et ses actionnaires.

Ensemble, nous posons les bases d'une culture reposant sur les valeurs qui nous conduiront à des niveaux de réussite encore plus élevés. Ensemble, nous incarnons une attitude fidèle à PARENIN. Il incombe à chacun de nous de lire ce Code de conduite, de comprendre sa signification et de l'appliquer à tout moment. Ceux d'entre nous qui dirigent des équipes ont une responsabilité particulière, celle de montrer l'exemple.

LETTRE DE LA DIRECTION

Parenin a forgé sa réputation en se basant sur des valeurs intangibles à savoir l'éthique, le professionnalisme, la collégialité, la responsabilité, la transparence et la gouvernance. Pour assurer la pérennité de notre entreprise nous devons collaborer ensemble à l'ancrage de ces valeurs.

Ainsi, ce code de conduite, concis, succinct et précis permet à chacun d'entre nous de traduire ces valeurs en actes et de nous inculquer les lignes de conduite qui respectent les fondamentaux et les valeurs de Parenin.

Notre déontologie et intégrité seront toujours le fondement de notre réussite. Elles seront également l'une des raisons pour lesquelles nous serons tous fiers de travailler pour Parenin. C'est pourquoi je vous encourage tous à vous familiariser avec ce code de conduite qui vous permettra de mieux comprendre les principes de base régissant la conduite professionnelle que chacun d'entre nous doit suivre pour continuer à protéger notre entreprise et sa réputation.

Pour conclure, j'espère que vous vous joindrez à moi pour travailler ensemble et, maintenir une tradition concernant le comportement éthique chez Parenin dont on se doit d'assurer le développement et la prospérité.

Le Président directeur Général
Mohamed El Fadhel Khalil.



ETHIQUES

LE POUVOIR DE L'HONNÊTÉTÉ

- La réputation de notre entreprise reflète le comportement éthique des gens qui travaillent chez nous
- Nous mettons l'Ethique comme fondement de nos actions.
- Nos actes reflètent nos paroles. Nous tenons nos promesses et Nous nous efforçons à tenir nos engagements.
- Nous sommes honnêtes et agissons avec intégrité : Nous disons la vérité.
- Nous ne devons pas prendre part à des activités qui créent, ou même semblent potentiellement créer un conflit d'intérêts entre nos intérêts personnels et ceux de notre société.
- Nous n'acceptons pas les cadeaux, les faveurs ou les divertissements d'une valeur supérieure à celle que nous serions raisonnablement en mesure d'offrir ou qui nous obligent, ou semblent nous obliger, à agir de façon illégale, contraire aux intérêts de notre société ou aux pratiques commerciales déontologiquement reconnues.
- Nous évitons les accords qui limitent notre capacité à être en concurrence loyale dans les relations avec nos concurrents, fournisseurs et clients.
- Nous ne devons pas utiliser les informations privilégiées substantielles au sujet d'un tiers (y compris, fournisseurs, clients ou concurrents) reçues du fait de notre emploi, pour notre intérêt personnel ou les transmettre à autrui.
- Nous ne cherchons jamais à influencer directement ou indirectement d'autres personnes, par des paiements indus ou de commissions occultes, ou par toute autre mesure non conforme à l'éthique ou susceptible de ternir notre réputation en matière d'honnêteté et d'intégrité.
- Nous ne nous laissons jamais être influencés directement ou indirectement par d'autres personnes, par la réception des paiements indus ou commissions occultes, ou par toute autre mesure non conforme à l'éthique, contraires aux intérêts de notre société et susceptibles de ternir notre réputation en matière d'honnêteté et d'intégrité.

