UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

La résilience organisationnelle : étude exploratoire au sein des entreprises du Bas-Saint-Laurent et de la Côte-Nord

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet

en vue de l'obtention du grade de M.Sc

PAR

© IMANE BENHAYOUNE

Avril 2015

Composition du jury :

Farid Ben Hassel, président du jury, Université du Québec à Rimouski

Bruno Urli, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski

Didier Urli, examinateur externe, Université du Québec à Rimouski

Malick Touré, examinateur externe, Institut d'administration des entreprises, Lille 1

Dépôt initial le 27 avril 2015 Dépôt final le

RESUME

Crise, incertitude, complexité, turbulence, autant de mots qui caractérisent l'environnement dans lequel nous vivons aujourd'hui. Si les compétences stratégiques et l'efficacité opérationnelle fournissaient des réponses suffisantes aux entreprises en des temps où les environnements restaient stables sur des périodes assez longues, les travaux récents sur la fiabilité organisationnelle ou encore sur la gestion de crise n'apportent pas toutes les réponses aux organisations devant survivre dans ces périodes de fortes turbulences. La résilience organisationnelle serait l'une des réponses possibles. Cette approche, plutôt que de s'opposer directement à l'aléa, vise à anticiper les crises, à comprendre qu'elles résultent à la fois d'une accumulation de fragilités et d'aveuglements à la présence de ces vulnérabilités. Il est important que les organisations développent leur résilience car il existe une relation intrinsèque entre la résilience organisationnelle et l'amélioration de la résilience des communautés.

Cette recherche s'inscrit dans cette vision et vise à tracer un portrait de la résilience des organisations du Bas-Saint-Laurent et de la Côte-Nord, particulièrement des organisations travaillant par projet. Un outil méthodologique visant à mesurer la résilience ainsi qu'un sondage envoyé à un échantillon aléatoire d'organisations du Bas-Saint-Laurent et de la Côte-Nord, ont été développés pour concrétiser cette recherche.

Des contributions importantes ressortent de ce mémoire dont un nouveau portrait de la résilience organisationnelle au Bas-Saint-Laurent et à la Côte-Nord ainsi qu'un outil de mesure de la résilience et d'analyse comparative des organisations par rapport à leurs secteurs d'activités. Ensemble, ces contributions au concept de résilience organisationnelle fournissent plusieurs informations sur les forces et les faiblesses de l'organisation. Cette prise de conscience permettra aux organisations d'avoir une résilience proactive, d'être capable de traverser les crises, faciliter le changement et avoir un avantage concurrentiel dans son secteur.

Mots clés : Résilience, crise, organisations, vulnérabilités, gestion de projet.

ABSTRACT

Crisis, uncertainty, complexity, turbulence, many words that characterize the environment in which we live today. If strategic skills and operational efficiency provided sufficient answers to organizations in times when environments remain stable over long periods, recent works on organizational or reliability of crisis management do not provide all the answers for the organizations to survive in these times of turbulence. Organizational resilience is one of the possible answers. This approach aims to anticipate crises, to understand that they result from both an accumulation of weakness and blindness to the presence of these vulnerabilities. It is important that organizations develop their resilience, as there is an intrinsic relationship between organizational resilience and enhancing community resilience.

This research is a part of this vision and aims to draw a portrait of the resilience in the Bas Saint Laurent and the North coast (province of Québec) organizations, especially organizations using project management. A methodological tool to measure resilience and a survey sent to a random sample of organizations based on the studied region, have been developed to implement this research.

Important contributions emerge from this memory include a new portrait of organizational resilience in the Bas Saint Laurent and the North coast of Québec, and a tool to measure resilience and benchmarking organizations to their sectors. Together, these contributions to the concept of organizational resilience provide more information about the strengths and weaknesses of the organization. This awareness will allow organizations to have a proactive resilience and to be able to weather crises, facilitate change and have a competitive advantage in its sector.

Keywords: Resilience, crisis, organizations, vulnerabilities, project management.

TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION GENERALE

Cette étude exploratoire porte sur la résilience organisationnelle en contexte de gestion de projet. De nos jours, les entreprises font face à des défis tels qu'elles doivent innover pour assurer leur survie. La concurrence à l'échelle régionale, nationale et internationale même, les avancées technologiques, la place grandissante des médias et la judiciarisation des conflits obligent les organisations à trouver des façons de faire pour relever ces défis et réduire les risques inhérents à cet état de fait.

Plusieurs entreprises voient la gestion de projet comme un mode de gestion qui leur permet d'être plus réactifs face à un environnement toujours plus complexe, incertain et compétitif. Ce type de gestion est de plus en plus reconnu comme une compétence essentielle pour l'entreprise d'aujourd'hui. En Amérique du Nord, le développement de la gestion de projet comme profession se réalise avec un taux de croissance de 23 % annuellement, peu importe la taille ou le secteur d'activité de l'entreprise (Waël, 2009).

Toutefois, ces organisations ne sont pas à l'abri de crises ou de turbulences. Ce mode de fonctionnement fait appel à un réseau complexe d'acteurs dont les situations de travail sont relativement incertaines et où les imprévus sont nombreux. Face à cette situation, toutes les organisations ne disposent pas des mêmes ressources et compétences. Certaines ont développé une culture organisationnelle et des capacités distinctives qui leur permettent d'être plus fortes pour affronter l'imprévu. C'est ce qu'on appelle « la capacité de résilience ».

Être résiliente pour une organisation, c'est sa capacité, non pas à résister contre les turbulences, mais à se structurer de façon à ce que la crise ou le choc puissent être supportés par l'entreprise, et parfois même la renforcer. Ainsi, la turbulence est devenue une tendance contemporaine du monde de l'industrie et des affaires (Weick, 1993; Hamel

et Välikangas, 2003, cités dans Altintas et Royer, 2009). Les compétences stratégiques et l'efficacité opérationnelle fournissaient des réponses suffisantes aux entreprises en des temps où les environnements restaient stables sur des périodes assez longues. Aujourd'hui, l'organisation doit trouver des mécanismes qui l'aideront à s'adapter à cet environnement changeant tout en conservant un équilibre interne. La « résilience organisationnelle » serait l'une des réponses nouvelles possibles. Car, selon Altintas et Royer (2009), dans ces environnements changeants, la résilience contribue à la performance de l'organisation. Par conséquent, la résilience mériterait autant d'attention que les deux composantes traditionnelles de la performance que sont l'efficience des opérations et les choix stratégiques. Ce concept semble prometteur pour les organisations, et les déclinaisons managériales à venir peuvent en faire un outil stratégique majeur en ces temps redevenus incertains. Comme le soulignent les auteurs Koninckx et Teneau (2010, p. 86), « la continuité doit donc s'adapter aux nouveaux enjeux du monde des affaires et migrer vers la résilience. De nouveaux outils méthodologiques vont émerger afin de transformer ce concept en réalité ».

L'étymologie du terme de résilience vient du latin *resilio* qui signifie, faire un bond en arrière, rebondir. Ce concept a été repris dans différents domaines : économique, psychologique, social et écologique (figure 1) et présente ainsi des occurrences polysémiques.

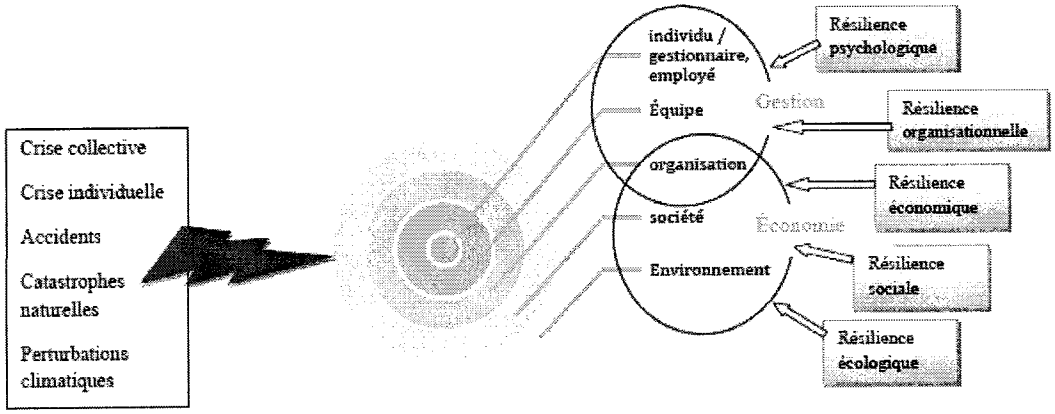


Figure 1 : Polysémie du concept de résilience

Toutefois, le concept de résilience est nouvellement répandu dans la documentation scientifique en gestion de projet. Bien qu'en forte évolution en termes de recherche (figure 2), il demeure moins étudié que celui de résilience psychologique ou plus spécifiquement de vulnérabilité psychologique. Son analyse sur le plan organisationnel reste à faire. D'où notre intérêt dans cette recherche pour ce concept de résilience organisationnelle.

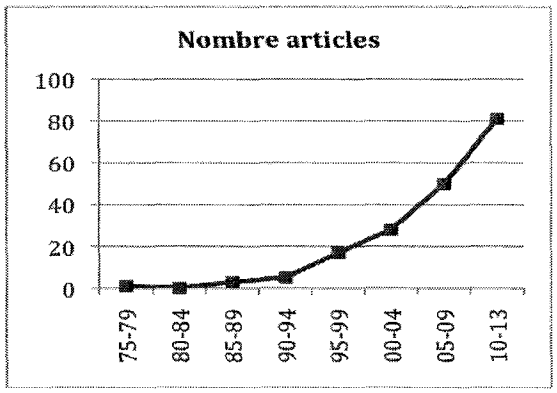


Figure 2 : Évolution des articles de recherche sur la résilience au fil des années

Ainsi, le but de ce mémoire est de mesurer la résilience organisationnelle dans de petites et moyennes entreprises du Bas-Saint-Laurent et de la Côte-Nord. Plus précisément, ce travail cherche à dresser un portrait des pratiques les plus efficaces utilisées par les entreprises participantes et à répondre à la question : Les entreprises favorisant la gestion de projet sont-elles plus résilientes que celles pratiquant une gestion traditionnelle?

Organisation du mémoire

Le mémoire se divise en trois chapitres. Le premier chapitre présente la problématique, la revue de littérature ainsi que les hypothèses de recherche. Il présente des définitions de l'organisation et de la gestion de projet, des formes, caractéristiques et structures des organisations par projet. Les notions de crise organisationnelle et de résilience sont décrites et définies dans ce premier chapitre et nous retrouvons la mesure de la résilience organisationnelle ainsi que les hypothèses de recherche. Le deuxième chapitre

traite des aspects méthodologiques, particulièrement de la recherche quantitative, du cadre opératoire de la recherche qui présente les quatre dimensions de la résilience organisationnelle. L'échantillonnage et le traitement et l'analyse des données sont également présentés dans ce deuxième chapitre.

Le troisième chapitre présente les résultats de la recherche en vérifiant les hypothèses de recherche et les met en relation avec la problématique et le cadre théorique. Une discussion complète ce chapitre afin de présenter l'intérêt et les limites de la recherche, ainsi que les nouveaux défis qu'il reste à réaliser dans ce domaine.Finalement, une conclusion générale vient clore ce mémoire en rappelant le but de l'étude et en identifiant les axes de recherches et d'application offerts par ce travail.

CHAPITRE I
PROBLEMATIQUE, REVUE DE LITTERATURE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

1.1 PROBLEMATIQUE GENERALE

Le monde des organisations est de plus en plus exposé aux turbulences des sociétés en constante évolution. Une technologie envahissante, la présence grandissante des médias ainsi que l'effondrement des repères idéologiques, sociaux, éthiques ou stratégiques rendent les organisations plus vulnérables aux crises potentielles. Rappelons quelques événements récents dans le monde : le tsunami en Asie du Sud-Est (2004), les attaques terroristes aux États-Unis (2001) et en France (2015), les inondations en France (2013). Le Québec n'échappe pas à cet état de fait. Soulignons notamment le déluge au Saguenay (1996), la crise du verglas (1998), le printemps érable (2012), la catastrophe ferroviaire du Lac-Mégantic (2013) ainsi que l'incendie à la Résidence du Havre à l'Isle-Verte (2014). Ces événements et d'autres, comme la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction au Québec (2011 à ce jour)[1], montrent à quel point les organisations, tant du secteur public que du secteur privé, sont vulnérables et doivent faire face aux pressions constantes de leur environnement. De fait, certaines entreprises font l'objet de l'actualité québécoise presque quotidiennement. On critique leur gouvernance, on met en doute leur crédibilité, et la population semble avoir perdu confiance dans plusieurs de ces organisations. Les audiences de la Commission Charbonneau, par exemple, illustrent avec moult détails le système de collusion et de corruption mis en place au sein de l'État québécois et, particulièrement, au ministère des

[1] Le 9 novembre 2011, le gouvernement du Québec créait cette Commission, sous la présidence de l'honorable France Charbonneau afin de faire enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction. https://www.ceic.gouv.qc.ca/

Transports. Ce système implique plusieurs firmes d'ingénierie québécoises, des mairies ainsi que des employés de l'État. Tous ces événements ont fait prendre conscience aux gouvernements tant municipal, provincial que fédéral, de même qu'aux entreprises privées, qu'il était devenu primordial de développer une *culture de résilience* au sein des organisations (Centre risque et performance, 2009).

Le concept de résilience est né dans le contexte de la forte sensibilité des organisations devant des perturbations de toute envergure. En 2005, la Conférence mondiale sur la prévention des catastrophes de l'Organisation des Nations Unies à Hyogo concrétise cette nouvelle tendance internationale. Elle s'est fixé comme objectif la mise en place de mécanismes visant à accroître la résilience des collectivités et des institutions face aux risques (Nations Unies, 2005, cité dans Robert, 2009). Ainsi, décideurs politiques et gestionnaires industriels sont invités à repenser leur façon de faire et à développer une culture de la résilience au sein de leurs organisations. En parallèle, de nombreux travaux sont en cours de réalisation dans les universités pour mieux comprendre le concept de résilience organisationnelle et en maîtriser l'évaluation et l'application.

1.1.1 L'importance de la résilience organisationnelle

Développer sa résilience organisationnelle devient aujourd'hui un impératif stratégique pour toute organisation. Érosion du lien social, perte de confiance des salariés, déstabilisation du management, médiatisation de certains événements, les crises à répétition induisent une perte de repères et de sens, qui affaiblit progressivement l'identité de l'organisation et peut conduire à un effondrement de ses forces morales (Koninckx et Teneau, 2010). On ne peut pas parler de résilience sans parler de crise. *Malaise, déséquilibre, discontinuité, catastrophe, désastre, menace, coup dur*, et encore. La notion de crise est présente dans bien des organisations. Profondément déstabilisatrice, la crise est également un révélateur des pratiques et cultures d'une organisation, et en particulier de son niveau de préparation face à cette situation extrême. Si une crise ne se prédit pas, sa gestion peut se préparer.

Une grande part des écrits dans le domaine de la crise met l'accent sur la prévention et la gestion des crises pour éviter les catastrophes. Plusieurs auteurs voient la crise comme une rupture des activités, capable de menacer la survie de l'organisation (Pauchant et Mitroff, 1992; Weick, 1988 cités dans Altintas et Royer, 2009). D'autres ont montré comment les organisations à haut risque parviennent à éviter les crises grâce notamment à l'entraînement, la simulation, la redondance, une culture de conscience de risque et de vigilance collective (Roberts, 1990; Weick, 1987; Graboski et Roberts, 1999, cités dans Altintas et Royer, 2009). D'autres encore considèrent la crise comme inévitable dans les systèmes complexes (Perrow, 1984; Shrivastava, 1992, cités dans Altintas et Royer, 2009).

Par ailleurs, des recherches (Roux-Dufort, 2003; Boumrar, 2010; Altintas et Royer, 2009) rendent compte que les crises constituent des opportunités de changement, sans toutefois nier que certaines crises peuvent être une réelle menace pour la survie de l'organisation. Ces recherches, moins nombreuses comparées aux précédentes, estiment que les crises permettent de révéler des aspects peu visibles en période de stabilité ou peuvent déclencher un processus d'apprentissage pour pallier des faiblesses organisationnelles. Cependant, si certains travaux voient la crise comme étant bénéfique pour l'organisation, d'autres auteurs comme Lagadec (1996) ou Bourrier (2002, cités dans Altintas et Royer, 2009) indiquent la difficulté à apprendre suite à une crise.

D'autres recherches (Lugdivine, 2005; Stephenson, 2010; Pinel, 2009; Madni, 2007; Koninckx, 2011) s'intéressent à la post-crise pour en tirer les enseignements qui en découlent. Cette approche consiste à porter un regard différent sur la crise, à devenir acteur de la crise et surtout un acteur actif de la crise. Ces recherches s'attardent plus particulièrement au principe de résilience qui est intimement lié à la crise elle-même.

À l'origine, la résilience est la faculté d'un matériau à se montrer à la fois élastique et résistant au choc. C'est Boris Cyrulnick, neurologue et éthologue, qui médiatise le concept de résilience en psychologie à partir de l'observation des survivants des camps de concentration, puis de divers groupes d'individus, dont les enfants des orphelinats roumains

et les enfants boliviens de la rue (Koninckx et Teneau, 2010). Auparavant, on parlait d'« invulnérabilité ». Cyrulnick décrit la résilience comme la capacité qu'ont certains individus blessés dans leur enfance à devenir plus fort dans leur vie future. Le chercheur Gilles Paquet (1999, p. 1) s'est intéressé au phénomène macroéconomique et définit le concept comme « la faculté à retomber sur ses pieds, à garder le cap, à assurer la capacité d'un organisme ou d'une société et le maintien d'une certaine permanence dans un environnement turbulent ». Dans le domaine de l'assistance aux collectivités en cas de catastrophe, naturelle ou causée par l'homme, on parle également de *communautés résilientes* (Stephenson, 2010). La résilience serait donc le résultat de multiples processus qui viennent interrompre des trajectoires négatives.

La notion de résilience a trouvé rapidement ses adeptes dans le champ social, économique et comportemental, mais son analyse sur le plan organisationnel est récente. La résilience peut apparaître comme un concept à part entière, complexe à analyser car il se situe à la croisée de plusieurs paramètres où convergent différentes variables (Koninckx, 2011). Mais la capacité de résilience d'une organisation est en quelque sorte sa capacité à faire preuve de souplesse lorsqu'elle se heurte à des difficultés. En effet, certaines entreprises ont développé une culture organisationnelle et des capacités distinctives qui leur permettent d'être plus fortes pour affronter l'imprévu. Ces capacités dynamiques de résilience, essentielles en cas de choc concurrentiel ou de crise majeure, contribuent à préserver leur performance et à assurer leur pérennité[2].

1.1.2 Le contexte d'émergence de la gestion de projet

Les origines de la gestion de projet correspondent aux époques où les projets se pratiquent, mais où la gestion de projet s'ignore en tant que modèle de gestion spécifique (Garel, 2003). L'auteur explique que c'est l'époque, par exemple, où le concept de projet est encore étranger à la pensée médiévale, et où les plans des cathédrales romanes étaient dessinés à même le sol. Le « projet » est le premier acte de toute création architecturale.

[2] http://www.m2ie.fr/resilience-organisationnelle-un-imperatif-strategique/

D'après Garel, c'est à la fin du XVe siècle que l'architecture produit un discours de conception qui constitue une théorie de ses propres projets. La pratique du projet s'institutionnalise peu à peu par une division du travail entre différents métiers. Les constructions de ponts, de chapelles, de cathédrales, de mosquées sont coordonnées par des maîtres maçons, à la fois architectes et entrepreneurs. Après la Révolution française, on assiste à la naissance d'une approche polytechnique avec des ingénieurs formés en architecture. Au XVIIe siècle, ces derniers se distinguent des architectes en s'appuyant sur un réseau d'institutions nouvelles et en codifiant leurs savoirs et leurs pratiques. Un appareil technique d'État émerge dans les projets architecturaux : l'École Nationale des Ponts et Chaussées est créée en se concentrant surtout sur l'enseignement du projet (Garel, 2003).

Il n'y a qu'un saut historique, et nous sommes à la dernière moitié du XIXe siècle, aux États-Unis, où le premier grand projet réellement important fut la construction du chemin de fer transcontinental qui commença dans les années 1860. Brusquement, les chefs d'entreprise se trouvent face à la tâche impressionnante d'organiser le travail manuel de milliers de travailleurs ainsi que le traitement et l'assemblage de quantités sans précédent de matières premières (Garel, 2003).

Telle qu'elle est connue aujourd'hui, la gestion de projet remonte au début du XXe siècle. De fait, à partir des années 1930, la gestion de projet se rationalise, sans pour autant se constituer en modèle de gestion (Garel, 2003). Cependant, elle a donné lieu à de grands travaux d'ingénierie dans le secteur de la défense nationale d'abord, puis dans celui de la construction (Pépin, 2012). En effet, le *Manhattan Project* lancé aux États-Unis dans les années 1940 avait pour objectif la création de la bombe atomique. À la fin des années 1950, la gestion des projets d'ingénierie conduit à la standardisation des outils, des pratiques et des acteurs, et s'érige en véritable modèle.

