



LES FONDEMENTS DE LA RESILIENCE ET SES DECLINAISONS EN MANAGEMENT

Esther BARAN¹, MATH MAZRA²

1 Docteur de l'UAC, Institut des Relations Internationales du Cameroun (IRIC), Laboratoire : Dynamiques sociales, Education, Sport et Développement Humain (Management du Sport). INJEPS de Porto-Novo/BENIN. Tél: 676 161 411/693 387 821

2 Maître de Conférences, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Maroua

Résumé : Le mariage Organisation-Résilience fait l'unanimité des chercheurs malgré le nombre limité des travaux sur la question. Les publications le plus souvent récentes, bien que peu nombreuses font la lumière sur certains aspects de la question (Bouhours, 2019). Différentes capacités, aptitudes, compétences et domaines de compétences organisationnels meublent le champ du management et ses variantes. Chacune des sous disciplines évolue dans un environnement incertain comme partout ailleurs. Un environnement incertain sous-entend que les organisations, les individus, les pratiquants, et les structures sont vulnérables aux aléas généralement imprévisibles. Le management est un champ aussi vaste aux méandres inestimables dans lequel le concept de résilience meuble le quotidien des activités. Dans cet article, nous proposons le développement d'une approche d'assimilation du type de leadership dans le processus de résilience post crise dans une organisation. En intégrant cette approche, nous donnons la possibilité à de nouvelles études sur la prise en compte du profil de gouvernance adopté par le leader dans la conduite de la résilience post crise.

ABSTRACT: The Organization-Resilience marriage is unanimously accepted by researchers despite the limited number of studies on the issue. Most recent publications, although few in number, shed light on certain aspects of the question (Bouhours, 2019). Different abilities, skills, competencies and areas of organizational competence furnish the field of management and its variants. Each of the sub-disciplines evolves in an uncertain environment like everywhere else. An uncertain environment implies that organizations, individuals, practitioners, and structures are vulnerable to generally unpredictable hazards. Management is such a vast field with invaluable twists and turns in which the concept of resilience furnishes daily activities. In this article, we propose the development of an approach to assimilate the type of leadership in the process of post-crisis resilience in an organization. By integrating this approach, we give the possibility to new studies on the consideration of the governance profile adopted by the leader in the conduct of post-crisis resilience.

Mots-clés : *résilience, management, leader, organisation, crise.*

Keywords: *resilience, management, leader, organization, crisis.*

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.8102000>

Published in: Volume 2 Issue 3



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

Les crises ont toujours marqué l'histoire de l'humanité et ce de plusieurs façons. Ce qui a pour conséquence le développement des attitudes nouvelles pour résister et faire résister son entourage. La notion de résilience est loin d'être un passage stérile dans de pareilles circonstances. En fonction de la discipline et du contexte, la littérature se prononce sur la question de résilience. On dénombre un large spectre de conceptions variant d'un auteur à un autre (Hosseini et al., 2016 ; Rus et al., 2018). Le concept de résilience est divergent selon les domaines et les opinions (Chevillot-Miot, 2020). Le concept de résilience dénombre des fondements théoriques solides et multidisciplinaires à la fois dans la recherche académique que dans la littérature clinique, psychologique et managériale. Ce concept fait la une des débats, dans certaines disciplines il est ancien, par contre dans d'autres, il fait progressivement un éclairage sur des zones d'ombre que présentent ces différents contextes. La résilience est un concept proportionnellement nouveau dans les aspects managériaux qui relèvent des organisations.

Dans cet article, il est question pour nous d'apporter une lecture nouvelle du concept de résilience. Avant d'y arriver, nous ferons un état des lieux de la littérature sur la question et une critique récapitulative.

2. Le concept de résilience : Ancrage théorique

L'environnement actuel a pour particularité son caractère instable et perturbateur des systèmes et des organisations. La recherche drastique des solutions sous le concept de résilience est l'apanage de plusieurs organisations. Notre travail se situe dans l'intersection de ces deux versants et cherche particulièrement à comprendre comment les organisations et les systèmes se comportent face à des dilemmes et peuvent faire face de façon durable. L'objectif de cette partie est de cerner le concept de résilience et ses outils. Elle mobilisera la littérature sur le concept de résilience, les processus de résilience individuels et organisationnels, et les outils de résilience selon les contextes et disciplines.