PROFESSIONNALISME

LE POUVOIR DE LA QUALITÉ

- Nous fixons des objectifs ambitieux et Nous nous efforçons à les atteindre.
- Nous sommes déterminés à servir nos clients, atteindre leur satisfaction et récolter leur fidélité.
- Nous devons faire en sorte que nos décisions et nos actions individuelles contribuent à une perception positive de notre société, augmentent la satisfaction de nos clients et assurent leur fidélité.
- Nous contribuons à créer un environnement de travail épanouissant nous fournissant un sentiment de valeur personnelle.
- Nous exprimons nos opinions en bonne foi sur la façon dont nous voudrions améliorer nos performances individuelles et celles de notre société.
- Nous demandons à chacun de nous de donner le meilleur de lui-même, d'apprendre de ses réussites et de ses échecs, de saisir les opportunités d'amélioration par ses propres initiatives ou par l'intermédiaire des programmes de formation proposés par la société.
- Nous encourageons le développement personnel et nous aidons nos employés à maîtriser leurs compétences.
- Nous identifions, évaluons et gérons de façon proactive les opportunités et les risques susceptibles d'avoir un effet positif ou négatif sur notre société.
- Nous veillons à ce que nos comportements et/ou décisions ne mettent pas notre société dans une situation de risque ou dans une position désavantageuse d'un point de vue concurrentiel.
- Nous utilisons la technologie pour améliorer la performance de nos produits, rendre nos lieux de travail plus sûrs, productifs, et efficaces.
- Nous soutenons les solutions durables qui protègent et préservent notre environnement.

5 | CODE DE CONDUITE DE PARENIN

COLLÉGIALITÉ

LE POUVOIR D'ŒUVRER ENSEMBLE

- Nous encourageons activement le travail d'équipe. Nous formons une équipe soudée et solidaire.
- Nous nous entraînons pour réussir et nous partageons nos expériences et nos talents, nos réussites et nos échecs.
- Nous respectons ceux qui ont des avis, et des expériences différentes.
- Nous respectons le caractère unique des individus et nous apprécions nos différences.
- Nous nous conformons à la bonne conduite en groupe.
- Nous respectons les autres.
- Nous invitons les autres à nous respecter. Il nous incombe de signaler tout comportement de manque de respect.
- Nous respectons la hiérarchie et nous agissons avec respect et professionnalisme.
- Nous nous interdisons la discrimination partout où nous exerçons notre activité.
- Nous constituons et conservons une main-d'œuvre productive et motivée en traitant l'ensemble de nos collaborateurs avec justice et équité.
- Nous respectons et nous reconnaissons les contributions de nos collaborateurs ainsi que celles des autres parties prenantes.
- Nous sélectionnons et plaçons nos collaborateurs sur la base de leurs qualifications, indépendamment de leur appartenance, de leur race, de leur origine, de leur religion, de leur sexe ou de leur âge.
- Nous reconnaissons et nous respectons la grande diversité qui existe entre les coutumes sociales et les traditions culturelles des régions dans lesquels nous opérons.
- Nous engageons toujours des dialogues constructifs basés sur la confiance, la bonne communication et les objectifs que nous partageons.

6 | CODE DE CONDUITE DE PARENIN

RESPONSABILITÉ

LE POUVOIR DE L'ENGAGEMENT

- Nous respectons la loi de notre pays.
- Nous respectons les procédures et les règlements internes de notre société.
- Nous assumons nos responsabilités.
- Nous nous engageons pour la réussite de PARENIN. Nous protégeons ses intérêts et préservons sa réputation.
- Nous sommes déterminés à atteindre nos objectifs et ceux de notre groupe de travail.
- Il nous incombe d'adhérer aux bonnes pratiques commerciales, à suivre les règlements et les procédures de PARENIN et à respecter la loi.
- Nous devons préserver, protéger et utiliser l'actif de la Société d'une manière efficace et responsable. Nous sommes personnellement responsables d'utiliser tous les moyens adéquats visant à préserver les actifs de PARENIN contre toute perte, vol, dégât ou toute autres utilisations illicites.
- Nous considérons les informations que nous possédons comme un actif et nous les protégeons en conséquence.
- Nous préservons les secrets professionnels et les informations confidentielles appartenant à PARENIN, à nos clients, à nos fournisseurs et à nos partenaires.
- Nous considérons que les mots de passe pour l'accès aux systèmes y compris internet sont strictement personnels. Nous les préservons en secret et ne le partageons jamais.
- Nous gérons l'information à travers ces systèmes de façon responsable et professionnelle, conformément aux règlements de PARENIN.
- Nous reconnaissons et respectons l'intérêt de chacun vis-à-vis de la confidentialité des informations à caractère personnel.
- Lorsque nous participons aux affaires publiques ou à la vie politique, une telle activité doit s'exercer de façon individuelle, loin de l'implication de PARENIN et de l'utilisation de ses actifs.
- Nous contribuons à offrir un environnement où nos collaborateurs peuvent vivre leur vie en toute sécurité, en bonne santé, tout en étant productifs.