Au début des années 1960, la gestion de projet se structure au travers de puissantes associations professionnelles et d'outils de gestion. Cette vision de l'organisation axée sur

les projets s'est amplifiée lorsque les organisations ont pris conscience de l'importance pour leurs employés de communiquer et de collaborer dans un contexte professionnel impliquant plusieurs services et professions et, dans certains cas, l'ensemble des secteurs industriels (Garel, 2003). La conquête spatiale, la guerre froide, la construction de plates-formes pétrolières, d'autoroutes, font en sorte qu'émerge un modèle standard pour les projets d'ingénierie. En 1969, le *Project Management Institute (PMI)* prend forme. Créée aux États-Unis, cette association professionnelle jouera un rôle prépondérant dans la diffusion du modèle instrumental de gestion de projet. Elle fédère les professionnels et devient un signe de l'institutionnalisation du champ. Le manuel du PMI, le *PMBOK,* regroupe et fige un corpus de connaissances. Puis viendra la création en France de l'Association Française des Techniciens et Ingénieurs en Estimation et Planification (AFITEP), aujourd'hui Association Francophone de Management de Projet. De son côté, l'International Project Management Association (IPMA) regroupe une quinzaine d'associations européennes, dont l'AFITEP (Garel, 2003).

De nos jours, on retrouve la gestion de projet dans de très nombreux secteurs d'activités et dans des organisations de tailles diverses (Garel, 2003; Guédon, 2009). Cette forte diffusion s'accompagne d'une structuration du domaine de management de projet. À la fin des années 1990, la gestion de projet a défini son champ d'action, ses outils, ses organisations et son vocabulaire. Elle s'est approprié une place dans le domaine des sciences de la gestion comme mode global de management et d'organisation des entreprises, et plus largement comme une nouvelle théorisation des organisations (Bréchet et Desreumaux, 2004). Si la gestion de projet s'est progressivement structurée, aucun modèle d'organisation des projets ne s'est toutefois imposé comme un *« one best way »* face à la variété des types de projets à gérer et des enjeux évolutifs qui leur sont associés (Ibid., 2004).

Les effets de la globalisation économique, de la concurrence et de la formation de nouveaux ensembles économiques sur les entreprises ont eu des impacts profonds sur les structures et les formes de management tant du secteur public que du secteur privé (Laforte,

1999). Les contraintes et les exigences de l'environnement ont conduit les entreprises à modifier leur façon de travailler. Or, il semble que les organisations qui mettent l'accent sur l'innovation et le changement en concevant et en réalisant des projets répondent mieux aux exigences de croissance, d'innovation et de productivité sans cesse croissantes à l'échelle planétaire (Pépin, 2012). Selon les auteurs (Pépin, 2012; Lapayre, 2010), les équipes de projet se distinguent des équipes de travail traditionnelles sous plusieurs rapports. Un premier aspect est l'« orientation client », c'est-à-dire leur capacité à mettre la perception du client ou de l'usager au centre de leurs préoccupations dans les activités quotidiennes. Puis, elles accomplissent des tâches plus complexes que les équipes traditionnelles et assument souvent un degré d'autonomie relativement élevé. Ces équipes « responsabilisées » privilégient l'initiative et la communication. L'accueil au changement est inéluctable et fait partie du processus. Les équipes de projet prennent également des formes distinctes dépendamment du niveau de complexité du projet. On peut aussi parler de « pilotage par les risques », car la gestion des risques est intégrée dans le processus. Ces équipes produisent un résultat précis, après quoi elles sont dissoutes. Elles jouent donc un rôle important dans les organisations (Lapayre, 2010). Ce type de fonctionnement n'est pas sans représenter de nombreux défis pour ces organisations. Peu de recherches ont été faites sur la résilience d'organisations en mode de gestion de projet. Il est intéressant de voir si ce mode de gestion favorise la résilience organisationnelle.

1.1.3 Pourquoi mesurer la résilience organisationnelle?

Le concept de la résilience est perçu comme théorique et complexe. Étant donné que l'évaluation de la résilience peut devenir un outil d'aide à la décision important pour les organisations (British Standards Institution, 2006; Organisation internationale de normalisation, 2009, cités dans Robert, Hémond, Yan, 2010), l'intégration de ce concept dans la culture de l'organisation devient capitale, bien que le passage de la théorie à la pratique soit difficile.

Toutes les organisations ne disposent pas des mêmes ressources et compétences pour accroître leur capacité de résilience. Selon Koninckx et Teneau (2010), mesurer la résilience permet de connaître l'état de résilience dans lequel se trouve une organisation afin de prévoir les risques d'effondrement en cas de crise; car, une fois la crise installée, si rien n'a été préparé auparavant, c'est le choc brutal. Tout est précipitation et les facteurs de résilience sont difficiles à mettre en place, faute de temps, expliquent ces auteurs. Ainsi, connaître son état de résilience veut dire pour une organisation mieux se préparer ou encore mieux vivre le choc subi afin de redémarrer. Mesurer la résilience organisationnelle demeure complexe car ce concept réfère aux facteurs sociaux et culturels de l'organisation, plus difficiles à mesurer que les facteurs financiers par exemple.

Ainsi, mesurer la résilience organisationnelle peut contribuer à répondre à quatre besoins clés pour les organisations (Stephenson, 2010, p. 5) :

- démontrer les progrès en devenant plus résiliente;
- avoir des indicateurs de résilience pour permettre d'avancer;
- améliorer le lien entre l'organisation résiliente et la compétitivité;
- démontrer la rentabilisation d'investir dans la résilience.

Pour une organisation, la résilience, c'est une valeur ajoutée, et mesurer sa capacité de résilience est un atout. Cela permet de dresser un portrait de la résilience du système, de connaître ses forces et ses faiblesses pour mettre en place des actions et des mesures concrètes pour en augmenter la résilience.

1.2 REVUE DE LITTERATURE ET CADRE THEORIQUE

La revue de la littérature a servi à l'élaboration du cadre théorique général. Celui-ci emprunte des principes issus de perspectives théoriques distinctes mais complémentaires. Ainsi, deux modèles principaux d'analyse de la résilience ont servi de base à notre recherche : le modèle développé par Stephenson (2010) ainsi que celui de Pinel (2009)

développé au Centre risque et performance (2009). Pour mieux comprendre la crise et ses effets sur une organisation, les travaux de Roux-Dufort (1999, 2005) ont été privilégiés.

Cette partie définit d'abord l'organisation et la gestion de projet[3]. Nous présentons ensuite le concept de crise organisationnelle et les impacts de la crise sur l'apprentissage organisationnel. Nous expliquons également les concepts de résilience organisationnelle et de culture de résilience, de même que la mesure de la résilience afin de comprendre comment ce concept est opérationnalisé.

1.2.1 Définition d'une organisation et la gestion de projet

1.2.1.1 Définition d'une organisation

Une organisation peut se définir comme étant un ensemble d'individus, regroupés au sein d'une structure régulée, ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés. Selon Schein (1991), l'organisation est perméable à son environnement, ce qui la rend vulnérable, car elle doit faire face à deux catégories de problèmes permanentes : les interactions avec l'environnement extérieur et le maintien d'une solide cohésion interne. Cela veut dire que l'organisation doit développer des savoirs, des savoir-être et des savoir-faire pour affronter les différentes turbulences de son environnement tant interne qu'externe.

Parce que la notion d'organisation renvoie à celle de système et donc aussi à celles de complexité et de globalité, l'analyse systémique nous semble être le mode d'approche le plus approprié pour notre étude. Cette approche, née aux États-Unis au début des années 1950, connue et pratiquée en France depuis les années 1970, propose d'étudier les ensembles en fonction de leur structure et de leur dynamique. Elle se révèle être un outil particulièrement utile pour l'approche des organisations, en tant qu'ensembles, pour la

[3] Dans ce texte, nous employons indistinctement management de projet, gestion par projet, gestion de projet.

réalisation d'un projet cohérent inscrit dans la finalité du système, et pour l'accompagnement des indispensables changements impliqués (Donnadieu et Karsky, 2002). En effet, cette démarche a déjà donné lieu à de nombreuses applications, aussi bien en biologie, en écologie, en économie, en management des entreprises, en sciences humaines et sociales, en urbanisme, en aménagement du territoire, etc. Elle repose sur l'appréhension concrète d'un certain nombre de concepts tels que : système, interaction, rétroaction, régulation, organisation, finalité, vision globale, évolution, etc. (Ibid., 2002).

Ainsi, toute organisation présente un certain nombre de caractéristiques (Hatch, 2000, p. 47-54). Premièrement, l'organisation est vue comme un système, c'est-à-dire un ensemble plus ou moins structuré d'éléments interdépendants. La structure doit assurer à la fois la différenciation (d'où division du travail et spécialisation des tâches) et l'intégration (d'où existence de règles et de procédures officielles, d'un minimum de hiérarchie, d'une supervision et d'un contrôle). En deuxième lieu, l'organisation est un système finalisé puisqu'elle vise un but déterminé, même si l'on doit distinguer but affiché et but réel, but final et buts intermédiaires, but organisationnel et buts individuels. La cohérence technique de l'organisation dépend de sa cohésion sociale : concrètement, l'organisation est non seulement un espace économique de production d'utilités, mais aussi un espace politique de gouvernement où les personnes certes s'allient pour produire ensemble, mais s'affrontent également pour défendre leurs intérêts respectifs (Ibid., 2000). Troisièmement, l'organisation est un système ouvert sur son environnement dans le sens où les systèmes dépendent de leur environnement pour que les inputs alimentent et soutiennent leur existence. Dans ce modèle, un système reçoit de l'environnement des inputs, ensuite transformés en outputs, un processus qui maintient la vie du système (Ibid., 2000; Pinel, 2009). Dans le cas des organisations, les inputs sont les matières premières, le capital, les connaissances, le travail et les équipements tandis que le processus de transformation devient la production de biens et/ou de services, à la fois outputs pour l'environnement et en même temps inputs pour d'autres systèmes qui les absorberont dans leurs propres processus de transformation (Pinel, 2009). Enfin, l'organisation est une unité de décision autonome qui constitue une procédure spécifique de coordination d'activités créatrices

d'utilités. La figure 3 montre comment le système peut être représenté logiquement (Pinel, 2009, p. 29). Des fournisseurs fournissent des intrants au système qui les traite, pour fournir à son tour des extrants à des utilisateurs.

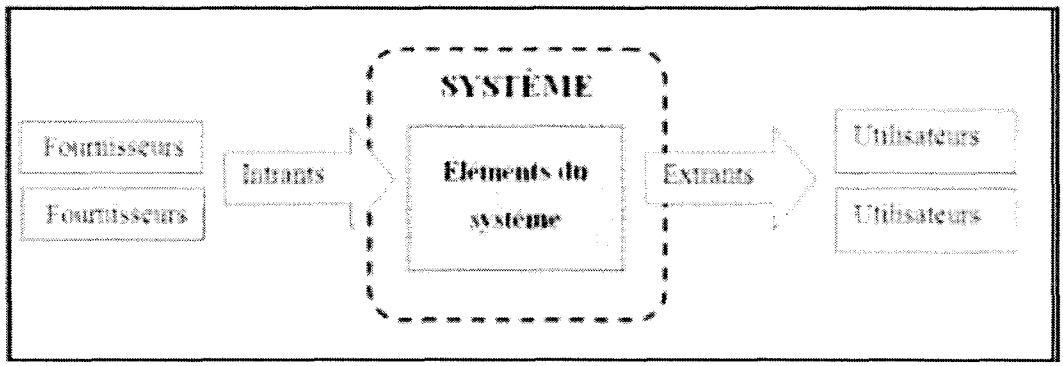


Figure 3 : Approche système (Pinel, 2009, p. 29)

On peut alors définir un système comme un ensemble coordonné d'éléments matériels ou immatériels et d'éléments de gestion et de contrôle organisés au sein d'ensembles fonctionnels selon des objectifs communs et fixés (Centre risque et performance, 2009). Ces différents éléments sont interreliés, et chacun est conçu pour modifier les autres et chacun dépend du tout. L'idée des parties interreliées, appelées sous-systèmes, précise que leur essence peut seulement être identifiée quand le système est pris dans son ensemble (Hatch, 2000). Un système peut être une infrastructure physique, une entreprise, une municipalité, un ministère, un processus industriel, etc. Les systèmes sont dynamiques, c'est-à-dire qu'ils sont constitués d'éléments en mouvement et qu'ils engendrent, de ce fait, des changements (Robert et al., 2010). Cette approche rend donc possible la décomposition d'un système en sous-systèmes, c'est-à-dire qu'un ensemble fonctionnel peut lui-même être vu comme un système, et ainsi de suite jusqu'au plus petit niveau. Cette vision permet une meilleure opérationnalisation de cette approche au sein d'une organisation (Ibid., 2010). La figure 4 présente une illustration d'une décomposition possible et d'une synergie de sous-produits dans le parc industriel et portuaire de Bécancour (Centre de transfert technologique en Écologie industrielle, 2014).

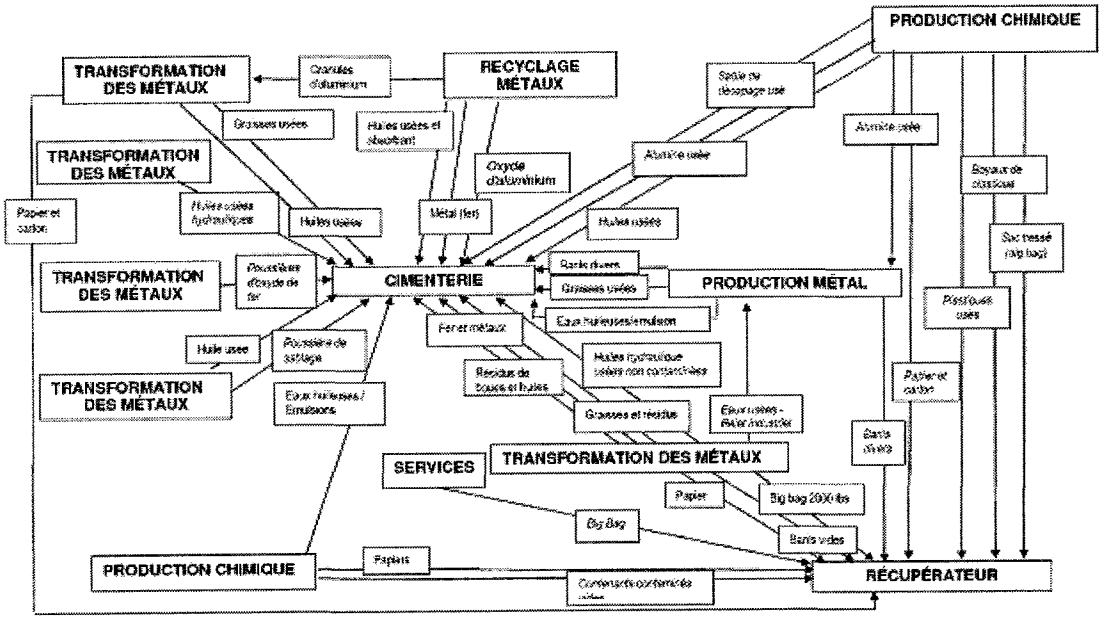


Figure 4 : Exemple de système « Résidus industriels et synergie des sous-produits »

Dans cet exemple, la décomposition en sous-groupes permet de définir l'ensemble fonctionnel « la cimenterie » comme un système, et ses éléments comme des « sous-produits ». Selon, le Centre de transfert technologique en écologie industrielle[4] (CTTEI), la mise en place de cette synergie de sous-produits représente plusieurs avantages environnementaux et sociaux pour les entreprises et pour la collectivité, tels que :

- Gestion de proximité des matières résiduelles et limitation des frais de transport;
- Génération de nouveaux revenus par la revente de matières ou évitement du coût d'élimination de certaines d'entre elles;
- Amélioration de la compétitivité des entreprises par une optimisation de leurs processus;
- Création d'une nouvelle dynamique et de liens d'affaires;
- Identification des types d'entreprises à accueillir de façon à ce que leurs activités soient complémentaires à celles déjà présentes sur le territoire;

[4]http://www.cttei.qc.ca/ei_exemple.php

- Contribution à responsabiliser les entreprises dans une démarche de développement durable.

Selon le CTTEI, l'ensemble des synergies constitue une symbiose industrielle, c'est-à-dire des échanges de matières d'eau et/ou d'énergie provenant de leurs activités industrielles. Le concept est récent et seuls quelques projets de ce genre ont été développés à travers le monde.

La systémique procure donc une vision globale, ouverte, qui prend le contre-pied d'une vision qui a prédominé jusqu'à ces dernières années et qui est une vision analytique et limitée, plus orientée vers la recherche d'un équilibre stable que vers la promotion du changement (Amato, 2002). Aujourd'hui, toute organisation se trouve confrontée à un environnement fluctuant qui exige une adaptation souple. Ce qui impose aux organisations de se renouveler et de s'inscrire dans une évolution permanente. L'organisation en tant que telle doit « apprendre à apprendre » (Senge, 1991).

Concernant l'étude de la résilience organisationnelle dans le contexte de gestion de projet, l'approche systémique est utile parce qu'elle considère les relations entre les différentes composantes du système comme une source potentielle de crise, particulièrement en raison de sa complexité et de l'interdépendance de ces parties.

1.2.1.2 Définition de la gestion de projet

Un *projet* est une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique (Aïm, 2012). Le projet a donc une durée de vie limitée dans le temps. La fin du projet arrive lorsque les objectifs du projet ont été atteints ou lorsqu'il devient évident que ces objectifs ne seront ou ne pourront pas être atteints, ou bien lorsque le projet n'est plus nécessaire et qu'il est abandonné. Temporaire ne veut pas nécessairement dire de courte durée; de nombreux projets durent plusieurs années. Mais, dans tous les cas, la durée d'un projet est limitée. Ce ne sont pas des démarches continues. L'équipe de projet en tant qu'unité de travail, survit rarement au projet; une équipe créée dans le seul but de

réaliser le projet va l'exécuter puis être dissoute, et ses membres seront réaffectés une fois le projet terminé (Ibid., 2012).

La notion de gestion de projet est de plus en plus présente au sein des organisations. On la retrouve pratiquement dans toutes les sphères de l'activité économique (Pépin, 2012). Laborie (2004) définit la gestion de projet comme étant un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources. La gestion de projet correspond donc à un sous-système de management temporaire qui s'appuie sur un processus planifié allant de la définition des objectifs du projet à son évaluation en termes de qualité, de coûts et de délais (Soparnot, 2005). Guédon (2009) souligne le succès grandissant du management de projet dont le nombre d'adhérents au PMI est passé d'un peu moins de 9000 membres en 1992, à 60 000 en 2000. Il est à plus de 2 millions en 2014[5].

Toutefois, à notre connaissance, il existerait peu de structure organisationnelle par projet pur. À cet effet, Lapayre (2010) souligne que la 3e enquête européenne sur les conditions de travail ne confirme pas la thèse de la diffusion d'un nouveau modèle organisationnel dominant qui viendrait supplanter les anciens modèles; on trouve en réalité une juxtaposition d'organisations du travail : les entreprises « apprenantes » (39 % des salariés interrogés y travaillent), les organisations du travail « au plus juste » (28 %), des organisations restées tayloriennes (14 %) et des organisations de structures « simples » (19 %) (Valeyre et Lorenz, 2005, cités dans Lapayre, 2010). Par ailleurs, selon Pépin (2012), il coexiste aujourd'hui à l'intérieur d'une même entreprise des initiatives managériales ou des méthodes de travail innovantes, et des restes de gestion bureaucratique. C'est-à-dire des structures dans lesquelles des équipes sont mises en place pour réaliser un ou plusieurs projets particuliers. La structure par projet se superpose alors à la structure hiérarchique dans les entreprises innovatrices. Lorsque le projet est réalisé, l'équipe spécifique mise en place au départ disparaît et les activités créées sont prises en

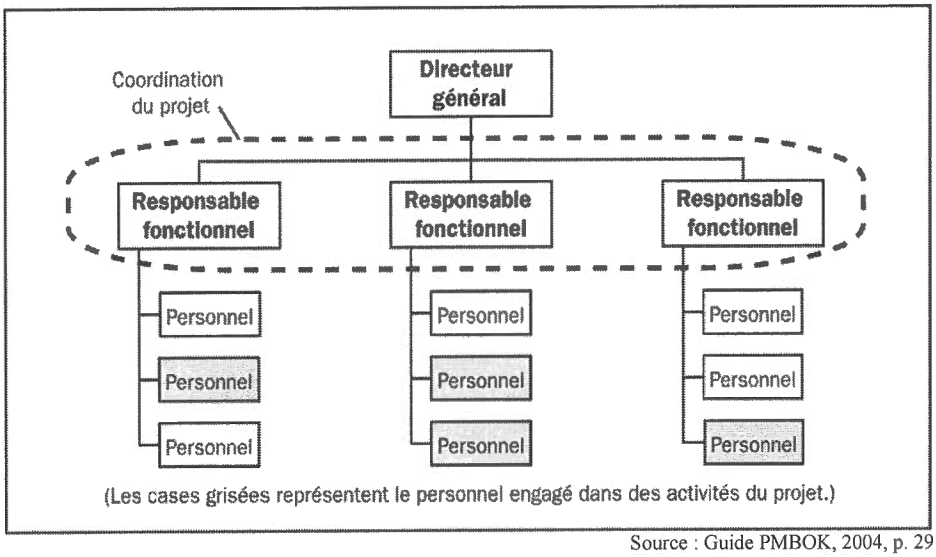
[5] http://www.pmi.org/About-Us.aspx

charge par la structure principale, traditionnelle de l'entreprise (Ibid., 2012). Ce mode de fonctionnement nécessite passablement d'expertise et de ressources. Voyons quelles formes de structure organisationnelle peut-on retrouver en gestion de projet.