2.1 Conceptions globales du concept de résilience

Le concept de résilience n'est pas l'apanage des Sciences de gestion, mais plutôt celui des Sciences sociales. Historiquement, nous devons le concept de résilience aux travaux de Freud au lendemain de la guerre et ceux de Scoville (1942) qui ont traité de la description des enfants devenus adultes, qui n'avaient pas été affectés par les situations difficiles de la vie auxquelles ils avaient été soumis, dénotant ici le concept de résilience. En 1626, le terme

résilience apparaît en anglais et émane du latin « résilientia ». Francis Bacon un philosophe l'utilise pour la première fois dans son ouvrage *Sylva Sylvarum* (Histoire naturelle) pour décrire la façon dont la résonance « rebondit ». Le sens anglais du mot résilience est « rebondir », « se redresser », ce qui donne un large spectre d'application à ce contexte (Ionescu, 2012). En 1668, un philosophe platonicien Henri More dans ses dialogues divins rappelle la résilience face à la misère et au péché. Par la suite, Johnson en 1751 parle de la résilience comme l'esprit dans sa publication « *The Rambler* » à son numéro 110. A partir de 1830, on remarque dans le dictionnaire Oxford English des exemples et synonymes du terme résilience, faisant allusion à des concepts tels que « se lever à nouveau facilement après avoir été déprimé », aussi « devenir joyeux, enjoué, exubérant » (Ionescu, 2012). Le grec ancien définit la résilience comme la capacité du métal à « rebondir » vers sa forme de genèse (Anaut, 2005). Puis par la suite, sa première utilisation dans les sciences biologiques date de 1971 par Holling. Il passe en revue la capacité d'un système biologique à endurer des bouleversements et à se restituer à un moment précis (Holling, 1973). Puis avec les premiers travaux de Werner en 1971 et ses associés, en psychologie la résilience s'est vu adopter une autre connotation contextuelle. Pour ces derniers, pour parler de résilience en psychologie, les conditions d'émergence de la résilience se fondent sur les facteurs de risques et de protection et de la dynamique de ces facteurs (Werner, Bierman et French, 1971).

D'autres chercheurs se sont investis par la suite dans une autre approche pour démontrer que la résilience relativement aux « traits de personnalité, des habiletés et de comportements des individus » (Gunnar, 1978 ; Joubert et Raeburn, 1998 ; Poilpot, 1999). En fin un autre groupe de chercheurs a développé dans la dimension psychiatrique le concept de résilience comme intégré dans le psychique de l'individu de telle sorte que les interactions avec l'environnement soient le soutien et le support de la dynamique en question (Lecomte et al., 2005 ; Anaut, 2005 ; Cyrulnik et Duval, 2006).

Progressivement, le concept de résilience s'est rependu dans plusieurs domaines scientifiques car le système économique et socio-politique mondial s'est vu confronté à des situations de crises diverses et de troubles environnementaux dans les domaines tels que l'économie, l'écologie, le social et le sociétal, le politique, la technologie et toutes ses variantes y compris, l'ingénierie, le domaine du légal et du droit (Schleussner et al., 2016 ; Wan et al., 2018 ; Salimi et Al-Ghamdi, 2020).

Cyrulnik (2006) conçoit la résilience comme étant la « capacité à réussir, à vivre, à se développer en dépit de l'adversité » et « la reprise d'un nouveau développement après un

traumatisme ». A sa suite, Serdar, Koc et Al-Ghamdi (2021) s'incline sur le fait que la résilience est une relance d'un déploiement post perturbations psychique et traumatique sur le triple plan à savoir : biologique, psychologique et social. C'est une réplique inductive d'une personne suite à « l'adversité, en fonction de ses propres capacités émotionnelles et cognitives ». C'est le processus par une personne intègre et transforme les habitudes issues d'un traumatisme et poursuit une reconstruction individuelle sans en l'absence des séquelles psychologiques. Il faut relier les capacités adoptées à la dimension temporelle et cerner le nœud de la problématique (Anaut, 2012). Etre résilient évoque un devoir indispensable à une personne : c'est de croire qu'il est réaliste de pouvoir résister à un environnement stressant ou hostile, et même de transformer une situation contraignante en un nouveau départ. Aussi, il n'est plus possible de considérer la résilience comme un médicament miracle qui convertit « la blessure en une nouvelle richesse » (Tisseron, 2014). Mais plutôt les individus et les organisations traumatisés doivent s'appuyer sur des ressources en leur possession et faire les portraits futurs.