7 | CODE DE CONDUITE DE PARENIN

TRANSPARENCE

LE POUVOIR DE LA COMMUNICATION

- En tant que collaborateurs, nous communiquons les uns avec les autres dans un esprit de respect, d'équité, d'honnêteté et d'ouverture.
- Les rapports que nous effectuons doivent être exhaustifs, justes, précis, communiqués en temps prévus et compréhensibles.
- Nous tenons à être francs et sincères dans nos relations avec autrui, et à ne pas induire en erreur intentionnellement nos collègues, clients ou fournisseurs.
- Nous tenons à exercer un langage correct et professionnel, en matière de communication écrite ou verbale.
- Nous tenons à respecter l'intégrité de nos rapports financiers et livres comptables permettant les enregistrements de nos écritures comptables de façon complètes, précises, correctes, sincères et qui reflètent la réalité financière de PARENIN.
- Nous devons faciliter les travaux de contrôles internes.

8 | CODE DE CONDUITE DE PARENIN

GOUVERNANCE

LE POUVOIR DE LA RÉUSSITE

- Nous nous engageons à atteindre et même dépasser nos objectifs à court, moyen et long termes.
- Nous sommes tous responsables de nos objectifs individuels et collectifs tels que définis mutuellement avec notre groupe de travail.
- Nous assurons un suivi au quotidien des performances individuelles et collectives et nous nous entraînons à les réaliser.
- Nous célébrons la réussite et nous récompensons la performance de nos talents.
- Nous mettons les actions nécessaires afin de rattraper les retards par rapport aux objectifs individuels et collectifs.
- Nous comprenons l'importance de nos collaborateurs dans le succès durable de PARENIN.
- Nous attirons et développons la meilleure équipe, les personnes innovantes et motivées aux performances élevées.
- Nous planifions de façon stratégique nos besoins en main-d'œuvre.
- Nous instaurons la confiance et suscitons l'engagement à travers un dialogue ouvert et honnête et nous encourageons nos collaborateurs à réaliser leurs aspirations professionnelles et leur développement personnel.
- Nous gérons notre activité par le contrôle de nos indicateurs de performances individuels et collectifs.

PARENIN

E-mail: parenin@parenin.com.tn

Site web : www.parenin.com.tn



Table des matières

Introduction générale.....	1
Première partie :.....	9
Revue de littérature, discussion et problématisation autour d'un concept polysémique ..	9
CHAPITRE I : De la résilience individuelle à la résilience organisationnelle	10
Introduction du chapitre 1	11
Section 1 : Emergence, évolution et définition du concept de résilience	13
I. Le concept de résilience à l'épreuve du temps.....	13
1.1. De la résilience physique à la résilience écologique.....	13
1.2. De la résilience écologique à l'émergence de la résilience individuelle	14
II. La résilience individuelle : un préalable à la compréhension de la résilience organisationnelle.....	16
2.1. Les approches de la résilience individuelle	17
2.1.1. L'approche cognitivo-comportementaliste.....	17
2.1.2. L'approche médicale en santé publique	17
2.1.3. L'approche psycho-dynamique	18
2.2. La résilience individuelle : capacité ou processus ?	18
2.2.1. La résilience individuelle comme une capacité.....	18
2.2.2. La résilience individuelle comme un processus	19
2.2.3. Le traumatisme et mécanismes de défense	21
2.3. Débat autour des facteurs participants à la construction de la résilience individuelle.....	22
2.3.1. Le facteur génétique	22
2.3.2. Les facteurs environnementaux.....	23
2.4. Les apports de la notion de résilience individuelle.....	26
2.4.1. L'espoir d'un meilleur lendemain	26
2.4.2. Un regard nouveau de la société sur le malheur.....	27
Section 2 : La résilience organisationnelle : quelle portée pour le management d'aujourd'hui ?.....	28
I. La résilience organisationnelle : intérêt et évolution.....	28
1.1. L'intérêt de la résilience pour les organisations	28
1.1.1. Réduire la vulnérabilité des organisations aux turbulences de l'environnement	28