1.2.1.3 Formes de structure organisationnelle en gestion de projet

Le choix de la structure est défini selon certains critères : la taille de l'entreprise, son but, sa mission, sa culture, les caractéristiques et l'envergure des projets à réaliser, la technologie utilisée, etc. Les auteurs du Guide PMBOK (2004, p. 29 et ss.) présentent trois types de structures en gestion de projet; chaque organisation choisira le type de structure qui convient le mieux à ses stratégies et à sa culture : il s'agit de la structure fonctionnelle, de la structure par projet et de la structure matricielle. Nous les définissons dans les paragraphes qui suivent.

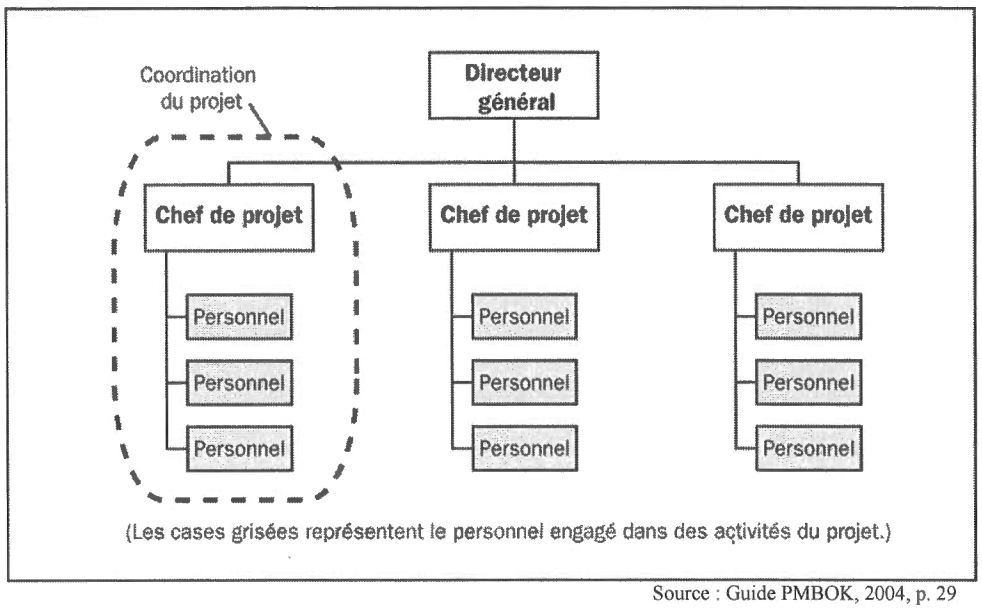
La structure fonctionnelle est présentée dans ce Guide comme la forme classique de structure, celle où la voie hiérarchique est clairement identifiée et où les membres du personnel sont regroupés au niveau supérieur selon leur domaine de spécialisation (comptabilité, marketing, ingénierie, production, etc.). Chaque unité ou département ne dépend que d'un seul supérieur qui appartient à la même spécialité, ce qui facilite la supervision, centralise la prise de décision et la communication entre les unités ou départements. Les organisations fonctionnelles réalisent elles aussi des projets, mais le contenu de ces projets reste généralement dans les limites de la fonction correspondante. Par exemple, lors du développement d'un nouveau produit, la phase de conception, souvent appelée projet de conception, n'inclut que le personnel d'un service en particulier. Lorsque des questions de fabrication se posent, elles sont transmises par la voie hiérarchique au chef de service qui consulte son homologue en fabrication, et ainsi de suite (PMBOK, 2004). Dans ce type de structure, le chef de projet est placé sous l'autorité de la direction générale et n'a toutefois qu'une autorité limitée sur le personnel de projet (Figure 5).



Source : Guide PMBOK, 2004, p. 29

Figure 5 : Organisation fonctionnelle

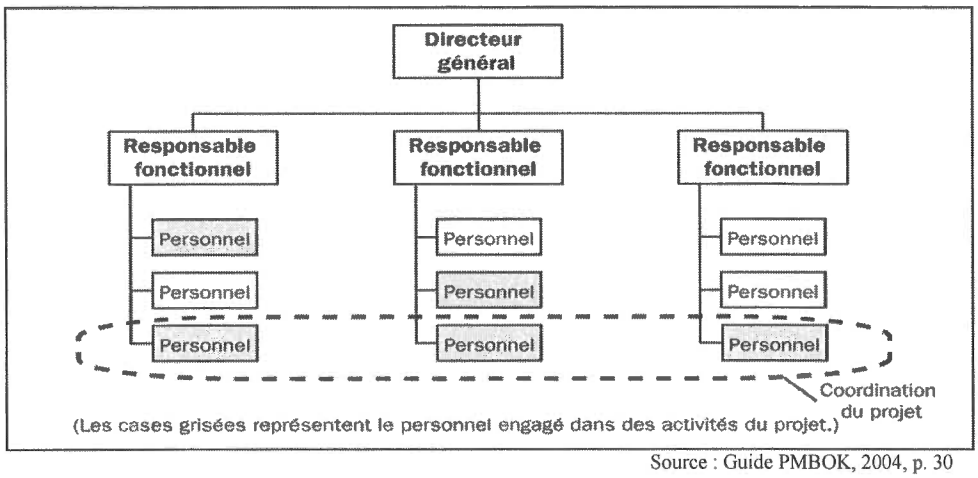
À l'opposé de cette structure se trouve *la structure par projet*. Ce type d'organisation favorise le regroupement physique des membres de l'équipe. Le chef de projet dispose d'une indépendance et d'une autorité importantes. La majorité des ressources de l'organisation est impliquée dans du travail par projet. Les organisations de ce type sont souvent divisées en unités organisationnelles appelées services ou départements. Ces groupes dépendent soit du chef de projet, soit fournissent des services de support à divers projets (Figure 6).



Source : Guide PMBOK, 2004, p. 29

Figure 6 : Organisation par projets

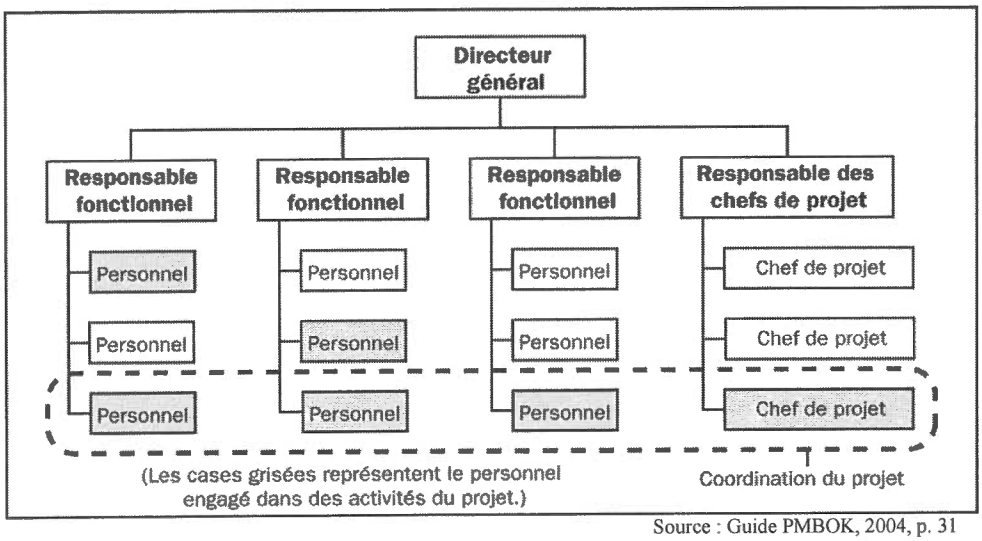
Les organisations matricielles, présentées dans les figures 7 à 9, sont des mélanges de structures fonctionnelle et par projets. Les auteurs du Guide PMBOK distinguent trois types de matrices : faibles, fortes et équilibrées. Les matrices appelées « faibles » conservent de nombreuses caractéristiques des organisations fonctionnelles, et le rôle du chef de projet est plutôt celui d'un coordonnateur ou d'un facilitateur que celui d'un manager (Figure 7).



Source : Guide PMBOK, 2004, p. 30

Figure 7 : Organisation matricielle faible

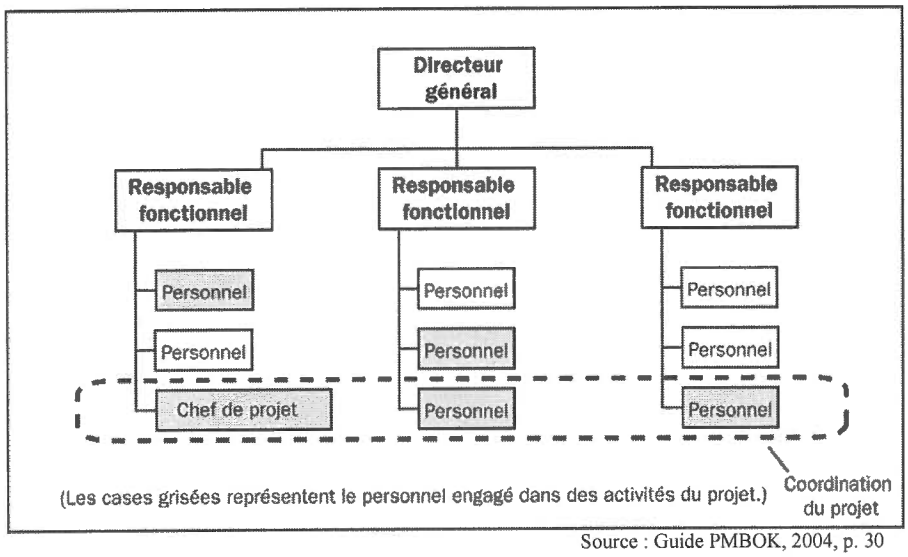
Les matrices « fortes », quant à elles, possèdent de nombreuses caractéristiques des organisations par projets et peuvent comporter des chefs de projet à plein temps, disposant d'une autorité importante et d'un personnel administratif de projet à plein temps (Figure 8).



Source : Guide PMBOK, 2004, p. 31

Figure 8 : Organisation matricielle forte

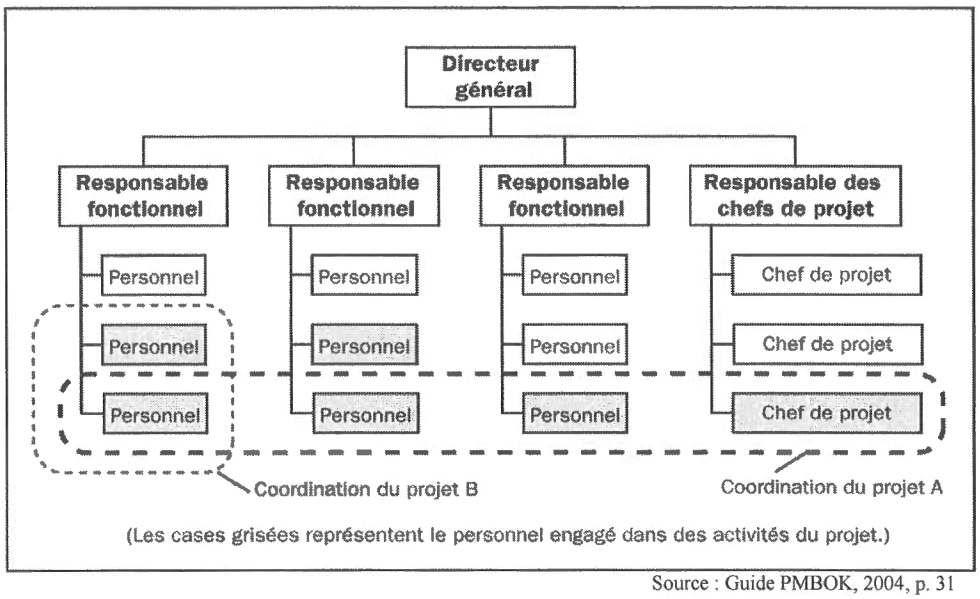
Enfin, l'organisation matricielle « équilibrée » reconnaît la nécessité d'un chef de projet, mais ne laisse pas à celui-ci une autorité totale sur le projet et son financement (Figure 9).



Source : Guide PMBOK, 2004, p. 30

Figure 9 : Organisation matricielle équilibrée

Selon les auteurs du Guide PMBOK, on retrouve toutes ces structures, à divers niveaux, dans *l'organisation composite* adoptée par la plupart des organisations modernes (Figure 10).



Source : Guide PMBOK, 2004, p. 31

Figure 10 : Organisation composite

Les auteurs soulignent qu'une organisation de type fonctionnel peut créer une équipe spéciale pour un projet important. Cette équipe pourrait présenter certaines similitudes avec une équipe de projet dans une organisation par projets : avoir un personnel de projet à plein temps, développer ses procédures de fonctionnement, travailler en dehors de la structure hiérarchique formelle, pour une durée limitée au projet.

Néanmoins, on peut constater que les entreprises qui naissent aujourd'hui ne s'organisent pas de la même façon que leurs aînées, et que les entreprises plus anciennes tentent d'évoluer vers des formes souvent plus souples et plus transversales (Lapayre, 2010, p. 9). Ces tendances sont probablement liées à des facteurs relativement objectifs tels que l'évolution des marchés, de la concurrence, des technologies, de la financiarisation des économies, ou encore des modes de vie et des attentes des consommateurs (Urli et Liu, 2012; Garel, 2003). Cependant, pour chaque entreprise, les contextes locaux, la culture et

l'histoire, les personnalités en présence, et donc les rapports de forces et/ou les compromis entre les divers acteurs ou parties prenantes modifient en permanence les ajustements organisationnels, politiques et managériaux (Lapayre, 2010).

Devenue aujourd'hui un véritable métier universel, la gestion de projet est considérée par la revue *Fortune* comme l'une des plus importantes professions du XXIe siècle[6]. Gérer des projets n'est plus réservé aux grandes firmes d'ingénierie, de construction ou d'informatique. Cette nouvelle profession se retrouve désormais dans toutes les sphères d'activités, que ce soit l'organisation d'un événement sportif ou culturel, de la mise sur pied d'un centre d'appels ou encore de la réorganisation des soins de santé. Il nous semble pertinent d'étudier la résilience organisationnelle dans un contexte de gestion de projet parce que les caractéristiques même de ce type de gestion représentent un enjeu pour la résilience organisationnelle.

1.2.1.4 Caractéristiques des organisations par projet

En effet, les organisations par projet se caractérisent par une culture organisationnelle qui s'appuie sur la reconnaissance de la spécificité, de la décentralisation des responsabilités et de l'auto-organisation de chaque projet, en regard de la poursuite de ses propres objectifs opérationnels et des objectifs stratégiques de l'organisation (Laforte, 1999). Cette culture particulière de la gestion de projet est à la fois stimulante et exigeante. Selon l'auteur, elle repose sur un ensemble de valeurs et de capacités partagées par les acteurs qui orientent leurs attitudes et leurs comportements (Ibid., 1999, p. 2). Ce sont :

- l'approche-client;
- la priorité aux besoins du projet;
- l'accent mis sur la tâche et les résultats;
- l'ouverture sur l'environnement;
- la valorisation de l'initiative et de la capacité à prendre des risques;

[6] PMI Lévis-Québec : https://pmiquebec.qc.ca/index.php/a-propos-de-la-gestion-de-projet

- la responsabilisation et l'imputabilité;
- la rigueur et l'autodiscipline;
- la capacité d'exiger et de rendre des comptes;
- l'esprit d'équipe et de collaboration;
- la tolérance pour l'ambiguïté et le stress.

Plusieurs de ces valeurs et exigences, particulièrement la gestion par résultats, imprègnent les réformes de la gestion publique québécoise[7] et même de certaines entreprises du secteur privé.

La gestion de projet suppose aussi la présence de certains principes organisateurs qui la distinguent de la formule bureaucratique. Toutefois, il est difficile de prétendre que les réformes du secteur public ou du secteur privé entreprises jusqu'ici ont retenu l'ensemble de ces principes, car peu d'études en font état. Quelle que soit la nature ou la taille du projet, ce mode de gestion doit prendre en compte, selon Laforte (1999, p. 3), les cinq caractéristiques particulières suivantes :

1. un environnement complexe, instable et parfois hostile, qui exige une gestion rigoureuse des interfaces internes et externes et des risques ainsi qu'une faculté d'anticipation;
2. une incertitude élevée qui demande une planification souple au départ, se précisant progressivement et de façon itérative, une capacité d'adaptation rapide, un suivi attentif et une rétroaction rapide, des communications latérales et continues, une gestion rigoureuse des changements, une tolérance pour l'ambiguïté;
3. une durée de vie limitée qui exige une organisation temporaire, ad hoc, souple, peu formaliste et qui peut varier en cours de cycle, des techniques et des outils appropriés à chaque phase, un mécanisme pour assurer le maintien de l'intégrité globale du projet tout au long du cycle - une responsabilité du chef de projet, une loyauté au projet;
4. de nombreux intervenants d'origines diverses et d'intérêts variés parfois même divergents : cela demande une capacité et une volonté de travailler en équipe,

[7] Le gouvernement québécois déposait en juin 1999 un énoncé de politique intitulé *Pour de meilleurs services aux citoyens - Un nouveau cadre de gestion pour la fonction publique.* Par la suite, le gouvernement publia le *Guide de la gestion axée sur les résultats,* 2002, et le *Guide de la déclaration de services aux citoyens*, 2005. http://www.tresor.gouv.qc.ca/ministre/enonce.htm

de gérer des conflits, de travailler avec des équipes multidisciplinaires, et parfois une autorité limitée du chef de projet;

5. des contraintes rigoureuses qui exigent la performance et la qualité, le respect des échéances et des budgets, un contrôle rigoureux, la décentralisation au niveau de l'action, l'initiative et l'imputabilité, un mécanisme pour assurer les compromis appropriés entre les diverses exigences résultant des contraintes, l'accent sur les résultats.

Ainsi, ces organisations font intervenir un réseau complexe d'acteurs, c'est-à-dire des personnes, des groupes, des sociétés qui sont activement impliqués dans le projet et dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement par l'exécution ou l'achèvement du projet (PMI, 2000, cité dans Pépin, 2012). Les situations de travail sont relativement incertaines et les imprévus sont nombreux. Quelle que soit sa nature ou son envergure, tout projet doit répondre à des attentes diversifiées venant de l'extérieur comme de l'intérieur de l'organisation. Le gestionnaire de projet doit interagir régulièrement avec les membres de son équipe et celle-ci devra exécuter le projet de façon à répondre aux exigences du client. Il devra également transiger, voire même composer avec différents groupes extérieurs à l'organisation et il est imputable vis-à-vis de la haute direction de qui il relève (Pépin, 2012).

1.2.1.5 Contraintes, tensions et risques

La gestion de projet est donc une gestion qui se caractérise par l'irréversibilité des opérations des participants, un fort degré de liberté des actions des participants, une organisation vouée à être évolutive et temporaire, des flux de trésorerie et d'investissement pouvant être négatifs, une forte influence de variables exogènes sur le projet (Garel, 2003). Les organisations qui privilégient le mode de fonctionnement par projet ne sont pas à l'abri d'imprévus, de contingences, de dysfonctionnement de leur système. De fait, les gestionnaires sont au centre de tensions multiples : « entre individualisation et coopération, autonomie et contrôle, court terme et long terme, intégration interne et adaptation externe, entre "le dedans" et "le dehors" puisqu'ils travaillent bien souvent avec des partenaires

extérieurs à l'entreprise, et ils récupèrent en fait les risques que leur délèguent leurs directions générales » (Lapayre, 2010, p. 17).

À cet effet, Urli et Liu (2012) constatent que non seulement l'intensification du recours au mode projet joue un rôle majeur dans le développement d'une compétitivité à long terme des organisations par projet, mais elle exerce aussi une pression nouvelle sur les ressources humaines. Les auteurs soulignent que, dans le vocabulaire du management de projet, on trouve des termes comme « dépassement de soi », « défi », « initiative », « réalisation personnelle », « développement professionnel ». Ce mode de gestion engendre également de fortes pressions de temps et de rareté des ressources et génère des risques pour la santé. Ils citent de récents travaux (Asquin et al., 2007; Zannad, 2009) qui mettent en évidence les risques du mode projet pour ceux et celles qui s'y engagent. En voici quelques-uns : la montée du stress et des risques psycho-sociaux en mode projet, vu l'investissement personnel élevé, l'engagement de l'individu, les longues heures de travail, ce qui peut mener à un épuisement professionnel; la prise de risque identitaire, car le travail ne se fait plus entre pairs; les membres voient leur expertise confrontée, remise en question par des profanes ou par des personnes qui font appel à d'autres référents et rationalités (Ibid., p. 21). La situation peut devenir déstabilisatrice pour l'identité professionnelle de ceux et celles travaillant en contexte de projet. De plus, Urli et Liu constatent, dans leur étude sur les effets du genre dans le management de projet (2012), que ce mode de gestion semble être « un espace où les effets de genre sont persistants », donc il peut avoir un impact sur la carrière des femmes en particulier, et sur leur intégration au sein d'équipes de projet.