La littérature propose plusieurs définitions de la résilience. Dans son sens large, le concept de résilience revêt le sens de la famille du verbe résister « ne pas céder à la force, à la pression, ne pas reculer » ou « refuser la force, se défendre » (Casevitz, 2022). Pour Casevitz, la faculté de rebondir va au-delà de celle de résister du fait qu'il y a une dynamique qui s'y ajoute, d'où le concept de résilience doit garder son sens de résistance. Par contre pour Cyrulnik, la capacité d'adaptation permet de suivre l'épreuve, afin de se rendre résilient. Des domaines spécifiques dans lesquels intervient le concept de résilience sont encore d'actualité.

2.2 Conceptions spécifiques du concept de résilience

Le concept de résilience a des acceptations particulières en fonction de la discipline dans

laquelle on se trouve comme nous l'avons déjà souligné, nous avons recensé quelques-unes.

2.2.1 Concept de résilience en Sciences sociales

Vers les années 1990 pour reprendre le raisonnement de Chevillot-Miot, les psychologues Bowlby (1969) et Werner (1989) sont les premiers à utiliser le concept de résilience. Tisseron (1993, 2007) pense qu'on ne parlera de résilience que en cas de situation post-traumatisme qui fait appel à la capacité de reconstruction et de rebondissement. Considérant l'échelle spatio-temporelle (familiale, individuelle et communautaire), la résilience consistant à faire face à une situation se décompose en quatre phases successives et variables en faisant une boucle : avant (la préparation), pendant (la résistance), après (la

reconstruction, la restauration, la consolidation), enfin l'adaptation (Werner et Smith, 1982 ; Werner et Smith, 2001 ; Anaut, 2005 ; Rigaud, 2011 ; Tisseron, 2013). Le principe de l'écologie Appréhende la résilience comme un processus dynamique en quelques phases, et fait allusion à une recherche d'« état », un caractère basé sur l'interactivité et le relationnel (Rutter, 2006). Aussi, elle intègre les caractéristiques physiques des matériaux tels que la résistance de l'esprit face au choc. Le concept de résilience est dynamique en économie et épouse le courant et la dimension étudiée. Elle intègre dans cette discipline la capacité à « conserver, à se renouveler, à se stabiliser face à une crise » (Paquet, 1999 ; Catte et Al., 2004 ; Provitolo, 2009) et a pour synonymes le développement économique durable et la persistance d'un écosystème dynamique (en écologie) (Common et Perrings, 1992). Enfin, Chevillot-Miot (2020), considère que la résilience n'est pas observable seulement en un instant précis, mais s'étend sur le long terme, afin de rendre les activités pérennes.

2.2.2 Concept de résilience en Science Physique

En Physique, le concept de résilience s'identifie comme la « capacité des matériaux à résister à un choc » et leur capacité à « absorber et à revenir » à l'état initial (Tanguy, 2001 ; Quenault, 2013 ; Reghezza-zitt et Rufat, 2015). Deux expressions contraires sont évoquées ici à savoir la résilience par résistance et la résilience par absorption. Holling (1973) est celui qui a implémenté ce concept dans ce contexte. La résilience au-delà de l'absorption et de la résistance, est relié à la réorganisation, la stabilité, la récupération et l'adaptation (Pimm, 1984 ; Gunderson et Holling, 2002 ; Walker et al., 2002 ; Kolke et al., 2003 ; Walker et al., 2004 ; Walker et Salt, 2006).

2.2.3 Concept de résilience en Géographie

Les délimitations géographiques et spatiales d'un territoire et délimitées dans le temps sont dynamiques et aléatoires. La résilience en matière de gestion de menaces et de crise est conforme à cette dynamique (Barroca et al., 2013 ; Moatty ? 2015 ; Reghezza-zitt, 2013 ; Quenault, 2014 ; Reghezza-zitt et Rufat, 2015). En géographie urbaine, le concept de résilience se manifeste sur les chocs climatiques, environnementaux et économiques que font face les villes. Cette résilience s'assimile également aux conditions économiques, aux conditions de vie des populations, de la gouvernance, de conduite et du milieu naturel (Robert, 2006 ; Toubin et al., 2012 ; Lhomme et al., 2013 ; Toubin et al., 2013 ; Robert et Verdier, 2014 ; Xu et Xue, 2017 ; Schlor et al., 2018). Sous un autre regard la résilience urbaine relève les caractéristiques de « récupération, de durabilité, d'adaptation et d'innovation » (Aschan-Leygonie, 2000 ; Dodman et al., 2009 ; Romero Lankao et Qui,

2011 ; Toubin et al., 2013 ; Quenault, 2014). En géographie urbaine, la résilience fait appel à deux types de concepts antagonistes : la résilience proactive qui est anticipative et la résilience post-crise qui fait appel à la reconstruction (Campanella, 2005). Enfin, la résistance temporelle se dédouble en deux types : la résilience à court terme assimilée à un imprévu perturbateur et la résilience à long terme qui a trait à un programme politique par exemple.