1.1.2. Evaluer et améliorer le niveau de maturité des organisations	29
1.1.3. Augmenter la compétitivité	30
1.2. L'évolution de la recherche sur la résilience organisationnelle	31
1.2.1. Le début de la recherche sur la résilience organisationnelle	31
a) L'apport des HRO	31
b) L'apport de la gestion de crise et du <i>Sensemaking</i>	33
c) L'apport des travaux Mallak Larry	35
1.2.2. Les nouveaux développements dans la recherche sur la résilience organisationnelle	35
II. Définitions et débats autour du concept de résilience.....	37
2.1. Les définitions de la résilience organisationnelle	37
2.1.1. La résilience organisationnelle : capacité, processus ou résultat ?	37
a/ La RO comme un résultat.....	37
b/ La RO comme une capacité	38
c/ La RO comme un processus	38
2.1.2. La RO : une approche systémique ou stratégique ?	39
a/ L'approche systémique.....	39
b/ Approche stratégique	40
2.2 Objectifs et caractéristiques des organisations résilientes.....	43
2.2.1. L'objectif de la RO : réduire et / ou éviter les crises ?.....	43
2.2.2. Les caractéristiques des organisations résilientes	44
a/La perspective de Coutu (2002)	44
b/ La perspective de Hamel & Välikangas (2003)	45
c/ La perspective de Vogus & Sutcliffe (2007).....	45
2.3. Le processus de résilience organisationnelle.....	47
2.3.1. Phase 1 : l'avant crise ou la phase de préparation.....	48
2.3.2. Phase 2 : pendant la crise	49
2.3.3. Phase 3 : après la crise ou phase de bilan.....	51
2.4. Les notions connexes à la résilience organisationnelle.....	52
2.5. Les problèmes de la résilience organisationnelle et perspective de la recherche	53
2.5.1. Les problèmes liés à la définition de la RO	53
2.5.2. L'absence de théorie de la résilience organisationnelle	54

2.5.3. Problématique de la recherche	55
Conclusion du chapitre 1	57
<i>CHAPITRE II : La métaphore organisationnelle : Parcours de légitimation d'un concept qui divise</i>	58
Introduction du chapitre 2	59
Section 1 : Les fondements linguistiques et philosophiques de la métaphore.....	60
I. Origines et Définitions de la métaphore	60
1.1. L'approche linguistique : la métaphore au service de la sémantique ?	60
1.1.1. La métaphore comme un processus analogique	60
1.1.2. La métaphore comme un processus cognitif	60
1.2. L'approche philosophique : la métaphore comme un art ?	61
1.2.1. La contribution des travaux d'Aristote.....	61
a/ La métaphore comme l'art de la rhétorique	62
b/ La métaphore comme l'art de l'imitation.....	63
1.2.2. La contribution de Paul Ricœur	64
II. Les caractéristiques de la métaphore	65
2.1. Les types de métaphores	65
2.1.1. Les métaphores mortes.....	65
2.1.2. Les métaphores dormantes	65
2.1.3. Les métaphores vives	66
2.1.4. Les types de métaphore selon Lackoff & Johnson (1980)	67
2.2. L'interprétation de la métaphore	68
2.3. Métaphore et notions voisines	69
2.3.1. Métaphore et personnalisation	69
2.3.2. Métaphore et métonymie.....	69
2.3.3. Métaphore et comparaison	69
Section 2 : La métaphore organisationnelle : quelle utilité pour les organisations ?.....	70
I. Les débats autour de la légitimité de la métaphore en Sciences de gestion	70
1.1. Qu'est-ce que la métaphore organisationnelle ?.....	70
1.2. Comment fonctionne la métaphore organisationnelle ?	71
1.2.1. Le mode de fonctionnement selon Morgan (1980)	71
1.2.2. Le modèle transformationnel de Tsoukas (1993).....	71
1.2.3. Le model interaction-domaines de Cornelissen (2005).....	73