Lapayre (2010, p. 14) soutient aussi que les « post bureaucraties » (comme la gestion de projet), n'ont pas résolu la « contradiction entre le besoin de créativité et d'innovation et l'éternel besoin de contrôler le travail », et ce, « malgré les recours à des modes de coordination variés et la palette d'outils de gestion des ressources humaines (rémunérations variables, mobilité verticale et horizontale) ». L'auteure réfère en cela aux auteurs Keegan et Turner (2002), Turner, Hueman et Keegan (2008) ainsi que Hodgson et Cicmil (2007)

qui montrent que les organisations de projet « cherchent davantage à gérer correctement leur projet qu'à manager correctement l'innovation » (p. 14). En outre, Hodgson (2004 cité dans Lapayre, 2010, p 15) qui a étudié de près le cas d'une organisation en projet de nature « hybride », mélangeant des techniques bureaucratiques et post bureaucratiques, émet un doute sur la faisabilité et la cohabitation des deux modèles. L'hypothèse qui lui semble la plus probable est celle qui consiste à expliquer que les « senior managers » ont tenté une « rebureaucratisation », reconnaissant que le management post bureaucratique, bien qu'étant fait pour stimuler la créativité, comportait des risques : une perte du contrôle et de pouvoir de la part des directions. D'autres travaux (Kallinikos, 2004, cité dans Lapayre, 2010, p 16) partagent les mêmes hésitations, en se demandant comment les individus peuvent s'y retrouver, lorsque d'un côté on organise la flexibilité dans le travail, la mobilité, et de l'autre on cherche à « institutionnaliser » de plus en plus les modes d'implications des individus, « brouillant notamment les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle », la vie familiale devenant un fardeau pour la réussite et la mobilité professionnelle.

Bref, compte tenu des particularités inhérentes à la gestion de projet, ce type de fonctionnement n'est pas à l'abri de crises. Un événement inattendu, une situation ou un changement organisationnel peuvent être porteurs de déstabilisation ou de menaces non seulement pour l'individu et pour l'équipe de travail, mais aussi pour l'organisation. Il est intéressant de voir si ce mode de fonctionnement est plus favorable à la résilience organisationnelle qu'un mode de fonctionnement plus traditionnel.

La prochaine section s'attarde alors à la notion de crise, car ce concept est intimement lié à celui de résilience organisationnelle. Après avoir fait une synthèse des différentes définitions du phénomène de crise, nous nous intéresserons plus particulièrement à la crise comme levier stratégique d'apprentissage organisationnel.

1.2.2 La notion de crise organisationnelle et ses enjeux

1.2.2.1 Définitions du phénomène de crise

Les choses ne sont plus comme avant, on observe une atmosphère de crise, on se sent dans une impasse, on ne peut pas continuer comme avant, tous ces mots ou expressions sont des synonymes employés par certains gestionnaires pour décrire une crise ou l'état ressenti dans ces moments de vulnérabilité.

Au sein du management, la notion de crise revêt des significations variées. Plusieurs auteurs (cités dans Altintas et Royer, 2009) considèrent la crise comme un phénomène à la fois imprévisible dans son ampleur et dans son occurrence, multidimensionnel, qui génère une forte pression temporelle, un niveau élevé d'incertitude décisionnelle et informationnelle (Lagadec, 1996), un haut niveau de menace (Mitroff, Pauchant et Shrivastava, 1988) et un faible degré de contrôle. D'autres (Pauchant et Mitroff, 1992; Penrose, 2000) mettent de l'avant l'importance de la perception des dirigeants et de la culture d'entreprise; ces deux éléments jouant un rôle important dans la gestion de la crise et dans la communication. Altintas et Royer (2009) voient la crise comme une rupture de la normalité qui menace la viabilité de l'organisation (Shrivastava, 1992; Boin, 2005) et semble requérir des actions immédiates (Pearson et Clair, 1998). Cette définition met l'accent sur la perception d'une discontinuité ou rupture par rapport à la normale. Pour ces auteurs, la crise a une issue indéterminée qui peut être aussi bien négative que positive. Selon Roux-Dufort (1999), la crise peut être vue comme une opportunité d'apprentissage non pas dans le but de réduire la probabilité d'occurrence de l'événement désastreux, mais dans l'objectif d'améliorer la gestion de l'événement survenu.

Pour les besoins de notre recherche, nous empruntons la définition de Lauzon (2001, p. 31) qui résume bien ce qu'est une crise organisationnelle. « Il y a une crise organisationnelle lorsque les forces internes et externes causent une perturbation à la suite d'un événement ou d'une série d'événements qui menacent la santé ou la sécurité des membres de la communauté. Cette perturbation est telle que les dirigeants perdent leurs

moyens et le contrôle de la situation, laquelle devient complexe. Cette situation provoque alors un changement dans la façon de faire les choses, non seulement de la part des dirigeants, mais aussi celle des parties prenantes ».

Face à la diversité des situations de crise, deux regards différents sont souvent évoqués pour analyser ce phénomène : l'événement et le processus. Selon la première approche, la crise est considérée comme le résultat de plusieurs facteurs déclencheurs (Roux-Dufort et al., 2005). L'objectif ultime est d'analyser les manifestations extérieures et de réduire leurs conséquences (Ibid., 2005). Contrairement à cette conception, l'approche processuelle prend en compte les origines de la crise, son incubation et sa « dynamique de développement » (Turner, 1976, cité dans Stephenson, 2010; Roux-Dufort, 2010). Dans un tel cadre, la situation critique n'est plus perçue comme un événement imprévisible dont les signaux ne sont pas identifiables, mais elle est plutôt analysée dans un intervalle de temps amplifié (Koninckx, 2011) afin de l'observer comme une situation pleine de significations, d'acteurs et de victimes (Marcus et Goodman, 1991, cités dans Chebbi et Pündrich, 2009). Tout en reconnaissant l'importance de l'approche événementielle de la crise, nous considérons, à l'instar de ces auteurs, que la gestion des situations de crise est une démarche dynamique tout au long d'un long processus complexe. Les crises organisationnelles ont une *généalogie* et leur analyse ne peut pas se limiter aux simples événements déclencheurs qu'ils soient internes ou externes, mais doit prendre en compte le processus qui a conduit au déclenchement de la crise (Roux-Dufort, 2010; Roux-Dufort, 1999). Quelle que soit l'origine de la crise, la rupture dans les opérations constitue un choc pour l'organisation, lequel doit être absorbé pour pouvoir caractériser l'organisation de *résiliente*.

1.2.2.2 La « temporalité de la crise »

Une crise se caractérise généralement par un événement d'une intensité exceptionnelle. Cependant, elle peut se manifester sous d'autres formes apparemment fragmentaires : nouvelles méthodes de travail, conflit syndical, comportement violent,

restructuration, corruption des dirigeants, collusion, décès d'un dirigeant clé, etc. Cet élément déclencheur peut être éphémère, répétitif ou continu, inhérent ou externe à l'organisation. Pour certains, il sera anodin, pour d'autres déstabilisant. Quelle que soit l'ampleur, il fait partie de l'environnement et peut être considéré comme un terrain favorable au « choc ».

Koninckx (2011) explique que, dans les situations de choc, le temps semble se réduire à l'instantané, à l'immédiat. « Ce qui déconcerte, note l'auteur, c'est que l'objet de l'adaptation n'est pas nécessairement identifié alors que l'urgence exerce une pression » (p. 4). Il s'effectue un changement dans le processus de gestion du temps : soit l'organisation consciente du danger prépare la venue de la crise, soit inconsciente, elle se précipite dans le vide. Pour l'auteur, cette phase correspond à la *phase de gestation*, c'est-à-dire que la crise n'est pas encore visible extérieurement, mais certains signaux, faibles, se font sentir. On peut faire le rapprochement ici avec la phase d'incubation décrite par Turner (1976, cité dans Stephenson, 2010). Après un certain temps, explique encore Koninckx, la crise s'amplifie. Une prise de conscience du danger fait surface. Les forces vives de l'organisation se regroupent. L'organisation peut alors évoluer dans une position de fermeture, c'est le repli sur soi et le refus de voir la réalité qui se profilent à l'horizon. Ou bien, l'organisation exprime un esprit d'ouverture et évolue vers un processus d'élargissement - les individus se regroupent afin de trouver une solution à cette crise. C'est ce que Koninckx appelle la *manifestation consciente* de la crise. Il s'agit du sommet de la crise, une étape cruciale pour les individus, les groupes et l'organisation, car il n'y a plus de point de repère auquel s'accrocher; l'identité de l'organisation est en « déconstruction » (p. 4). Si rien n'est entrepris, la crise naissante entamera son travail de destruction, et les individus comme l'organisation seront « déconstruits par cette violence passagère ». Cela réfère aux trois types de déséquilibre énoncés par Roux-Dufort (2005) et Lauzon (2001) : la dérive du sens, l'effritement social et les difficultés de leadership. Il y a un avant et un après crise, un entre deux. Si l'organisation a pu mettre en place des stratégies appropriées, une *phase de régulation* de la crise pourra être envisagée (Koninckx, 2011). Une maîtrise de la crise s'amorce, et un rebond devient possible.

Pour rendre compte de l'installation d'une crise, Roux-Dufort (2010) distingue les différents niveaux de fragilité d'une organisation et les différentes couches d'ignorance managériale. Son modèle comprend quatre phases, allant de l'anomalie à la crise, auxquelles sont associés quatre types de mécanismes d'ignorance dominants. Le tableau suivant présente un résumé de ce modèle.

Tableau 1 : Modèle processuel de développement d'une crise

Stades de développement des imperfections managériales	**Description**	**Mécanismes d'ignorance**	**Description**
1/ Anomalies	- négligences, erreurs, incidents - invisibles - ne représentent pas une menace	**Inattention**	- acclimatation et normalisation des imperfections
2/ Vulnérabilités	- accumulation et combinaison d'anomalies mal maîtrisées - espace du danger - cohabitation du « déjà là » et la menace potentielle « non encore advenue »	**Attribution**	- naissance de conflits individuels, plaintes, roulement de personnel problèmes récurrents de qualité - montée d'un malaise mal identifié - causes extérieures - forme de dédouanement et échappatoire temporaire - identification de boucs émissaires - action décisive repoussée
3 /Rupture	- niveau de saturation atteint - défaillance ultime - combinée à une réponse non satisfaisante de l'organisation - évènements inattendus endogènes ou exogènes - point de non-retour	**Déni de la réalité**	- sommet du malaise - dérèglement - effet de sidération, de panique, de paralysie temporaire - gestion de l'urgence - perte de contrôle - refus de voir la crise
4/ Crise	- mise en danger de la légitimité de l'organisation - révèle toute une série de défaillances internes latentes - accumulation des fragilités + l'ignorance	**Fermeture**	- déstabilisation complète de l'organisation - remise en cause de l'organisation, de sa réputation, de son management.

L'auteur désigne sous la notion d'« imperfections organisationnelles » les anomalies, les négligences, les lacunes ou les dysfonctionnements produits par les organisations. Cela suppose que les organisations sont des entités imparfaites qui produisent un ensemble d'erreurs et de dysfonctionnements (Roux-Dufort, 2010). On peut faire un lien avec l'analyse systémique, laquelle permet de considérer les organisations comme un ensemble de propriétés émergentes produites par l'interaction des différentes parties (O'Connord et McDermott, 1997, cités par Roux-Dufort, 2010; Hatch, 2000). Ce sont les propriétés émergentes qui posent problème aux gestionnaires; justement parce qu'elles sont

émergentes, elles ne sont pas prises en compte dans les plans, les protocoles, les routines. Inattendues, souvent sous-estimées par les gestionnaires, elles sont laissées pour compte, car elles semblent anodines ou non prioritaires. Mais « en s'accumulant, elles créent des erreurs, des incidents, des presque accidents, des déviances non intentionnelles d'un plan ou d'un budget qui peuvent être interprétés comme les symptômes possibles d'un terrain de crise », explique Roux-Dufort (Ibid., p. 5).

L'« ignorance managériale » réfère à une forme de savoir fondée sur des croyances erronées et partagées par des gestionnaires. Roux-Dufort la définit « comme une forme d'inaptitude à prendre en compte l'effet cumulatif des imperfections organisationnelles » décrites précédemment (2010, p. 8). Il se réfère en cela à plusieurs auteurs (Pauchant et Mitroff, 1992; Starbuck et Milikec, 1988; Vaughan, 1996) qui ont cherché à expliquer la difficulté des organisations à prévenir les crises et à apprendre de celles-ci. Ces derniers listent plusieurs mécanismes de défense auxquels les gestionnaires ont recours pour réduire leur anxiété face aux crises : l'idéalisation, la négation, le désaveu, la rationalisation, la projection, la fragmentation. Les dirigeants ainsi que les employés d'une organisation peuvent aussi adhérer à des présupposés sur le monde et sur eux-mêmes, lesquels diminuent leur capacité d'anticipation et de détection de la crise, le *ça n'arrive qu'aux autres; ça ne se peut pas, donc ça n'existe pas*.

Afin d'évaluer l'ampleur de toute crise et de la gérer convenablement, un dispositif organisationnel complexe et dynamique est souvent mis en place. Il s'agit de la « cellule de crise » (Roux-Dufort, 2005). Cette cellule de crise est considérée comme le symbole même de la gestion des crises, son acte fondateur (Libaert, 2005, cité dans Chebbi et Pündrich, 2009). Koninckx (2011) la nomme « cellule de résilience ». Cette cellule est souvent définie à travers les réunions d'urgence qui caractérisent tout événement accidentel ou situation conflictuelle grave. Cette structure a pour objectif, selon l'auteur, de faciliter l'assimilation et l'analyse des informations en temps de crise. Elle permet ainsi d'augmenter les chances de l'entreprise de sortir de cet événement critique de la meilleure façon possible. Les membres de cette structure stratégique, malgré la diversité de leurs

fonctions, s'occupent généralement des trois grandes phases du processus de crise. Comme le montre le schéma ci-dessous (figure 11), ils se chargent de mettre en œuvre les conditions de résilience - phase avant la crise. Les membres travailleront sur la composante comportementale (la motivation, l'engagement, l'implication), ce qui sera utile pour mettre en place « une conscience collective, développer une création de sens, un partage commun » (Ibid., 2011).

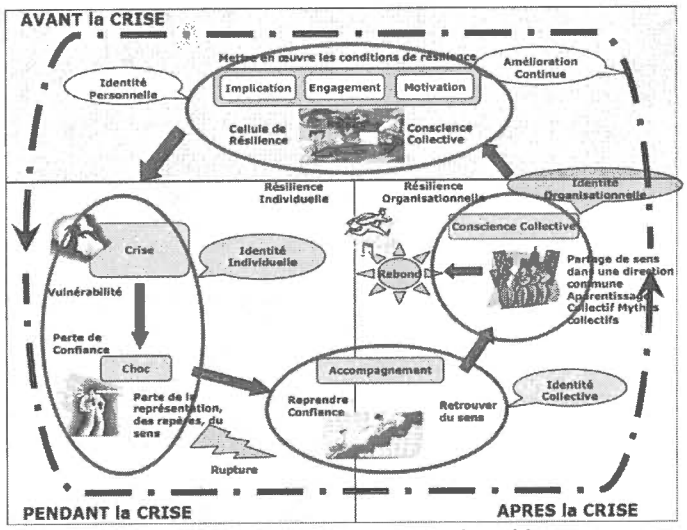


Figure 11 : La mise en œuvre de la résilience (Koninckx, 2011, p. 6)

La phase « pendant la crise » est une étape cruciale, souligne Koninckx, « où si rien n'est entrepris, c'est l'effondrement de l'organisation. Car dans la mesure où la perturbation ou la crise se poursuit, le chaos risque de s'installer » (2011, p. 6). Il devient donc important de mettre en place un accompagnement afin de redonner confiance aux individus, aux équipes, à l'organisation, de les aider à retrouver du sens et de créer une conscience collective. C'est à partir de ce moment que l'identité organisationnelle peut se rétablir. Au cours de la dernière étape, l'« après-crise », l'organisation repartira dans une nouvelle direction : c'est le « rebond ». Il s'agit de l'évaluation des conséquences de la crise, de l'apprentissage à plusieurs niveaux, de l'amélioration de la situation existante et de la capitalisation. Ces activités rentrent dans le cadre du retour d'expérience moyennant

l'élaboration d'un bilan. L'objectif est de reconnaître les erreurs commises pendant la crise afin d'améliorer la performance future de la cellule (Ibid., 2010).

La crise marque une rupture et d'une certaine façon « une suspension dans le temps ». Le cours des événements ne pourra plus jamais reprendre comme avant. *Plus rien ne sera comme avant*, entend-on dans ces moments. L'événement impose d'emblée un avant et un après. Il est une faille entre le passé et le futur. Il déborde le présent et reconfigure le champ des possibles.

1.2.3 La résilience : l'absorption du choc

De nombreux travaux se sont intéressés à la résilience ou gestion de la situation de crise dans son sens strict. La crise est la condition sine qua none à la mise en place du processus de résilience. Toutefois, ce n'est pas parce qu'il y a eu crise que l'individu ou une organisation va être résilient. Dans ce segment, nous définissons d'abord la notion de résilience, puis celle de culture de résilience. Nous donnons ensuite les caractéristiques d'une organisation résiliente et présentons brièvement la phase post-crise ou l'apprentissage.

1.2.3.1 Définition de « résilience organisationnelle »

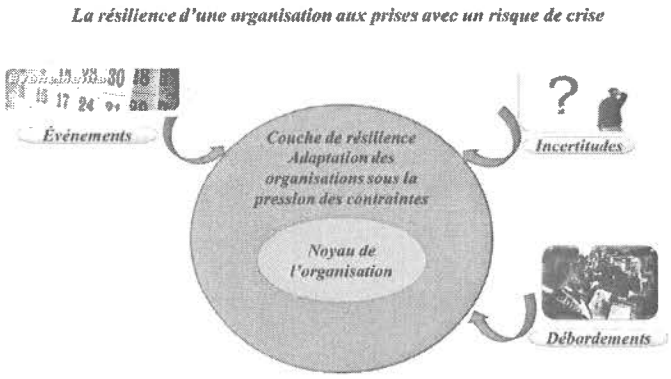
Le « concept de résilience » se retrouve dans de nombreux domaines. Il nous vient de la physique des matériaux, c'est-à-dire la résistance au choc. En écologie, le concept existe depuis quelque temps déjà et s'est développé avec l'émergence du concept de développement durable. En informatique, la résilience se définit comme la tolérance aux pannes, aux bogues, aux failles. Dans le domaine de la psychologie, la résilience veut dire « la capacité pour un sujet confronté à des stress importants [...] de mettre en jeu des mécanismes adaptatifs lui permettant non seulement de tenir le coup mais aussi de rebondir en tirant un certain profit d'un tel affrontement » (Lemay, 2000, cité dans Pinel, 2009, p. 7). On retrouve ici l'idée de Cyrulnik (1998, cité dans Pinel, 2009, p. 6) lorsqu'il dit que la

résilience signifie « non pas ressauter à la même place comme si rien ne s'était passé, mais ressauter un petit peu à côté pour continuer d'avancer », un ressaut vers un nouvel équilibre. On pourrait résumer en disant que *la résilience, c'est l'art de rebondir*, ou « l'art de naviguer dans les courants » (Cyrulnik, 2001).

Le concept de résilience a récemment été repris en sciences de la gestion. Madni (2007) le désigne alors comme la capacité d'une organisation d'anticiper une perturbation, d'y résister en s'adaptant et de se rétablir en retrouvant le plus possible l'état d'avant la perturbation. La notion d'anticipation apparaît seulement dans le concept de la résilience organisationnelle. Madni et Jackson (2009) poursuivent en caractérisant la résilience organisationnelle sous quatre axes : éviter les perturbations (anticipation), résister aux perturbations, s'adapter et se relever. Ce concept renvoie à « une qualité fondamentale des individus, des groupes, des organisations et des systèmes pour répondre de manière productive à des changements significatifs qui perturbent le déroulement attendu des événements sans conduire à une période étendue de comportements régressifs » (Horne et Orr, 1998, cités dans Tillement, 2008, p. 1). D'autres auteurs (Vanistendael et Lecomte, 2000, cités dans Koninckx, 2011, p. 2) ajoutent : « La résilience est la capacité d'une personne ou d'un groupe à se projeter dans l'avenir en dépit d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères ». Ces auteurs mettent ici en évidence les interactions entre l'individu ou le groupe et la collectivité environnante.

De nombreux concepts ressortent des définitions de la résilience organisationnelle. Ce sont la connaissance de l'environnement, le niveau de préparation, l'anticipation des perturbations, la capacité de déploiement des ressources, le degré d'adaptation, la capacité de rétablissement, etc. (McManus et al., 2008). La résilience dont le principe réside dans la capacité à sortir plus fort d'un traumatisme pourrait permettre la mise en évidence de la capacité intrinsèque des organisations à retrouver leur état d'équilibre, soit leur état initial, soit un nouvel équilibre, pour fonctionner après un désastre, une crise (Lugdivine, 2005).