2.2.4 Résilience dans des situations post traumatiques en sport.

La résilience en sport se dépeint dans plusieurs usages et domaines, dont les définitions ne peuvent pas être juxtaposées d'un contexte à un autre. Le fait de la résilience dans la pratique d'une discipline sportive est tout autre que dans la gestion d'une organisation sportive. La résilience a un intérêt particulier en période de crise, car les organisations et les individus sont fragilisés parce que volontairement ou involontairement ils sont interpellés par la situation (Koninckx et Teneau, 2010). De ce fait, un athlète et un manager développent tous deux des capacités individuelles à faire face à une situation troublante ou perturbatrice dont les objets ne peuvent pas être permutés.

Il y a longtemps, perçu comme une simple performance physique, le sport est de plus en plus une « affaire relationnelle, ..., individuelle et collective » autant que la résilience (Bouhours, 2019). Le sportif avant de se singulariser dans le sport, est tout d'abord un être humain ordinaire qui fait face à des contraintes environnementales. Au-delà de cette condition primaire, il doit ajouter une série de contraintes parmi lesquelles le stress de l'entraînement et de la compétition, les risques de blessures (contexte individuel), et les aléas dans la gestion des ressources disponibles dans une organisation sportive (contexte collectif). La résilience chez le sportif et chez le manager sportif est une condition subconstantielle dans le fonctionnement de l'individu. Il est en permanence aux confrontés à des situations singulières qui se succèdent les unes après les autres dans le temps et dans l'espace.

Pour un sport de compétition, il va falloir penser à une progression dans la performance, et de ce fait, il y a accroissement du degré de contraintes et des sollicitations qui vont créer chez le sportif ou le pratiquant un traumatisme physique (corporel), mental et psychique. C'est ce que Blasco (2019) appelle « la souffrance de la pratique ». Or loin d'être une souffrance, il est question d'un moyen de transit pour atteindre un objectif visé, une performance ou une satisfaction morale. La douleur que ressent le sportif ou le pratiquant dont parle Blasco est simplement le processus normal répétitif qui concourt à résorber un problème. Dans un cas ou dans l'autre, il y a un changement d'état de l'individu qui par le fait de son établissement à pour passage obligatoire le sport. Pratiquer le sport de manière

régulière « instrumentalise » la discipline pour répondre à des sollicitations particulières telles que perdre du poids, calmer sa nervosité, maintenir la forme.

Pour reprendre l'exemple cité par Gérard (2004) dans le cadre d'une rééducation post traumatique, une personne devra « acquérir chaque geste décomposé en autant de mouvements élémentaires qui devront être assimilés au cours d'un entraînement régulier sur un agrès spécifique. Non seulement il s'y prête, mais il prend goût à éprouver son corps, à ressentir les efforts de chacun de ses muscles qu'il vit comme une jouissance. A tel point qu'il se lancera dans la compétition sportive ». Il faut voir ici le rôle que joue le sport. La condition de résilience de cette personne dépend entièrement de son investissement dans le sport. Sans pratique, on ne peut pas mettre en place un processus de résilience en rapport avec le sport (LE Lay, 2019). Le développement des efforts déployés dans les activités de réapprentissage à la recherche d'un rééquilibre, et d'une situation sociale satisfaisante induisent un état de résilience qui ne sera possible que par l'usage du sport. Le sport utilisé comme la solution à l'état souhaité, incarne la résilience, donc est en lui-même résilient. Gérard explique que la personne handicapée en situation de rééducation ne peut plus se défaire du sport, parce que le désir de progresser jusqu'à satisfaction est permanent en lui. Il voudra atteindre un certain niveau de réparation du traumatisme subit en réalisant des « performances » de façon progressive. La découverte de ces progrès améliore sa condition ou son état initial : l'individu « a été résilient par le sport. C'est le sport qui a permis de mettre son corps en mouvement et de le pousser jusqu'à ses limites afin de le ressentir toujours plus intensément ». L'élément incontournable dans le cas d'espèce est le sport. Cet instrument réparateur étant au cœur de l'action posée, qui en son absence aucune solution n'est possible. Il ne peut être substitué et par conséquent l'idée de le remplacer reste quasi impossible. L'individu « ne peut plus s'en passer, il ne vit, il n'organise et n'a de choix de vivre que pour et par le sport. Il est en quelque sorte prisonnier de sa résilience ». Gérard démontre la place du sport dans la vie d'une personne vivant avec un handicap. Il démontre que pour réparer, rebondir et retrouver une situation post traumatique satisfaisante, le sport est la solution idoine. C'est dans la résilience que cette personne parviendrait à résorber son handicap. La perception qu'on a de cette situation est que pour rebondir, il faut être résilient et dans le cas d'espèce, étant emprisonné dans la résilience, ne s'organisant, et ne vivant que par et pour le sport, ce sport est une résilience incarnée. Il ne s'en départit pas, mais il est et reste la résilience en elle-même. Pratiqué dans une optique individuelle, le sport a un apport résilient du fait de sa complexité et de ses contraintes physiques et morales.