a/ Développement d'une structure générique	73
b/ Développement et élaboration du mélange	74
c/ Signification émergente.....	74
1.3. Les métaphores organisationnelles de l'organisation : les approches de Morgan (1980)	74
1.3.1. La métaphore de la machine ou l'organisation vue comme une machine	74
1.3.2. La métaphore organique ou l'organisation vue comme un organisme	76
1.4. Notions connexes à la métaphore organisationnelle.....	78
1.4.1. Métaphore et modèle	78
1.4.2. Métaphore et image	79
1.5. La métaphore en sciences de gestion : Une notion qui divise.....	80
II. De l'utilité de la métaphore : Ses contributions	81
2.1. Contribution des métaphores aux sciences	81
2.1.1. Le rôle de la métaphore en sciences du langage	81
2.1.2. Le rôle de la métaphore en sciences sociales	82
a/ Les paradigmes en sciences sociales	82
b/ Paradigmes et métaphores.....	84
2.1.3. La contribution de la métaphore aux sciences de gestion	85
a/ Le rôle heuristique de la métaphore	86
b/ Le rôle générateur de la métaphore	88
c/ Le rôle pédagogique de la métaphore organisationnelle	89
d/ La métaphore comme soubassement du discours organisationnel.....	89
e/ La métaphore comme un instrument politique.....	90
2.2. Contribution de la métaphore à la thématique de la résilience organisationnelle	91
2.2.1. Justification du recours à la métaphore pour l'étude de la résilience organisationnelle	91
a/ L'omniprésence de la métaphore dans la littérature sur la résilience organisationnelle	91
b/ La complexité du concept de RO	92
2.2.2. Discussion théorique du concept métaphorique de la résilience organisationnelle	93
a/ La flexibilité organisationnelle.....	93

b/ Le changement épisodique	94
c/ L'apprentissage organisationnel : Une modalité de la résilience organisationnelle ?	95
Conclusion du chapitre 2	97
<i>CHAPITRE III : Résilience organisationnelle et métaphore organisationnelle : Proposition d'un modèle théorique.....</i>	98
Introduction du chapitre 3	99
Section 1 : Importance, parcours historique et ancrage conceptuel.....	100
I. L'apprentissage organisationnel : une thématique toujours d'actualité ?.....	101
1.1. Définition et genèse de l'apprentissage organisationnel	101
1.1.1. Définition de l'apprentissage organisationnel.....	102
1.1.2. Emergence et trajectoire de développement du concept d'apprentissage organisationnel	104
1.2. Les tensions en présence	104
1.2.1. Tension individuel-collectif-organisationnel	104
a) L'apprentissage individuel	105
b) L'apprentissage collectif.....	106
c) L'apprentissage organisationnel.....	107
1.2.2. Tension « <i>knowledge-knowing</i> »	108
1.2.3. Tension tacite-explicite	109
1.3. Les modèles de références.....	110
1.3.1. Le modèle d'Agyris et Schön (1978)	110
a) L'apprentissage en simple boucle	110
b) L'apprentissage en double boucle.....	112
1.3.2. Le modèle de Nonaka & Takeuchi (1997)	114
a) Le processus de création de la connaissance.....	115
b) Le processus SECI ou les quatre modes de conversion du savoir	115
Section 2 : Le statut métaphorique de l'apprentissage organisationnel : comment se construit le lien avec la résilience organisationnelle ?	118
I. Approche métaphorique de la résilience organisationnelle par l'apprentissage organisationnel : quelle légitimité ?	118
1.1. La pertinence du concept comparant	118
1.2. Spécification et discussion de l'objet de recherche	119