La plupart du temps, les organisations font preuve d'efficacité dans la résistance au chaos pour éviter les crises. Cette efficacité tient au fait qu'elles suivent un schéma d'organisation initial (un plan d'intervention) lorsqu'elles sont soumises à un évènement potentiellement dangereux. Si les contraintes dépassent un seuil donné, qui correspond à l'acceptabilité individuelle ou collective du risque, alors l'organisation s'adaptera pour faire face aux contraintes (Wybo, 2004). Nous appelons « résilience » cette capacité d'adaptation (figure 12) aux difficultés imprévues.



Source : Inspiré de Wybo, 2004, p.151.

Figure 12 : La résilience d'une organisation aux prises avec un risque de crise

La résilience organisationnelle est donc un des leviers pour aider les individus de l'organisation à rebondir, faciliter le changement, traverser les turbulences, garder le cap et innover.

L'intérêt principal pour ce concept est qu'il reconnaît que la maîtrise des risques tient à la capacité d'une organisation de prendre en compte les « variations irrégulières, ruptures et dégradation des conditions de travail prévues » (Hollnagel, Woods et Levenson, 2005, cités dans Tillement, 2008, p. 1), ou la capacité d'une organisation à « gérer l'inattendu » (Weick et Sutcliffe, 2001). Ainsi, « une organisation à haute fiabilité est une organisation qui met en avant la résilience, entre autres qualités, face aux évènements non anticipés » (Kendra et Wachtendorf, 2003, cités dans Tillement, 2008). Il est possible d'identifier plusieurs degrés dans la résilience selon la définition que l'on donne aux *évènements*

inattendus. Il peut s'agir des aléas de l'activité (Hollnagel, Woods et Levenson, 2005 cités dans Tillement, 2008), des situations inattendues, ou d'une crise importante affectant l'organisation et comportant une part traumatisante (Kendra et Wachtendorf, 2003 cités dans Tillement, 2008). Les capacités de l'organisation sur lesquelles s'appuie la résilience sont en général des capacités de planification, de perception et de réaction aux variations (Hollnagel, Woods et Levenson, 2005, cités dans Ibid., 2008) tant à l'interne qu'à l'externe de l'organisation même. Elle s'appuie également sur la capacité à interpréter les évènements, à gérer la complexité, une capacité à improviser, à redéfinir les rôles, à corriger immédiatement les erreurs et à apprendre d'elles (Weick et Sutcliffe, 2001). La résilience repose aussi sur des ressources redondantes, une « souplesse organisationnelle » (Weick et Sutcliffe, 2001) et sur une redistribution des compétences techniques dans l'organisation, grâce, entre autre chose, à la mobilité des personnes (Kendra et Wachtendorf, 2003 cités dans Ibid., 2008).

Koninckx et Teneau (2010) soulèvent la question de la taille du groupe ou de l'organisation comme un élément important, dans la mesure où elle permet des échanges et des interactions ininterrompues, la vulnérabilité du groupe ainsi confronté aux turbulences diminue. Selon les auteurs, les structures fonctionnelles sont adaptées à des petites organisations où il n'y a qu'un seul dirigeant capable de gérer l'ensemble de la structure (2010, p. 103). Ainsi, plus une organisation grandit, plus sa structure va devenir complexe. Cela veut dire que le processus de restructuration, s'articulant sur les interactions, est tout aussi pertinent que le dispositif mis en place dans la structure. La structuration favorise le partage et la confrontation régulière de sens; elle renvoie au rôle, aux règles et aux procédures.

Le concept de résilience demeure encore plutôt théorique et complexe. Pour qu'il devienne opérationnel et mis en pratique dans une organisation, il devient important de l'intégrer dans la culture même de l'organisation.

1.2.3.2 La notion de « culture de résilience »

Avant d'aborder le concept de « culture de résilience » même, nous définirons celui de « culture organisationnelle ». Le concept de culture organisationnelle réfère à la réalité subjective des organisations et l'importance des valeurs et de l'intuition humaine dans les organisations (Schein, 1991). Dans cette approche, l'organisation constitue un tout, un phénomène social avec ses propres traits qui la distinguent de son environnement et des individus qui la composent. La culture est ce qui unit, le lien entre les différents éléments de l'organisation, c'est-à-dire ce qui est partagé par le groupe comme valeurs, façons de faire, de voir le monde et de penser. La culture existe aussi dans les systèmes de gestion et leur mode de fonctionnement. L'un des plus importants maîtres à penser est sans doute Schein, dont la conception de la culture est largement acceptée par un nombre d'auteurs intéressés à la compréhension et à l'administration des organisations. Schein (1991, p. 176) définit le concept de culture organisationnelle : « comme un modèle de principes ou postulats de base qu'un groupe donné a créés, ou développés en apprenant à traiter ses problèmes d'adaptation à l'environnement extérieur et d'intégration interne, lesquels se sont avérés suffisamment efficaces pour être considérés valables et qui, par conséquent, peuvent être enseignés aux nouveaux membres comme la bonne manière de percevoir et de penser par rapport à ces problèmes ».

Ainsi, nous définissons la notion de « culture de résilience » comme la manière d'aborder la continuité des affaires, la planification et la préparation face aux mesures d'urgence, la gestion des crises ou des perturbations. Cela veut dire que la résilience fait partie intégrante de la culture d'une organisation, en termes de philosophie, de valeurs, de stratégies de gestion et de résolution de problèmes. Toutes les organisations ne disposent pas des mêmes ressources et compétences pour faire face à une situation perturbante. Toutefois, certaines entreprises ont développé une culture d'entreprise et des capacités distinctives, qui leur permettent d'être plus fortes pour affronter l'imprévu. Ces capacités dynamiques de résilience, essentielles en cas de choc concurrentiel ou de crise majeure, contribuent à préserver leur performance et à assurer leur pérennité. Mitroff et al. (1989,

cités dans Stephenson, 2010) soutiennent que la culture organisationnelle est le facteur le plus influent sur la gestion d'une crise. Une culture qui n'a pas intégré ce concept dans ses façons de faire et de penser peut encourir des risques de défaillance en cascades ou des crises majeures (Robert et al., 2010; Weick et Sutcliff, 2007, cités dans Stephenson, 2010).

1.2.3.3 Caractéristiques d'organisations résilientes

Pourquoi certaines organisations rebondissent-elles après une crise, et d'autres non ? Comme les êtres humains, elles sont plus résilientes. Cyrulnik (1998) croit qu'un coup dur n'est pas une fatalité en soi, et que la résilience consiste à se prendre en main malgré les difficultés et de continuer à avancer. Tout comme les individus résilients, les entreprises résilientes recourent à leurs forces pour retrouver l'équilibre lorsqu'elles se heurtent à des obstacles. Les problèmes qu'elles ont rencontrés leur ont permis de développer certains mécanismes de résilience. Voici trois exemples d'entreprises québécoises résilientes (*Revue Commerce*, 2008) qui nous aideront à dégager certaines caractéristiques des organisations résilientes.

Le premier exemple concerne la papetière Abitibi-Consolidated. L'entreprise a encaissé plus d'un coup dur au cours des dernières années en raison de la crise forestière. La stratégie de la papetière semble simple : « un problème, une solution », c'est-à-dire régler les problèmes un à un, maximiser les ressources tant à l'interne qu'à l'externe, regrouper des scieries plus fragiles, établir des partenariats, communiquer avec les médias, « être actif plutôt que réactif ». Comme l'explique le président de la compagnie, « avoir de la vision », « planifier » et « ne pas concentrer toutes les énergies sur le problème » ont été salutaires pour l'entreprise (*Revue Commerce*, 2008). Toutefois, malgré tous ses efforts, la papetière a choisi de fusionner avec Bowater afin de diminuer les coûts. Mais qui dit fusion sous-entend restructuration. Alors, seulement un mois après la création de la nouvelle entité, l'entreprise ferme plusieurs usines, occasionnant ainsi la mise à pied de 1 500 employés, dont 700 au Québec (*Ibid.*, 2008). Cet exemple montre qu'une organisation demeure résiliente tant et aussi longtemps qu'elle est en mesure de se ressaisir et de garder

le cap. Selon Cyrulnik (1998), il est justement question de cette capacité à se servir des traumatismes pour en tirer quelque chose de positif.

Le deuxième cas réfère à l'usine de Bridgestone, à Joliette. Au début des années 2000, l'usine doit faire face à l'arrivée de nouveaux concurrents chinois et mexicains, rendant ses modèles de pneus de moins en moins rentables. L'usine amorce alors un virage de 180 degrés. L'augmentation de la production apporte cependant son lot de changements : les employés doivent modifier leurs horaires de travail, réaménager les espaces de travail, accueillir de nouveaux travailleurs, changer des composantes des machines. Ce qui engendre de nombreux bris mécaniques, des tensions au sein des syndicats et des équipes de travail. La directrice aux ressources humaines explique la situation ainsi : « Il fallait avoir le courage de prendre les décisions qui s'imposaient. Heureusement, la maison mère a cru en nous et a investi des millions de dollars dans l'usine » (*Revue Commerce*, 2008). Avoir du courage, prendre les décisions qui s'imposent, avoir la confiance interne et externe et oser investir sont les principales caractéristiques de cette entreprise résiliente.

Le dernier exemple est celui d'un manufacturier de Châteauguay, CMP Solutions Mécaniques Avancées, lequel a subi un choc important en 2001. Fabriquant des feuilles de métal, il voit son chiffre d'affaires chuter de 70 % quand Nortel met fin à toutes ses commandes du jour au lendemain (*Ibid.*, 2008). S'amorce alors une longue croisade où tous les employés, incluant les cadres, mettent leurs énergies pour développer de nouveaux produits et chercher de nouveaux clients. « Nous avons tenu le coup grâce à la relation entre les dirigeants et le personnel. Tous les mois, les travailleurs étaient informés des changements qui s'imposaient et des conséquences possibles. Nous avons réussi à garder tous nos employés pendant neuf mois avant de faire des mises à pied », explique le directeur de l'entreprise (Ibid., 2008). L'entreprise existe toujours et est même en croissance. Elle a été lauréate au concours DUX pour ses initiatives en matière de saines habitudes alimentaires (janvier 2014) et coup de cœur du jury « Bien-Être des Employés » (novembre 2013).

Ces trois exemples d'entreprises résilientes présentent certaines caractéristiques : avoir une vision et garder le cap, la confiance tant à l'interne qu'à l'externe, l'engagement de la direction et du personnel, une capacité d'innover, d'oser investir dans de nouveaux produits en période trouble, de changer leur modèle organisationnel tout en développant de nouvelles relations.

Ces exemples, et d'autres (Altintas et Royer, 2009), montrent que la résilience peut être considérée comme un processus évolutif où interagissent des conditions internes et externes à l'organisation. Des sources de résilience se retrouvent à différents niveaux d'analyse aussi bien cognitif qu'organisationnel. Ainsi, ces exemples révèlent que la première source de résilience est le maintien d'un système de rôle virtuel dans le cas où la structure de l'organisation devait s'effondrer. Cette source de résilience est nécessaire pour garantir le maintien du rôle de leader (Altintas et Royer, 2009). La deuxième source est l'interaction entre les membres de l'organisation, et ce à tous les niveaux. Elle est considérée comme la plus importante dans la mesure où c'est elle qui va permettre de maintenir une structure cognitive collective (Weick, 1990, cité dans Ibid., 2009). Ainsi, plus les acteurs établissent de relations régulières de confiance et de légitimité, plus ils savent trouver ensemble dans l'urgence des formes d'adaptation de l'action aux réalités du terrain (Wybo, 2010). Dans ces cas de figure, la confiance est un élément important de la résilience. La troisième source est l'« attitude de sagesse », laquelle consiste à maintenir une certaine distance avec ses croyances, ses expériences, son passé. Cela veut dire que, de l'intérieur, l'organisation a le courage de voir ses faiblesses et de se remettre en question et, de l'extérieur, elle est en mesure de montrer qu'elle est solide et combative : avoir de la vision, oser investir, avoir le courage de prendre les décisions qui s'imposent. La quatrième source de résilience est l'improvisation qui est nécessaire pour trouver des solutions qui vont permettre de sortir de la situation. Mettre les employés à contribution, solliciter leur intelligence, c'est faire preuve de transparence, un moyen de les informer de la situation et de trouver des solutions.

Les entreprises citées plus haut ont également eu recours à des solutions plus opérationnelles, ce qui a favorisé l'absorption du choc : rationalisation des frais, réduction d'effectifs, réaménagement des espaces de travail, embauche de nouveaux employés, etc. Toutes ces caractéristiques cognitives, organisationnelles et opérationnelles favorisent l'absorption du choc, ce qui donne à ces entreprises leur caractère résilient.

Développer sa résilience organisationnelle devient aujourd'hui un impératif stratégique. Érosion du lien social, perte de confiance des salariés, déstabilisation du management, etc., les organisations traversent des périodes de turbulences, de déséquilibre, de changements incessants non seulement dans la sphère économique, mais aussi dans les différentes sphères de notre système social (Koninckx, 2011). Un événement inattendu, une situation ou un changement organisationnel peuvent être porteurs de déstabilisation ou de menaces pour l'individu et pour l'organisation. Les crises à répétition induisent une perte de repères et de sens, laquelle affaiblit progressivement l'identité de l'organisation et peut conduire à un effondrement de ses forces morales (Weick, 1995, cité dans Ibid., 2011). Ainsi confrontées à une multitude d'évènements et de chocs, que ce soit une attaque en réputation, un accident industriel ou le décès d'un dirigeant-clé, les organisations sont susceptibles de se déstabiliser et de plonger dans la crise. La résilience organisationnelle est la capacité d'une entreprise à encaisser les chocs et à surmonter les conséquences d'un événement grave ou d'une crise (Seville et al., 2008). Les capacités de résilience organisationnelle doivent permettre de faire face à l'imprévu, d'assurer la continuité de fonctionnement et de rétablir le bon fonctionnement de l'organisation. La résilience organisationnelle s'appuie à la fois sur la connaissance des menaces (veille anticipative et collaborative) et sur leur évaluation raisonnée (intelligence des risques). La résilience organisationnelle est importante, parce que la communauté et la résilience organisationnelle sont interdépendantes dans un environnement complexe (Dalziell et McManus, 2004) et parce qu'être résilient peut fournir à des organisations un avantage compétitif (Parsons, 2007, cité dans Stephenson, 2010).

1.2.3.4 Au-delà de la résilience : l'apprentissage

Plusieurs auteurs intègrent au management de crise une phase dite « post-crise » (Meyer, 1982; Pauchant, 1988; Richardson, 1994; Roux-Dufort, 1996, cités dans Altintas et Royer, 2009). Ces auteurs considèrent cette période post-crise comme importante puisqu'elle est le lieu privilégié des apprentissages ou des adaptations de l'organisation. La période d'évaluation post-crise peut alors constituer une source essentielle d'apprentissage organisationnel destinée aussi bien à prévenir les crises que réduire leur impact ou les gérer plus efficacement. Roux-Dufort (2004, cité dans Altintas et Royer, 2009) souligne que, après la crise, suit une période durant laquelle les apprentissages en simple boucle mis en œuvre durant la crise peuvent faire place à un apprentissage en double boucle qui se traduit par des changements en profondeur destinés à rendre l'organisation plus adaptée ou plus résistante. L'auteur montre, par exemple, que les changements de technologies et de méthodes de travail effectués par Herbopal suite à la crise ont permis à l'entreprise d'être mieux adaptée à son environnement. Roux-Dufort (2004) met de l'avant que les organisations peuvent apprendre des crises subies par d'autres organisations. Ainsi, les accidents de Tchernobyl et de Three Miles Island ont permis de créer une base de connaissances sur les crises favorisant la construction d'une compétence afin de prévenir les crises (Altintas et Royer, 2009). Ces travaux présentent des aspects positifs d'une phase post-crise. D'autres travaux indiquent au contraire la difficulté à apprendre d'une crise ou à engager des changements.

C'est le cas entre autres des travaux de Bourrier (2002, cité dans Altintas et Royer, 2009). Ces auteurs précisent que les freins à l'apprentissage sont nombreux et de natures diverses. À titre d'exemple, les dirigeants sont sujets à des biais de rationalisation et à des comportements de défense qui freinent l'apprentissage, les individus préférant oublier que de se remémorer les événements. La culpabilité et la crainte de poursuites judicaires limitent également la collecte d'informations. Les mécanismes de défense peuvent aussi conduire à chercher un bouc émissaire plutôt que des explications (Bourrier, 2002, cité dans Altintas et Royer, 2009). De plus, les dirigeants peuvent juger la crise trop exceptionnelle

pour en tirer des leçons (Roux-Dufort, 1999). De manière plus générale, Baumard et Starbuck (2005, cités dans Altintas et Royer, 2009) ont montré que les dirigeants apprennent très peu des erreurs majeures car ils considèrent que celles-ci sont inhérentes à des causes exogènes et à des conditions historiques ou exceptionnelles. Les freins potentiels étant tels au niveau de la direction, Lagadec (1996) défend l'idée que seul un engagement réel de la direction générale peut amener une organisation à apprendre d'une situation de crise. Enfin, au-delà de l'organisation, Bourrier (2002 cité dans Altintas et Royer, 2009) indique que le partage d'expérience inter organisationnel est faible.

D'autres travaux (Chebbi et Pündrich, 2009) mettent en évidence l'importance stratégique du rôle de la cellule de crise (cellule de résilience pour Koninckx) pendant cette étape particulière de ce processus critique. Leur étude d'un cas de crise vécue par un grand groupe pétrolier leur a permis de tirer des enseignements à deux niveaux : le contenu de l'apprentissage après crise d'une part, et les caractéristiques d'une cellule de crise apprenante, d'autre part. S'inspirant des travaux de Senge (1991) sur l'organisation apprenante et de ceux de Roux-Dufort (2003) sur les activités d'opérationnalisation de crise, Chebbi et Pündrich ont observé l'existence d'un nombre important d'éléments qui peuvent influencer le déroulement des crises et leur gestion. Le tableau suivant présente les caractéristiques d'une cellule de crise apprenante (Chebbi et Pündrich, 2009, p. 23).

Tableau 2: Les caractéristiques d'une cellule de crise apprenante : réalités et propositions opératoires

Les dimensions d'une organisation apprenante (Senge, 1990)	**Réalité du groupe PON**	**Propositions opératoires selon les caractéristiques de la phase-post crise (Roux-Dufort, 2003)**
Maîtrise personnelle (croissance individuelle/motivation)	- Face à la crise, PON a empêché l'intervention des ouvriers à la commission d'investigation. - Chaque membre de la cellule de crise n'était pas motivé pour prendre en compte les alertes (dysfonctionnement déjà existant avant la crise).	- Amélioration : favoriser la motivation des membres de la cellule de crise augmente les possibilités d'apprentissage. Ces membres doivent également impliquer les autres collaborateurs. - Capitalisation : chaque acteur, quelle que soit sa fonction, peut être source de connaissances : plus il est touché par la crise, plus il a une valeur ajoutée dans l'apprentissage; plus il est motivé, plus il met en place des changements.

Les dimensions d'une organisation apprenante (Senge, 1990)	Réalité du groupe PON	Propositions opératoires selon les caractéristiques de la phase-post crise (Roux-Dufort, 2003)
Modèles mentaux (les présupposés sur le fonctionnement de l'organisation)	- Les membres de la cellule de crise de PON considèrent qu'il faut maintenir une action continue de communication pour éviter les rumeurs. - La discussion des événements de crise par les cadres a permis une prise de conscience des actions et des erreurs commises par l'organisation.	- Évaluation : l'analyse des connaissances tacites a plus de valeur ajoutée que celle des connaissances explicites. - Amélioration : il est important de mener une action continue de communication et de la perfectionner durant et après la crise. - Apprentissage : afin d'aider les cadres à accepter leurs erreurs et à apprendre à partir de leurs expériences de crise, une démarche individuelle menée avec médiateur est indispensable.
Vision partagée (Consensus groupe)	- PON a initialement refusé de divulguer les documents de la commission. - Consensus final pour PON : « Dans une activité de grand risque comme l'exploitation de pétrole, il faut prévenir au-delà des normes et des déterminations légales mondialement recommandées ».	- Évaluation : la transparence du discours est essentielle pour mieux apprendre dans la phase post-crise. - Amélioration : il est important d'avoir un consensus autour des objectifs futurs d'une cellule de crise et d'une organisation (image, engagement, culture) afin de corriger ses imperfections.
Apprentissage en équipe (ouverture, conversation)	- Les résultats de la commission sont discutés ouvertement avec plusieurs publics et les acteurs intéressés. - Le groupe PON a mis l'accent sur la communication interne et externe.	- Capitalisation : l'intervention d'une tierce partie peut être utile pour améliorer la communication et servir d'interface entre les différents niveaux de l'organigramme. Ceci rend les témoignages plus sincères et plus riches. - Apprentissage : les réunions participatives de retour d'expérience permettent une meilleure interaction entre les membres de l'entreprise pour apprendre ensemble en partageant leurs visions des événements de crise et ainsi capitaliser sur les changements.
Pensée systémique (centrage sur les interrelations entre les différentes parties de l'organisation)	- Les membres de la cellule de crise ont initialement négligé les alertes liées au dysfonctionnement, à la mort des ouvriers et aux normes - Les membres de la cellule de crise ont abordé l'après crise sous plusieurs angles complémentaires : la communication, le capital, la sécurité, les médias, l'intérêt des collaborateurs, la formation...	- Capitalisation : une vision globale sur tout le processus de crise est indispensable et la phase post-crise ne doit pas être considérée comme une étape déconnectée du processus de crise. - Apprentissage : l'analyse de la réaction de tous les départements de l'entreprise face à la crise, et pas seulement ceux concernés par cette dernière, permet un changement systémique et une révision de certaines pratiques dans toute l'entreprise. - Amélioration : les alertes méritent d'être évaluées sérieusement par les cellules de crise. - Apprentissage : afin de gérer au mieux les prochaines crises, toutes ces facettes doivent être étudiées (médias, collaborateurs, culture, communication...).