2.2.5 Résilience dans les organisations post-crise.

L'introduction de ce concept dans le corpus théorique des sciences de gestion suscite de nouveaux questionnements et crée des champs de recherche étroitement liés : celui de l'adversité environnementale et celui de la résilience. Leur point commun est l'organisation dans un contexte managérial : la résilience de l'organisation aux chocs issus de l'environnement. La littérature sur la résilience organisationnelle appuie et intègre celle de l'adaptation et de la résistance qui en sont les processus fondateurs. L'introduction de ce concept dans le corpus théorique des sciences de gestion suscite de nouveaux questionnements et crée des champs de recherche étroitement liés : celui de l'adversité environnementale et celui de la résilience. Leur point commun est l'organisation dans un contexte managérial : la résilience de l'organisation aux chocs issus de l'environnement. La littérature sur la résilience organisationnelle appuie et intègre celle de l'adaptation et de la résistance qui en sont les processus fondateurs.

La nécessité de gérer et d'utiliser efficacement les connaissances liées à la résilience dans un environnement incertain constitue de créer, d'innover et d'anticiper pour actualiser les solutions d'une part et de capitaliser les expériences en interne avec les autres membres d'autre part. C'est ce qui confère une place importante aux outils de résilience dans les organisations. Employé en Sciences de gestion, ce concept est évoqué pour désigner la résilience organisationnelle qui constitue la capacité d'une structure, d'une organisation d'anticiper une perturbation dans le besoin d'une adaptation (Robert et al., 2009 ; Somers, 2009 ; Parsons, 2010 ; Bhamara, 2011 ; Robert et al., 2013). Robert et al. (2013) soutiennent que dans un contexte de plusieurs événements surviennent, il revient au « gouvernement de développer une culture de la résilience au sein des organisations » (Robert et al., 2009). Sawalha (2014) appuie cette idée pour dire encore plus si une organisation doit évoluer dans un contexte concurrentiel. Cheng (2007) ajoute que si une organisation doit développer la culture de la résilience, il faut s'assurer qu'elle dispose d'un avantage stratégique sur l'environnement.

Les politiques de résilience doivent laisser la place à la résilience organisationnelle, car des organisations qui mettent en amont la culture de la résilience, ont la possibilité de planifier, de contrôler et d'ajuster les ressources de l'organisation au rythme de l'évolution de l'environnement ou du contexte (Allenby et Roitz, 2005). Plusieurs auteurs en management utilisent le concept de résilience organisationnelle pour indexer les transformations de commodités et des habitudes dans les organisations. Le vocable résilience est aussi utilisé

pour désigner « la production de la sécurité » (Torny, 2012). Il est adapté dans un contexte de crise dans la mesure où les managers intègre le fait que la crise est permanente et peut survenir à tout moment. Vu ainsi, la résilience serait un cumul de moyens ou d'outils permettant de faire face à cette crise. D'où la culture de l'accommodation à la situation de crise.

La notion de tri est évoquée par Bartoli et al. (2011) qui indiquent que les managers doivent épurer les expériences antérieures pour s'assurer que l'élément nouveau est bien cerné, avant de lui attribuer un sens : c'est l'homme qui construit son environnement (Kammoun et Boutiba, 2015).