1.2.1. Spécification de l'objet de recherche	119
1.2.2. La formulation de la problématique de recherche.....	120
II. Résilience organisationnelle, apprentissage organisationnel et métaphore : essai de conceptualisation	122
2.1. Difficulté de la mise en pratique de l'approche métaphorique dans la recherche	122
2.2. Cas d'une mobilisation de l'approche métaphorique	124
2.3. Positionnement par rapport aux travaux sur la métaphore	124
2.4. Conceptualisation et proposition d'un modèle théorique.....	125
2.4.1. La résilience organisationnelle comme métaphore mythique de l'apprentissage organisationnel ?	125
2.4.2. La résilience organisationnelle en tant que métaphore analogique de l'apprentissage organisationnel ?	128
2.4.3. La résilience en tant que métaphore de l'apprentissage organisationnel : Quelle réalité ?	131
2.5. Apport du chapitre aux propositions de recherche.....	133
Conclusion du chapitre 3	136
Deuxième partie :	137
Design de la recherche, Presentation, Discussion des résultats et Conclusions.....	137
CHAPITRE IV : Cadre méthodologique et opérationnel de la recherche.....	138
Introduction du chapitre 4	139
Section1 : Epistémologie et méthodologie de la recherche	140
I. Rappel de l'objet de recherche et choix épistémologique	140
1.1. Contexte et rappel de l'objet et des propositions de recherche.....	140
1.1.1. Contexte de la recherche	140
1.1.2. Rappel de l'objet et des propositions de recherche	141
1.2. Choix épistémologiques de la recherche.....	142
1.2.1. Les paradigmes en sciences de gestion	142
1.2.2. Le positionnement épistémologique : une visée constructiviste	143
II. Les aspects méthodologiques de la recherche.....	145
2.1. La méthodologie qualitative	145
2.2. L'induction comme canevas de la recherche	145
2.2.1. Le recours à la théorisation ancrée ou « <i>grounded theory</i> »	145

2.2.2. Evolution de la <i>Grounded Theory</i>	146
2.2.3. L'approche constructiviste de la GT	146
2.2.4. Les principes de l'approche constructiviste de la GT	147
a/ La comparaison constante	148
b/ L'échantillonnage théorique.....	148
2.3. Critères de validité de la recherche	149
2.4. Le protocole de la recherche	150
2.4.1. La phase de pré-analyse :	151
2.4.2. La phase d'analyse ou codification des données :.....	151
2.4.3. La phase de catégorisation ou « <i>thématisation</i> » :	152
2.4.4. La phase de mise en relation et représentation des résultats :.....	152
2.4.5. La phase de la vérification des données :	152
Section 2 : Etude d'une situation de crise	153
I. L'étude de cas comme stratégie de recherche	153
1.1. Définition, pertinence et objectif de l'étude de cas.....	153
1.1.1. Définition d'une étude de cas.....	153
1.1.2. Pertinence de l'étude de cas	153
1.1.3. L'objectif du recours à l'étude de cas	154
1.2. Justification et présentation des cas choisis	155
1.2.1 Présentation du cas 1	157
1.2.2. Présentation du cas 2	158
1.2.3. L'accès aux cas.....	159
II. Investigation empirique : collecte et analyses des données	161
2.1. Méthodes de collecte des données	161
2.1.1. Choix des outils de collecte de données.....	161
2.1.2. Le guide d'entretien	163
2.1.3. L'observation non participante.....	166
2.1.4. L'analyse documentaire	166
2.2. Phase d'analyse des données	166
2.2.1. Analyse des données qualitatives issues du terrain	166
2.2.2. Les données prises en compte dans le cadre de ce travail.....	168
Source : Auteur.....	171
2.2.3. Les étapes de l'analyse des données	171