Ainsi, chaque crise représente une situation singulière, ce qui rend particuliers les enseignements tirés de chaque événement critique. Cette recherche leur a permis d'avancer quelques propositions opératoires pour détailler et expliciter le déroulement des activités post-crise de Roux-Dufort. Par exemple, concernant la maîtrise personnelle, Chebbi et Pündrich (2009, p. 22-23) soulignent que chaque acteur motivé à participer peut être considéré comme une source importante de connaissances. Cela peut permettre à l'entreprise d'améliorer certaines de ses pratiques afin de pouvoir capitaliser sur les expériences personnelles de ses collaborateurs. Au sujet des modèles mentaux, leur étude montre que savoir évaluer et appréhender la valeur des connaissances acquises est important pour mener et perfectionner continuellement les actions de communication, par exemple, durant et après la crise. Selon les auteurs, l'amélioration constante des procédés peut favoriser l'apprentissage des membres de l'organisation. La vision partagée rend la cellule de crise apprenante plus apte à évaluer ses actions afin d'arriver à un consensus autour des objectifs futurs de l'organisation et permettre ainsi son perfectionnement. Pour le travail en équipe, il semble que la présence d'un médiateur peut favoriser les interactions entre les acteurs de l'organisation lors des séances de retour d'expériences. Les auteurs soutiennent que cette démarche permet un apprentissage effectif sur ses expériences, surtout s'ils se trouvent dans différents niveaux hiérarchiques. Enfin, la pensée systémique exige une vision globale sur tout le processus de crise et ses différentes facettes afin de pouvoir capitaliser réellement sur le processus critique vécu par l'organisation.

Nous pouvons alors noter que ces cinq disciplines, inspirées de Senge (2000) ont une « synergie » qui peut favoriser l'apprentissage organisationnel si elles sont toutes réunies. Toutefois, si une dimension fait défaut, les possibilités d'apprentissage peuvent se réduire (Chebbi et Pündrich, 2009).

La section suivante rend compte de la mesure de la résilience, un concept difficile à mesurer, mais pour le rendre opérationnel, cette mesure est nécessaire. La résilience organisationnelle peut être mesurée au moyen d'indicateurs ou de caractéristiques, dans le cadre du système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage.

1.2.4 La mesure de la résilience

Le concept de résilience organisationnelle est né d'un besoin des États et des organisations d'être mieux préparés face aux perturbations qui affectent leur fonctionnement. Par conséquent, les décideurs, gestionnaires, chefs d'entreprise sont conduits à repenser leur manière de travailler et à développer une culture de résilience au sein de leurs organisations. La mesure de la résilience devrait permettre aux organisations de répondre aux questions suivantes : notre organisation est-elle résiliente, comment cela diffère de nos attentes et de celles de nos partenaires ou de nos clients, et que pouvons-nous faire pour améliorer la résilience de notre organisation ? Cette information est importante pour une organisation, car elle pourra ainsi être en mesure de mieux affecter ses ressources envers la résilience et de démontrer les progrès qu'elle a réalisés au fil du temps.

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la mesure de la résilience organisationnelle (McManus, 2008; Stephenson, 2010; Robert et al., 2010; Pinel, 2009; Tillement, 2008; Therrien, 2010). Leurs recherches ont permis d'identifier des concepts opérationnels, et elles convergent dans l'ensemble vers l'idée qu'il est essentiel d'intégrer le concept de résilience dans la culture de l'organisation, bien que le passage de la théorie à la pratique soit difficile.

Ainsi, un des moyens d'agir concrètement dans une organisation pour la rendre plus résiliente est d'intégrer la notion « accepter, anticiper et planifier » (Robert et al., 2010; Pinel, 2009; Stephenson, 2010). Cette idée rejoint la plupart des auteurs cités plus haut. Cela veut dire être capable de comprendre l'environnement dans lequel évolue l'organisation, connaître les « défaillances » et les accepter. Cela signifie également être proactif par rapport aux défaillances qui pourraient survenir et prévoir des délais afin de dégager des marges de manœuvre. De plus, il faut être capable d'organiser à l'avance, donc de planifier, des actions de prévention et de correction et de prendre en compte la dépendance à d'autres ressources et services. Pour Hémond et al., (2010, p. 141), le ciment qui unit ces concepts et qui construit la résilience d'une organisation ou d'un système est

« l'évaluation en continu de la cohérence entre tous les éléments relatifs aux connaissances, aux mécanismes d'anticipation et aux règles de planification à l'intérieur de l'organisation ainsi que sa cohérence avec son environnement ». En ce sens, cela rejoint les trois dimensions proposées par McManus et al. (2008, p. 82) : la connaissance de la situation d'ensemble de l'organisation, la gestion des vulnérabilités et la capacité d'adaptation. Les auteurs décrivent la connaissance de la situation par la compréhension de ses paysages commerciaux, la prise de conscience de ce qui se passe autour d'elle, et ce que signifie cette information pour l'organisation maintenant et dans l'avenir. La gestion des vulnérabilités, lesquelles peuvent menacer la capacité de survie de l'organisation, inclut la gestion des risques, des catastrophes et de la continuité des activités, et englobe un certain nombre d'activités de planification de crise traditionnelle. Les auteurs parlent ici de « gestion proactive ». Enfin, la capacité d'adaptation réfère à la capacité d'une organisation à constamment continuer d'évoluer de façon à égaler ou à dépasser les besoins de son environnement.

Therrien (2010, p. 158 et ss.) suggère les caractéristiques des liens intraorganisationnels comme mesures de la résilience d'une organisation. S'inspirant de Weick (1998), elle les définit sous cinq espaces :

- L'espace téléologique constitué de l'ensemble des finalités de l'organisation (sa mission);

- L'espace axiologique ou les systèmes de valeurs : c'est la culture même de l'organisation, c'est-à-dire la cohésion sociale, la confiance entre les employés, la capacité d'accepter de nouvelles idées, d'avoir une ouverture aux propositions des autres, la capacité d'innover et de créativité, la capacité d'autocritique, le respect mutuel, etc.;

- L'espace déontologique ou le fonctionnement des règles et des normes, la flexibilité, l'autonomie, l'adaptabilité, la capacité de traitement de l'information;

- L'espace mnésique et les statistiques, les banques de données, les informations sur la sécurité, y compris les vulnérabilités, et les ressources, bref l'ensemble des infrastructures qui permettent de soutenir l'apprentissage et d'obtenir de l'information sur les risques potentiels. C'est en fait ce qui

constitue « la mémoire de l'organisation » dont parle Senge (2000). L'auteure soutient aussi que la protection de ces infrastructures essentielles ne peut être assurée par l'organisation seule; elle est le résultat de plusieurs organisations travaillant en mode concerté. Apparaît alors l'idée de réseau et de l'interdépendance des systèmes, des organisations (McManus, 2008; Stephenson, 2010) ou le concept d'« espace de coopération » qu'on trouve entre autres chez Pinel (2009).

- L'espace épistémique : les banques de connaissances donnant les modélisations utilisées par l'organisation sont localisées dans cet espace, les modèles de communication et les modèles de prises de décision.

Stephenson, dans sa recherche sur la résilience organisationnelle (2010), a utilisé le modèle de McManus (2007) décrit plus haut, auquel elle a ajouté une quatrième dimension, la « résilience éthos ». Cette dimension met en évidence une culture où la haute direction, ou le leadership, s'engage à équilibrer les pressions fondées sur le profit, entre l'efficience et la souplesse, dont une organisation doit faire preuve. « Cette culture représente une volonté de partager et d'actualiser les connaissances et leur disponibilité constante à prendre des mesures communautaires » (Stephenson, 2010). Cette dimension renvoie au modèle de gestion intégrée de la crise de Pearson et Clair (1998, dans Stephenson, 2010), lequel montre que les perceptions de la direction sur les risques ont un impact considérable sur l'état d'esprit de l'organisation et son approche de la gestion de crise. La perception des cadres supérieurs, ou la résilience éthos, détermine l'approche de gestion de crise utilisée par l'organisation.

La résilience d'un système dépend donc d'une multitude de paramètres à la fois distincts et interdépendants. On peut évaluer la résilience d'un système de façon globale (RGR) comme l'ont fait notamment McManus (2007) et Stephenson (2010). Mais on peut également évaluer la résilience d'un système par rapport à ces divers paramètres. Nous avons privilégié dans le cadre de ce travail une optique englobant ces deux mesures de la résilience.

Certains auteurs, dont Robert et al. (2010, p. 149 et ss.), soutiennent que l'évaluation est ainsi plus représentative et plus concrète. Il s'agit d'abord de mettre en lumière les

points faibles du système, ses points forts et ses capacités spécifiques afin d'ouvrir la voie vers des pistes d'amélioration à suivre. Tout point faible ou toute lacune doit mener à une recommandation afin d'accroître la résilience du système. En prenant appui sur ces résultats, on dresse alors des portraits de la résilience du système en fonction des divers paramètres relevés. On n'y trouve pas un portrait global, mais plutôt plusieurs portraits ciblant les particularités de la résilience du système.

1.2.5 Les hypothèses de recherche

Ainsi, ce mémoire de maîtrise s'intéresse au concept de résilience organisationnelle au sein de petites et moyennes entreprises situées en milieu régional et favorisant le travail par projet. Le but de la recherche est double : il vise dans un premier temps à donner une description de la résilience des organisations du Bas-Saint-Laurent et de la Côte-Nord et, dans un second temps, à évaluer l'existence ou non de relations entre certaines variables de l'organisation et la résilience organisationnelle dans différents types d'organisations du Bas-Saint-Laurent et de la Côte-Nord (voir la figure13). Par exemple, nous voulons voir si les entreprises qui favorisent la gestion de projet sont plus résilientes que les entreprises de gestion traditionnelle.

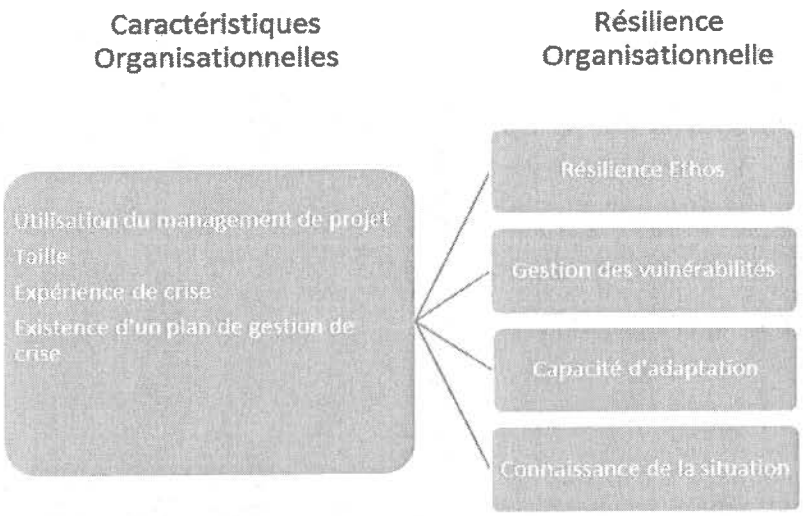


Figure 13 : Cadre théorique de la recherche

L'étude se situe dans la poursuite des travaux effectués sur la résilience organisationnelle dans certains pays, spécialement en Nouvelle Zélande (Stephenson, 2010; Stephenson, Varga et Seville, 2010), en France (Altintas et Royer, 2009; Koninckx et Teneau, 2010), aux États-Unis (Somers, 2007; Webb et al., 1999) et, particulièrement, au Québec (Robert, Hémond et Yan, 2010; Roux-Dufort, 1999, 2005; Centre risque et performance, 2009; Pinel, 2009). Pour les besoins de notre recherche, nous nous sommes inspirés du modèle de mesure de la résilience de Stephenson (2010) et les hypothèses de recherche spécifiques que nous avons explorées dans cette étude sont les suivantes :

1. Le recours au management de projet influence positivement la résilience organisationnelle et chacune de ses dimensions : Résilience Éthos, Connaissance de la situation, Gestion des vulnérabilités et Capacité d'adaptation.
2. La taille de l'organisation a un effet sur la résilience d'une organisation.
3. L'existence d'un plan formel de gestion de crise contribue positivement à la résilience de l'organisation.
4. Les organisations qui ont déjà vécu des expériences de crise sont plus résilientes que celles qui n'en ont pas vécu.

Les recherches sur la résilience organisationnelle sont encore très récentes et il y a aujourd'hui nécessité d'accumuler des connaissances sur le sujet. De plus, la plupart de ces recherches ont eu lieu dans de grandes entreprises situées dans des centres urbains et ne se sont pas intéressées aux modes de gestion de ces organisations. Ce mémoire de maîtrise contribue ainsi de manière originale à une meilleure connaissance de la résilience dans des petites et moyennes entreprises situées en milieu régional et permet d'identifier certaines pratiques favorables à la résilience.

CHAPITRE II
LES ASPECTS METHODOLOGIQUES

Ce deuxième chapitre traite des aspects méthodologiques de notre recherche. Il présente le type de recherche et la technique d'investigation utilisée ainsi que l'échantillon retenu. La collecte, le traitement et l'analyse des données sont également abordés ainsi que les notions de fidélité, de validité des résultats et les limites de l'étude.

2.1 LE TYPE DE RECHERCHE : L'APPROCHE QUANTITATIVE

L'approche de recherche privilégiée dans cette étude est de type quantitatif. Cette approche permet de mesurer des opinions ou des comportements, de décrire les caractéristiques d'une population ayant une opinion ou un comportement particulier. Ce type de recherche vise à vérifier des hypothèses et à illustrer des théories par la mise en évidence de corrélations entre des variables. C'est un outil important pour mesurer, sur les variables du questionnaire, des inégalités de distribution et les corréler avec d'autres distributions. Cette approche de recherche respecte les règles de la quantification et permet de réaliser une collecte systématique et une analyse rigoureuse des données (Couvreur et Lahuede, 2002).

Notre recherche a pris la forme d'un sondage électronique sur web (Survey Monkey) pour la cueillette des données. Pour opérationnaliser le concept de résilience organisationnelle, nous avons repris le modèle proposé par Stephenson (2010) que nous avons traduit afin de prendre en compte notre connaissance du sujet d'enquête (Annexe 1). Ce modèle considère 4 grandes dimensions dans la mesure de la résilience organisationnelle que sont :

- L'état de situation

- La gestion des vulnérabilités
- La capacité d'adaptation
- La performance de l'organisation

Chacune de ces dimensions représente une partie de notre sondage et, pour satisfaire nos objectifs de recherche, nous y avons ajouté une partie sur des données générales concernant le répondant et son organisation. On retrouve donc, dans le questionnaire, des questions fermées concernant l'âge, le genre, le secteur d'activité, le niveau hiérarchique, le temps d'emploi, etc. En ce qui a trait à la mesure de la résilience et de ses 4 dimensions mentionnées précédemment, une série de questions à choix multiples correspondant à chacune des parties énumérées plus haut est proposée À ces questions, est associée une liste de réponses possibles, c'est-à-dire à *choix multiples*. Les réponses sont alors formulées sous la forme de propositions que l'on nomme items, selon une échelle ordinale à cinq échelons. Le principal intérêt des questions à choix multiples est qu'elles présentent un avantage pour mesurer les opinions. Elles permettent une réponse plus nuancée que les questions fermées et tiennent compte de la diversité des opinions et des motivations que peuvent avoir les membres de la population qui nous intéresse. Les questions à choix multiple indiquent aussi que les réponses à la question sont connues, mais qu'on cherche surtout à établir la proportion de répondants qui choisissent chacune d'elles (Couvreur et Lahuede, 2002).

Enfin, le questionnaire proposait deux questions ouvertes, questions pour lesquelles aucun choix de réponse n'était proposé et auxquelles la personne devait répondre en utilisant ses propres mots, son propre vocabulaire dans le but d'avoir son opinion sans avoir de choix de réponses. Un préambule expliquait le but de l'enquête, définissait le concept de résilience organisationnelle, proposait le temps prévu pour compléter le questionnaire tout en remerciant les participants de prendre part à cette étude. De plus, la chercheure a défini chaque dimension mesurée pour assurer une meilleure compréhension de la part des participants. Le questionnaire a été envoyé au mois d'août 2013 et la date limite de retour du questionnaire a été fixée au 15 octobre 2013. Le retour du questionnaire s'est fait par le biais du logiciel « Survey Monkey ».

L'ensemble des informations recueillies a été conservé dans une banque de données accessible que la chercheure consultait régulièrement. Les données ont été exportées par la suite sur le logiciel statistique SPSS pour fins d'analyse.

Un des avantages de l'analyse quantitative est de permettre de mesurer l'ampleur de phénomènes. L'enquête quantitative cherche à limiter les biais au niveau individuel dans les réponses en proposant un questionnaire standardisé, les questions et les items de réponses étant strictement identiques dans leur formulation et leur ordre pour l'ensemble de la population étudiée. L'objectif principal est de réduire et de contrôler l'existence de biais, c'est-à-dire de limiter le plus possible les variations inter individuelles, car s'il y a un biais dans la formulation du questionnaire, il touchera l'ensemble des personnes interrogées.

Toutefois, la principale limite de la recherche dite quantitative porte sur le manque d'importance donné au point de vue de l'enquêté (Cook et Reichardt, 1979). En effet, l'enquête quantitative implique de créer des variables dont on cherchera à établir entre elles des relations statistiques. Or les processus sociaux ne se prêtent pas forcément à cette mise en forme préalable. L'enquête par questionnaire peine à analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques, aux événements dont ils ont pu être les témoins. Elle retranscrit assez difficilement les systèmes de valeur et les repères normatifs à partir desquels les individus s'orientent et se déterminent (Couvreur et Lahuede, 2002).

Une autre limite tient au fait que les réponses recueillies par questionnaire ne sont pas spontanées mais suscitées (Ibid., 2002). De ce fait, elles ne peuvent être tenues pour des indicateurs fiables des comportements qui se produisent effectivement en situation, car il existe un écart entre ce que les individus disent et ce qu'ils font, entre le discours et le comportement. Une personne interrogée peut ne pas avoir de point de vue personnel sur la question posée. Le fait de lui suggérer des réponses la force à se positionner.

2.2 LE CADRE OPERATOIRE DE LA RECHERCHE

Pour notre étude, nous avons retenu le modèle développé par Stephenson (2010) pour mesurer la résilience globale relative (RGR) mais que nous avons adapté aux besoins de notre recherche. La revue de la littérature pour cette section prend appui sur celle effectuée par Stephenson (2010).

Le modèle de Stephenson (2010) s'inspire de celui de McManus (2007), développé lors d'une recherche qualitative qu'elle a effectuée entre 2005 et 2007 afin de mieux comprendre le concept de résilience organisationnelle en Nouvelle-Zélande. À l'aide d'entrevues semi dirigées effectuées auprès d'une dizaine d'organisations, McManus a développé un modèle de mesure de la résilience globale relative (RGR) composé de trois dimensions, à savoir, la connaissance de la situation, la gestion des vulnérabilités et la capacité d'adaptation, et proposé quinze indicateurs de mesure de la résilience qui sont présentés dans le tableau 3 ci-dessous :

Tableau 3 : Dimensions et indicateurs proposés par McManus (Adapté de McManus, 2007, p.18)

Connaissance de la situation		**Gestion des vulnérabilités**		**Capacité d'adaptation**	
CS1	Rôles et responsabilités	GV1	Stratégies de planification	CA1	Mentalité en silo
CS2	Compréhension, analyse des risques et conséquences	GV2	Participation aux exercices	CA2	Communication et relations
CS3	Sensibilisation à la connectivité	GV3	Capacité des ressources internes	CA3	Vision stratégique et résultats espérés
CS4	Sensibilisation à l'assurance	GV4	Capacité des ressources externes	CA4	Information et connaissance
CS5	Priorités de récupération	GV5	La connectivité organisationnelle	CA5	Leadership et gestion des structures de gouvernance

Le modèle de McManus (2007) a été le point de départ de la recherche de Stephenson (2010), auquel elle a ajouté une quatrième dimension, la résilience éthos, pour répondre davantage aux besoins de son étude. De fait, lors des entrevues semi-dirigées tenues dans le cadre de sa recherche, les participants ont identifié un indicateur important de la résilience organisationnelle, celui de l'engagement de la direction et le rôle du leadership dans une organisation résiliente. Stephenson s'appuie alors sur les écrits de Pearson et Clair (1998) qui soulignent que les perceptions de la direction concernant le risque ont un impact considérable sur l'état d'esprit de l'organisation et son approche quant à la gestion de cette crise. Ainsi, la perception des dirigeants, ou résilience éthos, détermine l'approche que l'organisation va adopter face à la crise en question.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons retenu les quatre dimensions de la résilience organisationnelle proposées par Stephenson (2010). Ce sont : résilience éthos, connaissance de la situation, gestion des vulnérabilités et capacité d'adaptation. Nous avons également emprunté les vingt (20) indicateurs suivants (Tableau 4) suggérés par Stephenson. Toutefois, pour répondre aux besoins spécifiques de notre recherche, nous avons ajouté un indicateur à la dimension Connaissance de la situation. C'est celui de la *gestion de projet*, puisque le but principal de cette étude est de savoir si les entreprises favorisant la gestion de projet sont plus résilientes que celles pratiquant une gestion traditionnelle.