3. Lignes directrices du concept de résilience

Tout comme les individus pris de façon isolé font face à l'adversité, aux contraintes et au stress récurrent dans leur vie quotidienne, les organisations ont également une autre dimension de résilience à faire preuve dans leur fonctionnement. Etant donné un environnement incertain et meublé d'une variation de maux tels que les crises économiques et financières (la crise financière de 2008), les crises socio-politiques (les conflits inter ou intra Etats) et géopolitiques (les attentats du 11 septembre 2011, Charlie hebdo du 7 janvier 2015 à Paris), les crises sanitaires (la grippe espagnole, les pandémies du VIH/sida, la grippe aviaire, le covid 19 ...) (Bibard, 2011). En tenant compte de la situation et des événements suscités et tous singuliers dont font face les organisations, les méthodes d'adaptation organisationnelle s'appuyant sur les capacités des acteurs sont d'une importance capitale pour faire face à ces nouvelles situations (Weick, 1995).

Dans un contexte de crise, les travaux de Weick (1993, 1999) font allusion au recours à la fiabilité au sein des organisations. Cette fiabilité représente le résultat des interactions entre les « acteurs et les règles organisationnelles ». Ce qui amène toujours les acteurs à se référer aux leçons et enseignements tirés des situations précédentes, il devient difficile pour certains de déceler les manifestations d'une nouvelle agression de l'organisation, d'où les nouvelles initiatives ne sont pas d'actualité du fait de l'état de surprise des acteurs eux-mêmes. Pour Weick, la fiabilité favorise le « maintien d'un système efficace d'actions ordonnées même en situations extrêmes ».

Dans une organisation, les acteurs étant des personnes qui conduisent la structure sur la base d'un tableau de bord de gestion, et du fait des aléas qui fragilisent et même freinent le déroulement de ces activités, faire face à cette adversité de l'environnement revient à développer un caractère résilient. C'est pourquoi ce n'est pas par nature qu'une organisation

est fiable, elle doit se baser sur son vécu à cause des ajustements externes directement liés aux activités (Bourrier, 2001).

Cultiver une conscience collective donne aux acteurs de l'organisation des solutions adaptatives aux situations imprévisibles avant qu'elles ne se compliquent davantage (Weick et Quinn, 1999). Le développement du sens que Weick a appelé « sensemaking » permet de développer une résilience qui consiste au passage d'une situation de complexité en une situation gérable. Il évoque par la même occasion le concept d'ambiguïté et celui de l'équivocité qui sont des éléments favorisant la construction du sens.

Le sens est qualifié de processus d'engagement dans l'action (Vandangeon-Derumez et Autissier, 2006). Le sens dans un contexte organisationnel est multiple c'est-à-dire fait à plusieurs ou construit collectivement. La perception de l'adversité ou de l'élément perturbateur sera perçue de différentes manières et donc le processus de conciliation des points de vue devra être un résilient. Il y a trois cas de figure qui vont faire état de la question : l'avant, pendant et après l'événement. Quelque soit le cas, les acteurs sont dans l'obligation de trouver des solutions en cherchant à comprendre (sensemaking) la situation afin d'apporter des solutions.

Les comportements résilients vont dépendre des schémas d'éclaircissements qui taraudent l'esprit des acteurs sur la façon de s'y prendre pour résorber la situation. La réaction initiale des acteurs est qu'eux-mêmes sont vulnérables (Goffman, 1991) et donc adopter des solutions basées sur des expériences passées de primes à bord ne les aideraient pas beaucoup car tous les éléments ne seront pas réunis pour prendre une décision.

Globalement, la résilience à l'anxiété et à l'agressivité par le sport retournera la sens de la performance, elle tend à croître parce que ces éléments entraînent la baisse de la performance. Aussi les comportements résilients dans le sport tels que la capacité d'apprendre de ses erreurs pendant l'entraînement ou la compétition, la résistance dans la contrainte de l'effort physique quant au développement des capacités sollicitées, les traumatismes physiques, la tolérance d'une défaite ou des observations de son entraîneur contribue à la hausse de la performance. Donc en lien étroit avec le sport, Subhan et Ijaz (2012) discernent trois déterminants de la résilience dans le sport : « la détermination individuelle, la solidité physique et le contrôle émotionnel associé à la maturité psychique ». On voit bien que ces déterminants sont indispensables à la pratique du sport pour des objectifs conséquents.