a/ Analyse de contenu thématique.....	171
b/ Le choix de l'analyse de contenu	172
c/ Définition et objectif de l'analyse de contenu.....	172
d/ L'étape de la préparation du corpus	173
e/ Etapes de l'analyse de contenu.....	174
2.3. Matrices conceptuelles et présentation des résultats de l'échantillonnage théorique	176
2.3.1 Matrices conceptuelles de l'échantillonnage théorique de la capacité d'absorption	176
2.3.2. Matrices conceptuelles de l'échantillonnage théorique de la capacité de renouvellement.....	178
2.3.3. Matrices conceptuelles de l'échantillonnage théorique de la capacité d'appropriation	179
Conclusion du chapitre 4	181
<i>CHAPITRE V : Présentation des résultats de l'analyse des données collectées</i>	182
Introduction du chapitre 5	183
Section 1 : Présentation des résultats de l'analyse des données du cas MTI (cas 1)	184
I. Présentation des éléments des entretiens, du codage et de la catégorisation autour du thème de l'apprentissage organisationnel.....	184
II. Présentations des éléments émergents du terrain	189
2.1. Présentation des Verbatim autour du thème des « ressources ».....	189
2.2. Présentation des verbatim autour du thème des « compétences ».....	191
Section 2 : Présentation des résultats de l'analyse des données du cas Parenin (cas 2). 193	
I. Présentation des éléments des entretiens, du codage et de la catégorisation.....	193
1.1. Présentation des résultats de l'analyse autour du thème de la métaphore de l'apprentissage organisationnel	193
1.2. Présentation des verbatim autour du thème de la capacité stratégique.....	201
1.2.1. Présentation des verbatim autour du thème des « ressources »	201
1.2.2. Présentation des verbatim autour du thème des « compétences ».....	205
II. Présentation des résultats de l'analyse de l'observation non participante et de l'analyse documentaire	210
2.1. Présentation des résultats issus de l'observation non participante	210
2.2. Présentation des résultats de l'analyse documentaire	212

Conclusion du chapitre 5	218
CHAPITRE VI : Interprétation, discussion et élaboration des conclusions	219
Introduction du chapitre 6	220
Section 1 : L'apprentissage organisationnel comme une métaphore mythique de la résilience organisationnelle.....	221
I. Interprétation de l'analyse des données issues des entretiens pilotes (cas MTI)	221
1.1. L'apprentissage organisationnel : Une réalité à nuancer	221
1.2. Approche métaphorique de l'apprentissage organisationnel ancrée sur le terrain	221
II. Interprétation des résultats de l'analyse des données du cas Parenin	221
2.1. La prééminence de l'apprentissage individuel	222
2.1.1. Les formations : source d'acquisition de connaissances dans un monde en perpétuelle évolution	222
2.1.2. Les formations: solution à une crise interne.....	224
2.1.3. Les formations : solution au turn over	224
2.1.4. Les formations : vecteur de compétitivité	225
2.2. L'ellipse de la dimension organisationnelle de l'apprentissage	227
2.2.1. L'apprentissage comme une stratégie collective de sensibilisation pour la mise en place d'une nouvelle culture	227
2.2.2. L'absence de mémoire organisationnelle	228
2.2.3. La primauté des connaissances explicites sur les connaissances tacites	230
2.2.4. La formalisation prime sur la socialisation	230
2.3. La résilience organisationnelle : Un discours plus qu'une réalité	231
2.3.1. Registre métaphorique.....	232
2.3.2 Type de transfert métaphorique.....	234
2.3.3. Image générée : l'organisation vue à la fois comme une machine et comme un organisme (Morgan, 1980).....	234
Section 2 : La résilience organisationnelle : une métaphore des capacités dynamiques ?	236
I. La présence des métaphores des ressources et des compétences.....	236
1.1. Emergence de la métaphore des ressources pour le cas MTI	237
1.1.1. Les ressources informationnelles	237
1.1.2. Le capital social.....	237

1.1.3. Les ressources financières	237
1.2. Emergence de la métaphore des ressources pour le cas Parenin.....	237
1.2.1. Une variété de ressources disponibles.....	237
a/ Les ressources matérielles	237
b/ Ressources immatérielles : La bonne réputation.....	238
c/ La détention d'une bonne assise financière.....	239
d/ La présence d'un capital social important.....	239
e/ Ressources culturelles	241
1.2.2. Les ressources déployées pour absorber la crise	242
a/ Mobilisation des ressources stratégiques pour absorber la crise	242
b/Capital social : Mobilisation de différents réseaux de soutien.....	243
c/Une orientation marketing comme vecteur de renouveau stratégique face à la crise	245
II. Essai de conceptualisation et discussion des résultats	248
2.1. La métaphore des ressources et des compétences : pilier de l'absorption de la crise	248
2.1.1 La <i>resource-based view</i> comme fondement théorique	248
2.1.2. La métaphore des compétences stratégiques : vecteur de l'absorption de la crise	250
2.1.3. Emergence de la métaphore des compétences (cas Parenin)	251
2.2. La résilience organisationnelle : une métaphore des capacités dynamiques ?	251
2.3. Analyse intrasite : MTI-Parenin.....	253
2.4. Implications des résultats de recherche par rapport aux propositions de recherche	254
2.3.2. Reponses à la problématique et aux questions de recherche.....	255
2.5. Discussion des résultats.....	256
Conclusion du chapitre 6.....	259
Conclusion générale	260
Bibliographie.....	266
ANNEXES.....	281
ANNEXE 1: Le guide d'entretien	282
ANNEXE 2 : Tableau récapitulatif des définitions de la résilience organisationnelle	285