Tableau 4 : Dimensions et indicateurs de mesure de la résilience globale relative (RGR)

Résilience Ethos		*Connaissance de la situation*		*Gestion des vulnérabilités*		*Capacité d'adaptation*	
RE1	**Engagement envers la résilience**	**CS1**	**Rôles et responsabilités**	**GV1**	**Stratégies de planification**	**CA1**	**Esprit d'équipe**
RE2	**Réseautage**	**CS2**	**Compréhension, risques et conséquences**	**GV2**	**Participation au test**	**CA2**	**Communications et relations**
		CS3	**Gestion de projet**	**GV3**	**Capacité des ressources internes**	**CA3**	**Vision stratégique et attentes**
		CS4	**Conscience du secteur**	**GV4**	**Capacité des ressources externes**	**CA4**	**Information et connaissance**
		CS5	**Priorités en cas de crise**	**GV5**	**Réseau organisationnel**	**CA5**	**Structures de leadership et gestion de la gouvernance**
		CS6	**Situation et surveillance interne et externe**	**GV6**	**Processus robuste**	**CA6**	**Innovation et créativité**
		CS7	**Prise de décision éclairée**	**GV7**	**Engagement et implication du personnel**	**CA7**	**Prise de décision décentralisée et réactive**

Adapté de Stephenson 2010, p. 68.

2.2.1 Résilience Éthos

La première dimension concerne la « résilience éthos ». La définition de la résilience éthos adoptée pour notre étude provient de celle effectuée par Stephenson (2010, p. 70) :

> *« une culture de résilience est intégrée au sein de l'organisation à tous les niveaux hiérarchiques et départements, où l'organisation est un système qui gère sa présence en tant que partie d'un réseau et où les questions de résilience sont des facteurs clés pour toutes les décisions prises »*

De cette définition, deux indicateurs découlent de la dimension de Résilience Éthos :

- **RE1 : Engagement envers la résilience**
- **RE2 : Réseautage**

Les questions qui visaient à mesurer cette dimension sont présentées ci-dessous; les répondants avaient le choix de répondre sur une échelle allant de 1 à 5, où 1 représentait « Tout à fait d'accord » et 5 « Totalement en désaccord » tel que le montre le questionnaire de recherche[8] :

Engagement envers la résilience
Notre organisation met l'accent sur sa capacité à faire face aux imprévus
Notre organisation a une culture où il est important d'apprendre de nos erreurs et difficultés
Réseautage
Notre organisation est capable de collaborer avec d'autres entreprises de même secteur d'activités pour faire face aux situations imprévues

RE1- Engagement envers la résilience

L'engagement envers la résilience est considéré comme un indicateur de la résilience éthos parce que les perceptions des dirigeants déterminent les croyances culturelles de l'organisation en ce qui concerne ses valeurs et la nécessité d'une gestion de crise (Pearson et Clair, 1998, cités dans Stephenson, 2010, p. 70). Weick et Sutcliffe (2007, p. 73) suggèrent également que « les organisations hautement fiables nommées HRO (High

[8] Voir Annexe 1: Questionnaire de recherche.

Reliability Organizations), donc considérées comme résilientes, sont capables, à chaque fois qu'elles se trouvent confrontées à des événements nouveaux et insurmontables, de développer des procédures formelles et informelles et un fonctionnement capable de détecter et d'anticiper les erreurs potentielles ». Ces auteurs identifient quatre façons dont l'engagement à la résilience peut être vu dans les organisations :

- ✓ une culture qui a une croyance largement répandue que les procédures formelles sont faillibles;
- ✓ une formation qui est conçue pour développer les compétences;
- ✓ la capacité de faire face et d'apprendre de l'expérience;
- ✓ des pratiques de gestion et des normes organisationnelles qui favorisent une volonté de remettre en question ce qui se passe.

La définition retenue de l'engagement envers la résilience est la suivante (Stephenson, 2010, p. 71) :

Définition de l'Engagement envers la résilience :

La capacité d'apprendre des erreurs au lieu de se concentrer uniquement sur la façon de les éviter. L'engagement envers la résilience passe à travers la culture organisationnelle, la formation et comment les crises et urgences émergent.

RE2- Réseautage

Le second indicateur est le réseautage. Starr et al. (2003, cités dans Stephenson, 2010) soutiennent qu'au cours du dernier demi-siècle l'entreprise ayant une structure verticale a cédé la place à l'entreprise de type réseau, c'est-à-dire une structure organisationnelle caractérisée par une « plus grande agilité et de l'adaptabilité ». Benini

(1999, dans Stephenson, 2010, p. 72) explique que la structure basée sur les réseaux est en train de devenir le modèle dominant de l'organisation en répondant davantage à une concurrence mondiale accrue et interdépendante. Essentiellement, le réseau est superposé à la structure organisationnelle en place; grâce à cet agencement, lors d'une crise ou d'une prise de décision rapide, il est plus facile de coordonner le travail des différentes unités.

Une culture de la résilience en réseaux est importante non seulement entre les organisations, mais aussi au sein des organisations. Cette interdépendance peut conduire à des changements rapides dans la gestion de la crise. En collaborant avec d'autres organisations, l'entreprise se protège en étant bien entourée en cas d'imprévus ou d'urgences. Toutefois, pour que cela soit possible, la culture organisationnelle doit faire en sorte que les employés soient sensibilisés à cette structure et que l'organisation soit capable de créer et de maintenir la structure désirée.

La définition retenue du Réseautage est la suivante (Stephenson, 2010, p. 73) :

Définition du Réseautage:

Une culture qui reconnaît les interdépendances organisationnelles et fait réaliser l'importance de rechercher activement et de gérer ces interdépendances afin de mieux prévenir ou répondre aux crises et aux situations d'urgence. C'est une culture où les facteurs de motivation et d'engagement envers la résilience, sont présents.

2.2.2 Connaissance de la situation

La deuxième dimension, la connaissance de la situation, peut être définie comme la prise de conscience de ce qui se passe autour de nous. Cela implique une compréhension et une analyse de ce que l'information signifie « maintenant et dans l'avenir ». C'est une compétence essentielle en période de crise, car évaluer la situation est la première étape

dans la prise de décision. Cette dimension est intimement liée à la culture organisationnelle, parce que partagée, elle devient un outil de transmission de l'information au sein même de l'organisation (Roth et al., 2006, cités dans Stephenson, 2010).

Nous empruntons la définition de la connaissance de la situation de Crichton et al. (2005, cités dans Ibid., 2010, p. 73) :

> *La compréhension de l'environnement organisationnel dans lequel l'entreprise évolue, sa prise de conscience de ce qui se passe autour d'elle, et ce que l'information comprise signifie à l'organisation maintenant et dans l'avenir.*

De cette définition, six indicateurs découlent de la dimension de la Connaissance de la situation. Ce sont :

- **CS1 : Rôles et responsabilités**
- **CS2 : Compréhension, risques et conséquences**
- **CS3 : Gestion de projet**
- **CS4 : Conscience du secteur**
- **CS5 : Priorités en cas de crise**
- **CS6 : Situation et surveillance interne et externe**
- **CS7 : Prise de décision éclairée**

Les questions qui visaient à mesurer cette dimension sont les suivantes :

Rôles et responsabilités
Notre organisation est capable de passer rapidement d'un mode de gestion de pratique courante à un mode de gestion de crise
Si les personnes clés de l'organisation ne sont pas disponibles, il y a toujours quelqu'un qui pourrait assumer leur rôle
Compréhension, risque et conséquences
Les membres de l'organisation interagissent assez souvent entre eux pour connaître ce qui se passe dans l'organisation
Les gestionnaires sont à l'écoute des problèmes dans notre organisation et sont proactifs pour trouver une solution
Gestion de projet
Au sein de notre organisation, nous utilisons régulièrement la gestion de projet
Conscience du secteur
Dans notre organisation, nous sommes conscients que la réussite de notre secteur d'activités est interdépendante de la réussite des autres secteurs
Notre organisation est consciente qu'une crise au sein de l'organisation pourrait avoir un impact sur d'autres organisations
Priorités en cas de crise
Notre organisation a défini clairement ce qui est important à prioriser durant et après une crise
Je crois que les priorités établies par notre organisation pour se relever d'une crise seraient suffisantes pour fournir une ligne directrice au personnel

Notre organisation est consciente qu'il faut garder un niveau de ressources suffisant afin d'avoir une gestion efficace
Situation et surveillance interne et externe
Chaque fois que notre organisation évite de justesse une crise, nous utilisons cet événement pour faire une auto-évaluation plutôt que confirmer notre réussite
Notre organisation surveille de façon proactive ce qui se passe dans son secteur d'activités afin d'être alerte aux problèmes émergents
Notre organisation apprend des réussites de ses projets passés et s'assure que ces apprentissages sont pris en compte dans de futurs projets
Prise de décision éclairée
Dans notre organisation, il est généralement facile d'obtenir l'aide d'un expert lorsque survient une situation inconnue
S'il survient une difficulté, je crois que le personnel des différents secteurs de notre organisation serait capable de trouver une solution avec l'aide d'un supérieur

CS1- Rôles et responsabilités

Les concepts de rôle et responsabilités font partie d'une rhétorique publique largement acceptée et sont souvent utilisés indifféremment. Dans un contexte d'incertitudes, les rôles et responsabilités sont en permanence affectés et réaffectés. McManus et al. (2007, cités dans Stephenson, 2010) affirment que la connaissance de son propre rôle ainsi que du rôle des autres est une question clé sensible, car elle s'adresse à tous les niveaux de l'organisation. Dynes (1986, cité dans Stephenson, 2010) soutient qu'une période de crise non attendue fournit la meilleure occasion d'examiner le fonctionnement des rôles. En effet, c'est lors de la « phase réponse » qu'il est plus facile d'observer leur efficacité.

On peut définir les rôles comme « un ensemble de comportements prévisibles attribués à une personne occupant une position donnée au sein d'une organisation »

(Robbins et al., 2003, cités dans Stephenson, 2010). Selon Vecchio (2000), il y a trois types de rôles différents : rôle attendu, rôle perçu et rôle prescrit. Selon l'auteur, un rôle attendu est prédéfini, accepté et formalisé, et est souvent enregistré dans une description de poste ou de tâches. Un rôle perçu peut également être accepté et enregistré, mais comprend un ensemble d'actions ou d'activités qu'un individu doit exécuter. Un rôle prescrit est celui qu'un individu réalise concrètement. Vecchio poursuit en notant que les rôles prescrits sont plus susceptibles de tenir compte du rôle perçu d'une personne que leur rôle attendu (cité dans Stephenson, 2010).

Il peut y avoir parfois des conflits de rôle lorsque nous sommes impliqués émotivement dans le travail à effectuer, par exemple, lorsqu'un employé au sein de l'entreprise est également le fils du dirigeant de cette même entreprise. C'est un exemple assez répandu au sein des organisations. Toutefois, Dynes et Quarantelli (1986, cités dans Stephenson, 2010) observent que, même si en théorie le conflit de rôle affecte les performances, il n'existe aucune preuve empirique qui prouve ce qui se passe réellement dans les situations de crise.

La définition des rôles et responsabilités au sein d'une organisation et l'assurance que les employés comprennent et assimilent leurs rôles quotidiens ou dans le cas d'un événement inattendu sont des éléments d'une importance majeure. L'absence d'une définition claire des rôles peut être considérée comme un facteur déterminant d'une gestion de crise inadéquate ou catastrophique. La Porte (1996, cité dans Stephenson, 2010) supporte l'idée que les organisations résilientes doivent comprendre comment les rôles peuvent changer en cas d'urgence et ce que ces changements pourraient signifier.

La définition retenue de Rôles et responsabilités est la suivante (Stephenson, 2010, p. 78) :

Définition de Rôles et responsabilités

Des rôles et responsabilités clairement définies et une prise de conscience claire de la façon dont le rôle des personnes travaillant au sein de l'organisation va changer en cas de crise. La conscience de l'impact de ce changement et des ressources mises à leur disposition.

CS2- Compréhension, risques et conséquences

L'une des principales difficultés que doivent affronter les personnes travaillant au sein d'organisations est l'identification de nouvelles menaces. Les systèmes sont complexes et évoluent dans un contexte mouvant comportant de nombreuses ambiguïtés amenant à une vulnérabilité possible (Laroche et Steyer, 2012). Selon Weick et al. (2005, cités dans Stephenson, 2010), l'analyse de grands accidents industriels dans des systèmes sûrs révèle l'impact de facteurs pathogènes dont l'importance n'avait pas été reconnue ou comprise par l'organisation, avant qu'ils ne provoquent une catastrophe. Les personnes n'avaient pas « fait sens » des informations pourtant disponibles, ne s'étaient pas rendu compte que leur représentation de la situation n'était plus adaptée à la réalité. Cette activité de recherche du sens d'une situation ambiguë est nommée « sensemaking », la construction d'un sens, par le célèbre psycho-sociologue américain Karl Weick. Il a analysé comment les personnes et les organisations construisent une compréhension de la situation dans des situations complexes, fortement évolutives ou incertaines, de façon à agir de manière opportune.

Cette « construction du sens » consiste, pour ceux qui participent à une action, à répondre à ces deux questions : Que se passe-t-il ? Que faut-il faire maintenant ? Ce courant de recherche s'est progressivement structuré depuis 40 ans à partir des travaux de Karl Weick qui a montré le rôle considérable de la fabrication du sens dans le déclenchement, l'évolution et le dénouement des situations de crise au sein des organisations (Laroche et Steyer, 2012).

La compréhension des risques et des conséquences implique les processus d'anticipation et de construction du sens, abordé à la section 2.2.2 de notre cadre théorique. Ce processus permet aux organisations de créer et maintenir la construction du sens dans le but d'une prise de conscience anticipatoire (McManus, 2007, citée dans Stephenson, 2010).

La définition retenue de Compréhension, risques et conséquences est la suivante (Stephenson, 2010, p. 79) :

Définition de Compréhension, risques et conséquences

Une anticipation des dangers et une sensibilisation aux événements ou situations qui peuvent créer à court ou long terme de l'incertitude. La compréhension des conséquences de cette incertitude pour l'organisation, ses ressources et ses partenaires.

CS3- Gestion de projet

La gestion de projet est un effort temporaire entrepris pour créer un produit, un service ou un résultat unique (PMI, 2015)[9]. Selon le Project Management Institute (PMI), un projet est unique du fait que c'est un ensemble spécifique d'opérations visant à atteindre un objectif singulier. Ainsi, une équipe de projet comprend souvent des gens qui ne travaillent habituellement pas ensemble, parfois de différentes organisations et dans plusieurs zones géographiques. Pépin (2012) définit la gestion de projet comme étant l'application des connaissances, des compétences et techniques pour exécuter des projets efficaces et efficients. C'est une compétence stratégique pour les organisations, leur permettant de lier les résultats du projet aux objectifs de l'entreprise et de mieux concurrencer sur les marchés.

[9] http://www.pmi.org/About-Us/About-Us-What-is-Project-Management.aspx

Définition de Gestion de projet

L'ensemble des outils, techniques et méthodes qui permettent au chef de projet et à son équipe de conduire, coordonner et harmoniser les diverses tâches exécutées dans le cadre du projet.

CS4- Conscience du secteur

La conscience du secteur est définie par McManus (2007, citée dans Stephenson, 2010) comme étant « une prise de conscience des impacts de la crise et la rapidité de cet impact sur l'organisation et son environnement ». La position de l'organisation au sein d'un réseau comportant d'autres organisations du même secteur ou de secteur compatible est soumise à des changements imprévisibles si jamais une crise est déclenchée. Ces changements imprévisibles comportent des liens de causalité entre les organisations du secteur (faisant partie d'un réseau), c'est pour cette raison qu'il est important de comprendre la complexité des réseaux et être conscient des changements organisationnels qui pourraient se produire.

McManus (2007, p. 6) parle des réseaux en disant que « ... le lien brisé dans le réseau ne peut affecter qu'une seule organisation, mais peut également provoquer un effet d'entraînement ». Cet effet d'entraînement peut alors avoir des effets sur toute la communauté, le secteur de l'industrie, l'économie ou la région géographique. Cela démontre les conséquences potentielles de la non-prise de conscience du secteur. Il est donc important que l'organisation ait une prise de conscience des situations qui pourraient causer une désorganisation du réseau.

Les relations entre les organisations peuvent souvent changer brusquement, et c'est important pour les organisations de maintenir et d'actualiser en permanence leur prise de conscience du secteur (Ehrhardt, 2008, cité dans Stephenson, 2010). Carroll (1998, cité

dans Ibid., 2010) souligne l'importance du partage de la sensibilisation à la conscience du secteur entre les membres de l'organisation. L'organisation doit travailler comme un système cohérent en développant la conscience du secteur au sein de tous les membres de l'organisation.

La définition retenue de Conscience du secteur est la suivante (Stephenson, 2010, p. 81) :

Définition de Conscience du secteur

Une prise de conscience des interdépendances et des liens internes et externes de l'organisation, ainsi qu'une compréhension de l'ampleur potentielle et l'impact que les crises ou les situations d'urgence pourraient avoir sur ces relations.

CS5- Priorités en cas de crise

Plusieurs auteurs (Graham, 2007; Webb et al., 2002; Peterson, 1999 cités dans Stephenson, 2010) soulignent l'importance d'avoir des priorités et des objectifs clairement définis en cas de crise afin de guider les organisations dans la création de stratégies et de prises de décisions à court et à long terme. Selon les auteurs, cela diminue l'incertitude, favorise un climat de retour aux activités quotidiennes, « back-to-business », et de faire face à l'incertitude immédiate en cas de crise.

Webb et al. (2002) suggèrent notamment que ces priorités soient incluses dans un « plan des priorités en cas de crise » accessible à tout le personnel. Ce plan pourrait inclure les grandes visions et les orientations stratégiques de l'entreprise, les mesures économiques, la production, la prestation des services ou de la compétitivité. Il pourrait également prendre en considération la hiérarchisation des systèmes technologiques ainsi que leur contribution à la survie de l'organisation (Stephenson, 2010, p. 83). Il semble aussi que la

perception des dirigeants face au climat organisationnel est le meilleur prédicateur de la reprise de l'organisation à long terme.

La définition retenue de Priorités en cas de crise est la suivante (Stephenson, 2010, p. 83) :

Définition de Priorités en cas de crise

Une prise de conscience des priorités de l'organisation suite à une crise clairement définie ainsi que la compréhension des exigences minimales de fonctionnement de l'organisation.

CS6- Situation et surveillance interne et externe

La surveillance de la situation interne et externe désigne les processus et les mécanismes utilisés par les organisations pour créer et maintenir « la connaissance de la situation » (Masys, 2005, cité dans Stephenson, 2010). Cette connaissance et la compréhension de la situation sont développées grâce à un environnement qui favorise la communication et où nous retrouvons des systèmes d'aide à la prise de décision et l'apprentissage des expériences précédentes (Endsley et al., 2003). À ce sujet, Hale et al. (2006, cités dans Stephenson, 2010) affirment que le fait de « répondre efficacement aux signaux des audits est une caractéristique d'une organisation résiliente ». Les auteurs mettent ici l'accent sur la façon dont les organisations résilientes doivent effectuer des vérifications de leur performance (ou analyse de la situation) et aussi répondre efficacement aux conclusions et recommandations de ces audits. Pour ce faire, il est important de bien comprendre la situation et de faire une rétroaction avec les pairs afin de s'assurer que l'information reçue est effectivement comprise et bien assimilée. Car, souligne Senge (2000), la compréhension des problèmes dans un cadre organisationnel fournit une vue plus complète du problème, de sa complexité et des interdépendances. Ainsi, le développement

d'une vision complète en assimilant (au lieu de simplifier) les problèmes dans leur ensemble permet aux organisations de développer la connaissance de la situation.

La définition retenue de Situation et surveillance interne et externe est la suivante (Stephenson, 2010, p. 85) :

Définition de Situation et surveillance interne et externe

La création, la gestion et le suivi des éléments qui identifient et caractérisent l'environnement interne et externe de l'organisation en permanence, et la communication proactive de cette connaissance de la situation au sein de l'organisation pour identifier les défaillances en cas de crise ou d'urgence.

CS7- Prise de décision éclairée

La prise de décision n'est pas une situation de tout repos. L'incertitude ambiante, caractéristique d'un environnement complexe et chaotique, limite la perception de signaux clairs et nets, soutient Fernandez (2013). D'autre part, l'auteur ajoute que la rapidité du changement ne laisse que peu de temps aux délibérations et ne permet pas d'envisager toutes les éventualités. Il faut agir vite, les opportunités n'attendent pas. C'est en cela que la prise de décision est surtout une prise de risque.