Les organisations adoptent des comportements résilients lorsque le leader assume certaines responsabilités en étant entreprenant et en encourageant les actions de anticipatives,

c'est ce que Weick (1993) et Vidaillet (2003) appellent « dispositifs d'improvisation et de bricolage ». Pour Vidaillet, il est judicieux dans une situation de complexité pour un manager d'attribuer de l'intérêt aux propositions apportées par ses collaborateurs. Une bonne collaboration entre les acteurs facilite la gestion de la résilience car le leader revêt un caractère participatif du fait de rester à l'écoute des propositions apportées par les collaborateurs et lui-même expose les siennes pour un examen judicieux des contours des solutions à apporter à la perturbation constatée. Renforcer les liens de collaboration entre les acteurs d'une organisation est judicieux du fait que cela rétablit la confiance, le respect mutuel et la loyauté des membres. C'est dans ces conditions qu'il y aura émergence de solutions nouvelles et l'adoption des comportements spécifiques à la situation (Kammoun et Boutiba, 2015).

On distingue trois composantes centrales pour évaluer la résilience : la mesure de l'adversité, les capacités positives d'adaptation et les facteurs de protection » (Sarkar et Fletcher, 2013). Lorsque ces facteurs sont détectés, les programmes mis en exergue pour la construction de la performance sont proportionnels aux objectifs fixés.

Donc la résilience organisationnelle constitue l'aptitude d'une organisation à faire face à l'adversité en se basant sur des expériences du vécu, et sur la capacité des acteurs à innover et à anticiper afin de trouver des nouvelles solutions.

L'apprentissage individuel, la création, le transfert des connaissances et l'apprentissage organisationnel sont au service de l'adaptation organisationnelle. L'organisation apprenante est une organisation dynamique du fait de l'allègement de cet apprentissage au niveau des membres de l'organisation en vue de la transformation volontaire des contextes.

Une nouvelle organisation est ouverte et systémique. Elle est capable de s'adapter dans un monde caractérisé par l'interdépendance et le changement. Une nouvelle organisation a un caractère transversal.

Au regard de ce qui précède, nous allons proposer dans la section suivante une nouvelle orientation du concept de résilience.

4. Résultats de l'analyse

Une même situation aura plusieurs acceptions et donc différentes explications rendant ainsi la situation ambiguë. Dans un contexte pareil, les acteurs auront des difficultés à calquer les solutions sur des situations précédentes. Plus encore, dans les organisations on retrouve des activités routinières à gérer telles que les compétitions, les formations des encadreurs, la

détection des talents et la gestion des affaires courantes. Pour ce qui est de la gestion des événements, qu'elle soit organisée par l'organisation ou par une instance faitière, l'événement est unique en son genre. Les réalités ne se succèdent pas du fait de la singularité de l'événement et du contexte qui l'abrite. Et donc, vu sous cet angle, et étant donné que ce n'est pas d'une façon automatique que les populations comprendront le bien fondé des objectifs des programmes mis sur pied pour résorber la crise, il y a une période d'intégration de l'initiative par les populations qui doit être observée à cet effet. Ainsi la résilience est portée par les programmes qui concourent à la résorption des situations de trouble au profit de la coopération et de la tolérance entre nations.

La résilience théorique qu'elle soit en sciences physiques ou sociales, et notamment en géographie des risques et des crises, elle soulève aussi des dissonances conceptuelles qui perdurent. De ce fait, dans le management organisationnel, la résilience étant une conséquence à une situation attendue ou inattendue, mais revêtant un caractère traumatisant se doit de tenir compte de la personne qui la manifeste et qui réagit. Cette réaction peut être prompte ou peut prendre du temps pour se mettre en place. Ce temps constitue une quête de la réponse adaptée au traumatisme, c'est un retour d'expérience individuel ou collectif.

L'essentiel est de répertorier les ressources disponibles à la fois personnelles et environnementales qui puissent servir de tremplin pour un future proche ou lointain en tenant compte de la possibilité de réversibilité de la situation.

5. Conclusion

Au terme de notre analyse, nous constatons que le concept de résilience prend la connotation que lui donne l'auteur en fonction de son domaine de compétence. Ainsi le concept de résilience dans une organisation est fonction de la pratique, de la gouvernance, ou de l'instrument apte à résoudre voire à résorber les situations déstabilisantes. Tout au long de notre analyse, nous avons fait un état de l'art sur la question de résilience et la littérature nous a livré une série de définition du concept de résilience. Il en ressort que c'est en fonction du contexte, de l'auteur, de la discipline et de la période qu'est livré la connotation du concept de résilience. Les lignes directrices que nous avons relevées dans ce travail ont permis de décliner les champs qui positionnent les auteurs dans leurs perceptions du concept de résilience. Enfin, la synthèse de ce travail nous a amené à conclure que malgré les dispositions prises pour anticiper, résister ou encore résorber un événement perturbateur de l'organisation, les managers doivent tenir compte de l'éventualité de la réversibilité de la situation. Tout compte fait, il serait judicieux de tenir compte du type de leadership et des apports des autres

membres de l'organisation pour faire face à l'adversité. Partant de ces faits, nous nous proposons d'établir dans les prochains travaux un modèle dynamique de la création et du développement d'une capacité organisationnelle à la résilience organisationnelle, tout en précisant les modes opératoires des aptitudes à mobiliser.