ANNEXE 3 : Les définitions des capacités dynamiques	287
ANNEXE 4 : Le code de conduite de Parenin	288



La résilience organisationnelle : métaphore ou réalité ?

Résumé

La résilience organisationnelle semble être « *la clé de voûte* » qui permet aux organisations de s'en sortir face aux crises (Frimousse et Peretti, 2021). Celle-ci est apparue suite aux travaux sur la résilience individuelle, or cette dernière se situe dans une approche psychologique et clinique. Les travaux qui traitent de la dimension organisationnelle, qui elle, relève des sciences de gestion ne se sont jamais intéressés à la manière dont on passe de la dimension individuelle à la dimension organisationnelle de résilience. Cette présente thèse est une discussion autour de la résilience organisationnelle sous l'angle de la métaphore organisationnelle. Elle s'inscrit dans une démarche qualitative avec une posture épistémologique constructiviste et une approche de la théorie enracinée.

La question de recherche est : Comment le concept de métaphore fonde-t-il ou pas la compréhension du passage d'une logique individuelle à une logique organisationnelle de résilience ?

A travers cette problématique, notre objectif est de mener une triangulation théorique et empirique afin de comprendre si l'approche métaphorique, plus explicitement, la métaphore de l'apprentissage organisationnel au sens de Nonaka et Takeuchi (1997), c'est-à-dire la socialisation, est à même d'aider ou non à comprendre le concept de résilience organisationnelle.

Nos résultats montrent que la résilience organisationnelle est une métaphore mythique de l'apprentissage organisationnel. L'analyse a également révélé un autre résultat inattendu. En effet, d'autres métaphores, à savoir la métaphore des ressources et la métaphore des compétences ont émergé de nos cas. La résilience organisationnelle apparaît alors plus comme une métaphore analogique des capacités dynamiques que de l'apprentissage organisationnel.

Mots-clés : *Résilience organisationnelle, métaphore organisationnelle, apprentissage organisationnel, processus de socialisation et théorie enracinée.*

Abstract

Organizational resilience seems to be the « keystone » that enables organizations to cope with crises (Frimousse and Peretti, 2021). It emerged following the work on individual resilience, which is based on a psychological and clinical approach. The work that deals with the organizational dimension, which is the responsibility of the management sciences, has never focused on the way in which we move from the individual dimension to the organizational dimension of resilience. This thesis is a discussion of organizational resilience from the perspective of the organizational metaphor. This research is part of a qualitative approach with a constructivist epistemological posture and a grounded theory approach.

The research question is : How does the concept of metaphor underpin, or not, the understanding of the shift from an individual logic to an organizational logic of resilience?

Through this problematic, our objective is to conduct a theoretical and empirical triangulation in order to understand whether the metaphorical approach, more explicitly, the metaphor of organizational learning in the sense of Nonaka and Takeuchi (1997) i.e. socialization, is able to help or not to understand the concept of organizational resilience.

Our results show that organizational resilience is a mythical metaphor for organizational learning. The analysis also revealed another unexpected result. Indeed, other metaphors, namely the resource metaphor and the competency metaphor, emerged from our cases. Organizational resilience thus appears more as an analogical metaphor for dynamic capabilities than for organizational learning.

Keywords : *organizational resilience, organizational metaphor, organizational learning, socialization process and grounded theory.*