Bibliographie

- [1] Anaut, M. (2012). *Résilience*. Dans : Monique Formarier éd., *Les concepts en sciences infirmières : 2ème édition* (pp. 269-270). Toulouse : Association de Recherche en Soins Infirmiers.
- [2] Bibard, L. (2011), *Sur la nature interstitielle de l'agir : Managers sans territoire*, Revue internationale de psychosociologie, 17 (43), p.63-80.
- [3] Bouhours, P. (2019). *Sport et résilience : une mise en perspective*. Dans : Boris Cyrulnik éd., *Sport et Résilience* (pp. 19-32). Odile Jacob.
- [4] Bourrier, M. (2001). *Organiser la fiabilité*, L'Harmattan, Paris.
- [5] Casevitz, M. (2022). *De la résistance à la résilience*. Union rationaliste, Raison présente. 2 (222), 108-110.
- [6] Chevillot-Miot, E. (Mai 2020). *Les résiliogrammes pour représenter la résilience : cas des territoires de la Charente-Maritime et de la Somme face au risque de submersion marine*.
- [7] Goffman, E. (1991). *Le sens commun, les cadres de l'expérience*, traduit de l'anglais par Joseph, I., Darteville, Les Editions de Minuit.
- [8] Gunnar-von G. M. R. (1978). *Changing a frightening toy into a pleasant toy by allowing the infant to control its actions*. Developmental Psychology, 14 (2), 157-162.
- [9] Holling, C. S. (1973). *Resilience and stability of ecological systems*. Annu. Rev. Ecol. Syst. 4, p1–23.
- [10] Ionescu, S. (2012). *Origine et évolution du concept de résilience*. Dans : Boris Cyrulnik éd., *Résilience : Connaissances de base* p.19-32. Odile Jacob.
- [11] Koninckx, G. & Teneau, G. (2010). Chapitre 1. *La résilience : un nouveau concept*. Dans *Résilience organisationnelle : Rebondir face aux turbulences* p. 20-59. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- [12] Raufast, A. & Therme, P. (2022). *L'enfance en difficulté et la résilience par le Judo*,

- [13] Roberts, G. C., Maro C. N. & Sørensen, M. (2012). *Using sport to promote HIV /AID S education among at-risk youths in Sub-Saharan Africa*. dans *Sport for Development, Peace and Social Justice*, Robert J. Schinke et Stephanie J. Hanrahan, dir. (Morgantown, West Virginia, Fitness Information Technology,), p. 156.
- [14] Salimi, M., & Al-Ghamdi, S. G. (2020). *Climate change impacts on critical urban infrastructure and urban resiliency strategies for the Middle East*. Sustain.
- [15] Serdar, M. Z., Koc, M. & Al-Ghamdi S.G. (2021). *Évaluation de la résilience des infrastructures urbaines lors d'événements sportifs de grande envergure à l'aide d'une approche multicritère*. De face. Soutenir.
- [16] Subhan S. & Ijaz T. (2012). *Resilience scale for athletes*. FWU Journal of Social Sciences, 6 (2), p. 171-176.
- [17] Sugden, J., Teaching & LE Lay (2006). *sport for conflict resolution and co-existence in Israel*. *International Review for the Sociology of Sport*, 41, (2), p221-240.
- [18] Tisseron, S. (2014). *Conclusion*. Dans : Serge Tisseron éd., *La résilience* (pp. 108-119). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.
- [19] *Vertig O - la revue électronique en sciences de l'environnement* [En ligne], 20 (1).
- [20] Wan, C., Yang, Z., Zhang, D., Yan, X., & Fan, S. (2018). *Resilience in transportation systems: a systematic review and future directions*. *Transp. Rev.* 38, 479–498.
- [21] Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, Sage.
- [22] Weick, K. E.& Quinn, R. E. (1999). *Organizational change and development*, *Annual Review of Psychology*, (50), p.361-386.
- [23] Werner, E E., Bierman, J. M., & French, F. E. (1971).*The children of Kauai: A longitudinal study from the renatal period to age ten*, Honolulu, TH: University of Hawaii Press.