Dans le cadre de la gestion de crise, une grande partie de la littérature considère aussi la prise de décision comme une source potentielle d'erreur (Pearson et Clair, 1998; Smith, 2006; Stephenson, 2010). Ces auteurs soulignent à la fois la difficulté de la prise de décision en situation de crise et le besoin de prendre des décisions rapidement. Ainsi, l'ajout de « la prise de décision éclairée » comme un indicateur de la résilience organisationnelle reflète le fait qu'il n'est pas suffisant pour une organisation d'être au courant d'une situation; elle doit également utiliser cette connaissance et l'intégrer dans sa prise de décision.

La définition retenue de Prise de décision éclairée est la suivante (Stephenson, 2010, p. 86) :

Définition de Prise de décision éclairée

La mesure dans laquelle l'organisation connaît bien son environnement interne et externe tout en étant capable de transmettre de l'information pertinente à son réseau organisationnel. Cette information est utilisée pour éclairer les décisions à tous les niveaux de l'organisation afin de prévenir ou mieux répondre aux crises.

2.2.3 Gestion des vulnérabilités

La troisième dimension réfère à la gestion des vulnérabilités. Comme nous l'avons expliqué précédemment, le recours à une approche basée sur le concept de résilience vise à anticiper les crises, à comprendre qu'elles résultent à la fois d'une accumulation de fragilités et d'aveuglements à la présence de ces vulnérabilités (Turner, 1976; Roux-Dufort, 2010). Les vulnérabilités sont produites par une accumulation et une combinaison d'anomalies peu ou mal maîtrisées. La notion de vulnérabilité est liée à d'autres notions bien étayées dans la littérature sur les risques industriels comme la gestion des risques (Turner, 1976) ou la métaphore du « résident pathogène » (Reason, 1990 et 1997). Des auteurs (Kroll et al., 1990, cités dans Stephenson, 2010) identifient la taille de l'organisation comme une vulnérabilité potentielle. Ils se réfèrent en cela à certaines petites entreprises qui ont subi des pertes plus importantes que les organisations de grande taille pendant et après un tremblement de terre.

Les vulnérabilités se manifestent par des précurseurs, des signes avant-coureurs ou des défaillances latentes (Reason, 1990) laissant présager la venue possible d'une rupture. Les vulnérabilités se tissent et se consolident au cœur d'une phase dans laquelle cohabitent

« le déjà là et le non encore advenu » (Kaës, 1979, cité dans Gombault, 2002) et où s'entrechoquent progressivement la prise de conscience des fragilités « déjà là » et la criante menace potentielle « non encore advenue ».

La définition de la gestion des vulnérabilités adoptée pour cette recherche est la suivante (McManus, 2007, p. 14) :

Définition de Gestion des vulnérabilités

Les composantes du système organisationnel qui, par leur perte ou dépréciation ont le potentiel de causer des effets négatifs dans l'ensemble du système vu leur interdépendance.

De cette définition, sept indicateurs découlent de la dimension de Gestion des vulnérabilités:

- **GV1 : Stratégies de planification**
- **GV2 : Participation au test**
- **GV3 : Capacité des ressources internes**
- **GV4 : Capacité des ressources externes**
- **GV5 : Réseau organisationnel**
- **GV6 : Processus robuste**
- **GV7 : Engagement et implication du personnel**

Les questions qui visaient à mesurer cette dimension sont les suivantes :

Stratégies de planification
Étant donné l'importance de notre organisation, je crois que la manière dont nous gérons l'imprévu est appropriée.
Pour répondre aux imprévus, notre organisation emploie actuellement des spécialistes dans les domaines suivants : 1) Gestion de risques, 2) Gestion de crises, 3) Service d'urgence, 4) Gestion du plan de suivi, 5) Ne s'applique pas
Est-ce que votre organisation possède un plan formel de gestion de crise, de situations d'urgence ou un plan de suivi ? 1) Oui, 2) Non, 3) Ne sais pas
Participation au test
Notre organisation comprend que le fait d'avoir un plan d'urgence n'est pas suffisant et que ce plan doit être mis en pratique et testé régulièrement
Les employés au sein de notre organisation sont généralement capables de consacrer du temps en dehors de leur rôle habituel afin d'être impliqués dans une simulation d'une situation d'urgence
Je crois que notre organisation investit suffisamment de ressources afin d'être capable de répondre à diverses situations d'urgence
Capacité des ressources internes
Je crois que notre organisation a suffisamment de ressources internes pour gérer efficacement les activités courantes
Lorsqu'un problème survient dans notre organisation, les ressources internes sont facilement mobilisables dans un court délai
Capacité des ressources externes
Notre organisation a une entente avec d'autres organisations pour fournir des ressources en cas d'urgence

Notre organisation a pensé et planifié quant au soutien qu'elle pourrait apporter à la communauté en cas d'urgence
Réseau organisationnel
Notre organisation garde un lien étroit avec d'autres organisations avec lesquelles elle pourrait travailler en situation de crise
Notre organisation a planifié l'aide que la communauté ou autres organisations pourrait lui apporter en situation d'urgence
Processus robuste
Les employés de notre organisation sont conscients que l'organisation pourrait rapidement être touchée par des événements imprévus et potentiellement négatifs
Engagement et implication du personnel
La majorité des employés de notre organisation se sentent responsables de l'efficacité de l'organisation
Les employés de notre organisation s'impliquent activement dans la résolution de problèmes

GV1 : Stratégies de planification

Les stratégies de planification consistent à assurer la continuité des affaires et diminuer les risques et la gestion des urgences (McManus, 2007). Plusieurs auteurs (Alexander, 2005; Spillan et Hough, 2003, cités dans Stephenson, 2010) soulignent l'importance de la planification et le fait que chaque organisation devrait avoir un plan. Avoir un plan peut même aider une entreprise à transformer ses faiblesses en avantages concurrentiels.

Il existe quatre stratégies générales de planification applicables aux organisations : *la gestion de la continuité des affaires* (Cerullo et Cerullo, 2004), *la planification d'urgence* (Williams et al., 2000), *la gestion des crises* (Fowler et al., 2007) et *la gestion des risques* (Starr et al., 2003). Nous les définissons dans les paragraphes qui suivent.

La *gestion de la continuité des affaires*. Le « UK Business Continuity Institute » (BCI, 2006, dans Stephenson, 2010, p. 89) définit la gestion de la continuité des affaires comme suit : « Un processus de gestion globale qui identifie les menaces potentielles qui visent l'organisation ainsi que les impacts que pourraient causer ces menaces sur ses activités commerciales. Ce processus fournit un cadre qui aide au renforcement de la résilience organisationnelle afin d'avoir une réponse efficace en cas de crise, ce qui protègerait, entre autres, les intérêts des parties prenantes et la réputation de l'organisation ». Cette définition présente la gestion de la continuité des affaires comme un processus de gestion visant à renforcer la résilience organisationnelle au sein de l'organisation grâce à une gestion proactive et une réponse rapide aux risques qui pourraient survenir.

La *planification d'urgence* est généralement effectuée par les hautes instances gouvernementales, tel que le propose le « Guide pour la planification de la gestion des urgences » rédigé par le ministère de la Sécurité publique du Canada[10]. Ce dernier définit la planification ou la gestion d'urgence comme suit : « ...l'élaboration d'une approche de gestion des urgences éclairée pour l'organisation qui exprime les priorités stratégiques - l'équilibre souhaité entre l'élaboration des mesures pour intervenir en cas d'urgences et l'atténuation du risque ». Car souvent la tolérance au risque d'une organisation influence l'orientation du plan stratégique de gestion d'urgences. Le but est alors d'élaborer une planification qui intègre et coordonne les éléments qui s'inscrivent dans les plans officiels de gestion de crise.

La *gestion des crises* se concentre principalement sur la réponse à des situations inattendues qui affectent l'organisation (Mitroff, 2001). Boin et McConnell (2007) notent que la gestion de la crise est une réponse de haut en bas, caractérisée par la centralisation qui permet une prise de décision rapide et un contrôle adéquat quant à l'allocation des ressources.

---

[10] http://www.securitepublique.gc.ca/cnt/rsrcs/pblctns/mrgnc-mngmnt-pnnng/index-fra.aspx#section_three

La *gestion des risques* se divise en gestion réactive et gestion proactive (Smallman, 1996, cité dans Stephenson, 2010, p. 90). Selon l'auteur, la gestion des risques réactive « [...] s'appuie sur une tolérance au risque prédéterminée et à une conversion des objectifs organisationnels en décisions quantifiables ». Dans cette approche réactive, une organisation décide du niveau de risque qu'elle est prête à accepter, puis applique les critères de décision afin de déterminer si l'investissement dans un projet est rentable ou non. Cette approche réactive reste simpliste car l'organisation répond aux menaces immédiates sans les avoir vu venir auparavant.

Quant à la gestion proactive des risques, Smallman note que c'est une approche plus globale qui repose sur des évaluations de risques formelles où la majorité des risques potentiels sont évalués puis hiérarchisés en fonction du risque le plus probable. Les organisations auraient ainsi avantage à avoir une approche proactive de la gestion des risques, malgré le fait que les études de cas de McManus (2007) montrent que très peu d'organisations font de la planification, et que la planification effectuée met davantage l'accent sur les risques ou événements médiatisés simples, comme les pandémies ou les catastrophes naturelles.

La définition de Stratégies de planification adoptée pour cette recherche est la suivante (Stephenson, 2010, p. 91) :

Définition de Stratégies de planification

L'identification et l'évaluation des stratégies de planification visant à identifier, évaluer et gérer les vulnérabilités se rapportant à l'environnement de l'entreprise et ses parties prenantes.

GV2 : Participation au test

Les tests sont une partie essentielle de la planification en cas de crise et sont préconisés par la majorité des gouvernements des pays industrialisés (Peterson et Perry, 1999, cités dans Stephenson, 2010). Ces tests visent la préparation à une phase d'intervention afin de faire face à une menace quelconque. Ils sont l'une des trois composantes de la préparation, les deux autres étant la planification et la formation. Ils visent également à tester les procédures et les équipements mis en place dans un plan, à valider le plan (Stephenson, 2010) afin de mettre en place la formation et exécuter le plan selon les besoins.

Il existe plusieurs types de tests et chacun a un objectif différent et requiert différents niveaux d'engagement des ressources tout en offrant différents résultats possibles (Stephenson, 2010). Un exemple de test utilisé dans de nombreux plans d'urgence est le contact des membres clés du personnel pour vérifier leur disponibilité et voir si oui ou non (dans le cas où une crise devait se produire à ce moment même) ils seraient en mesure de répondre.

La définition de Participation au test adoptée pour cette recherche est la suivante (Stephenson, 2010, p. 93) :

Définition de Participation au test

La participation des membres de l'organisation à des simulations ou scénarios conçus pour permettre à l'organisation d'être bien préparée à une situation d'urgence ou de crise.

GV3 : Capacité des ressources internes

Le manque de ressources est une des causes possibles de l'échec de l'organisation en cas de crise (Pearson et Clair, 1998, dans Stephenson, 2010). Williams et al. (2000) affirment que la capacité d'une organisation à gérer et mobiliser ses ressources est essentielle pour une réponse efficace. Les ressources sont l'ensemble des actifs matériels, physiques ou humains qui sont mis en œuvre par l'entreprise pour développer et produire ses produits et services.

Afin de voir si la capacité des ressources internes est suffisante, il est important de dresser un diagnostic stratégique interne, lequel consiste à analyser les différentes ressources de l'organisation et à déterminer s'il s'agit d'atouts ou bien de faiblesses pour elle[11]. On peut citer, par exemple, les ressources humaines (compétences et expérience du personnel, savoir-faire et maîtrise des postes de travail; connaissance des produits, des procédés de production et des clients), les ressources matérielles (locaux, équipements), les ressources financières (capacités de financement, budget de trésorerie, confiance des actionnaires et des banques), les ressources immatérielles (réputation et marque de commerce, brevets, confiance des clients).

La définition de Capacité des ressources internes adoptée pour cette recherche est la suivante (Stephenson, 2010, p. 94) :

Définition de Capacité des ressources internes

La gestion et la mobilisation des ressources physiques, humaines et financières pour assurer la capacité de l'organisation à affronter efficacement l'environnement organisationnel changeant, avant, pendant et après une crise.

[11] http://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTMG/management/reviser-le-cours/quelles-sont-les-composantes-du-diagnostic-strategique-tstmg_man_05

GV4 : Capacité des ressources externes

Les crises sont caractérisées par la perturbation et l'incertitude affectant la disponibilité des ressources organisationnelles existantes (Roux-Dufort, 2003). Donnant l'exemple du Centre des opérations d'urgence du World Trade Center qui a été détruit lors des attaques du 11 septembre 2001, Kendra et Wachtendorf (2003, dans Stephenson, 2010) soulignent que la réaction immédiate a été de faire appel à des ressources externes de la ville de New York. Car, pendant une crise, les ressources internes de l'organisation peuvent être perturbées puisqu'elles peuvent être directement concernées, ce qui oblige l'organisation à recourir aux ressources externes afin d'avoir un support. Mallak (1998, Stephenson, 2010) soutient cette idée en disant que « des ressources externes adéquates est un des principes de base de la résilience ». Il poursuit en affirmant que l'accès à des ressources externes influence également la capacité de l'organisation à détecter des menaces, à élaborer des réponses aux menaces potentielles, et à y faire face au moment venu.

La définition de Capacité des ressources externes adoptée pour cette recherche est la suivante (Stephenson, 2010, p. 95) :

Définition de Capacité des ressources externes

Systèmes et protocoles conçus pour gérer et mobiliser des ressources extérieures afin de s'assurer que l'organisation est capable de répondre aux crises et aux urgences.

GV5 : Réseau organisationnel

Plusieurs auteurs (Granatt et Paré-Chamontin, 2006; McManus, 2007; Collerette, 2005), cités dans la recherche de Stephenson (2010), reconnaissent la force des relations avec d'autres organisations comme essentielle à la fois dans un contexte d'affaires ou en

situation de crise. Ce réseau organisationnel, nécessaire à la résilience, est défini par Collerette (2005) comme une structure souple, caractérisée par des liens (connexions) fonctionnels et formels entre des unités distantes, dédiées à un objet spécifique.

La définition de Réseau organisationnel adoptée pour cette recherche est la suivante (Stephenson, 2010, p. 97):

Définition de Réseau organisationnel

La gestion des interdépendances du réseau organisationnel et le développement continu des relations inter-organisations pour permettre à l'organisation de fonctionner avec succès et de faire face aux crises.

GV6 : Processus robuste

Le processus robuste est un moyen d'identifier et d'analyser les vulnérabilités. Weick et Sutcliffe (2007) parlent des organisations hautement fiables (HRO) et soutiennent que leur fiabilité découle de leur préoccupation envers l'échec, ce qui implique de poser les quatre questions suivantes :

- Qu'est-ce qui doit aller de l'avant ?
- Qu'est-ce qui pourrait aller mal ?
- Comment les choses pourraient aller mal ?
- Quelles choses ont mal tourné ?

Une façon de rechercher ces signaux faibles proposés par Weick et Sutcliffe est de rappeler aux gens que « [...] même s'ils pensent comprendre leur système et la manière dont une crise peut venir, les surprises sont encore possibles » (Stephenson, 2010, p. 97). Il s'agit d'une prise de conscience de la vulnérabilité.

La définition de Processus robuste adoptée pour cette recherche est la suivante (Stephenson, 2010, p. 98):

Définition de Processus robuste

Processus intégrés dans le fonctionnement de l'organisation qui permettent d'identifier et d'analyser les vulnérabilités émergentes à son environnement et permettent de gérer efficacement ces vulnérabilités pour faire avancer la résilience des réseaux.

GV7 : Engagement et implication du personnel

L'engagement de l'employé est défini généralement par le niveau auquel celui-ci est impliqué et dévoué dans son travail, se soucie de sa société, de ses collègues et est prêt à donner le meilleur de lui-même pour atteindre le succès recherché par son organisation[12]. Le « USA Conference Board[13] » dans son édition de 2006, « Engagement du personnel, une révision de la recherche actuelle et de ses implications », définit l'engagement du personnel comme « une relation émotionnelle intense que ressent l'employé vis-à-vis de sa société, et qui l'incite à déployer des efforts considérables dans son travail ».

Ces définitions rejoignent des auteurs, tel Friedman (2005, dans Stephenson, 2010 p. 99) qui affirme que « les dirigeants et les employés doivent être impliqués et doivent s'assurer que l'organisation est suffisamment souple pour se maintenir ». L'auteur suggère même un lien entre la capacité de l'organisation à être flexible et la participation du personnel. La reconnaissance de Mallak (1998) du rôle que joue le personnel de première ligne dans les crises, pour répondre aux besoins des clients sur place, conduit également à la conclusion qu'ils ont un rôle crucial à jouer dans la gestion des vulnérabilités.

---

[12] http://www.bayt.com/fr/career-article-1681/
[13] www.conference-board.org

La définition d'Engagement et implication du personnel adoptée pour cette recherche est la suivante (Stephenson, 2010, p. 99):

Définition d'Engagement et implication du personnel

L'engagement et la participation du personnel de l'organisation afin qu'ils soient responsables et impliqués dans l'amélioration de la résilience organisationnelle; grâce à leur travail et leur compréhension des liens entre la résilience de l'organisation et son succès à long terme.

2.2.4 Capacité d'adaptation

Plusieurs auteurs (Schein, 1991; Smith et al., 2003; Füssel et Klein, 2006; Lemmen et al., 2008; La Porte, 2006) ont discuté de la question de la capacité d'adaptation d'une organisation. On peut définir la capacité d'adaptation comme l'« ensemble des capacités, des ressources et des institutions d'un pays ou d'une région lui permettant de mettre en œuvre des mesures d'adaptation efficaces » (GIEC, 2008). Cela réfère à la caractéristique d'un système qui montre son aptitude à s'adapter efficacement au changement. Schein (1991) soutient, entre autres, que la survie d'une organisation est liée à sa capacité d'adaptation à son environnement tant interne qu'externe. Si, par exemple, l'environnement change, le système risque d'être pris à contrepied et l'organisation peut se retrouver en pleine contradiction. Ainsi, un système doté d'une grande capacité d'adaptation serait capable de faire face aux changements organisationnels, et peut-être même d'en tirer profit, alors qu'un système ayant une faible capacité d'adaptation serait plus susceptible de souffrir de ces changements (Füssel, 2007). Ainsi, accroître la capacité d'adaptation fait partie des stratégies d'adaptation, et un système avec de nombreuses options d'adaptation a généralement une plus grande capacité de s'adapter qu'un système n'en ayant peu ou pas. Pour Dalziell et McManus (2004), cités dans Stephenson (2010, p. 100), la capacité

d'adaptation est « la capacité du système à répondre aux changements dans son environnement externe, et de récupérer des dommages causés aux structures internes du système qui affectent sa capacité à atteindre son but ».

Cette dimension touche à la culture même de l'organisation et à la « culture de résilience ». La capacité d'accepter de nouvelles idées, d'avoir une ouverture aux propositions ou aux idées des autres et notamment de comprendre d'autres dimensions qui existent dans l'organisation est importante dans la mesure de la résilience organisationnelle (Therrien, 2010). La capacité d'innover et de créativité se traduit par la possibilité d'utiliser ce qui est connu pour aller au-delà, « de recréer une forme d'ordre avec ce que l'on a sous la main » (p. 158).

La définition de Capacité d'adaptation adoptée pour cette recherche est la suivante (Stephenson, 2010, p. 100):

Définition de Capacité d'adaptation

Un leadership fort et une culture qui permet une communication claire, de bonnes relations de travail, et une vision partagée au sein de l'organisation. L'organisation est innovante et créative et les gens sont en mesure d'agir en permanence et d'égaler ou dépasser les besoins de l'environnement organisationnel en prévision des changements qui peuvent y survenir.

De cette définition, sept indicateurs découlent de la dimension de Capacité d'adaptation:

- **CA1 : Esprit d'équipe**
- **CA2 : Communications et relations**
- **CA3 : Vision stratégique et attentes**
- **CA4 : Information et connaissance**

- **CA5 : Structures de leadership et gestion de la gouvernance**
- **CA6 : Innovation et créativité**
- **CA7 : Prise de décision décentralisée et réactive**

Les questions qui visaient à mesurer cette dimension sont les suivantes :

Esprit d'équipe
Les employés de notre organisation sont encouragés à travailler dans différents départements ou à jouer différents rôles à l'intérieur de notre organisation pour acquérir de nouvelles expériences
Il existe un excellent climat de camaraderie et d'esprit d'équipe dans notre organisation
Dans notre organisation, il est important qu'il n'y ait aucune barrière qui nous empêche de bien travailler entre nous et avec les autres organisations
Communications et relations
Notre organisation est perçue comme un acteur essentiel dans son secteur d'activités
Les employés de notre organisation collaborent avec leurs pairs pour que le travail soit bien fait, indépendamment des frontières départementales et organisationnelles
Vision stratégique et attentes
Notre organisation a une vision ou une mission formellement écrite
La mission ou vision de notre organisation reflète les valeurs auxquelles nous aspirons

Au sein de notre organisation, nous prenons régulièrement le temps de réévaluer notre travail en fonction de ce que nous voulons atteindre
Information et connaissance
Si un événement inattendu survient, les employés de notre organisation savent à qui s'adresser
Dans notre organisation, nous faisons un effort afin de s'assurer que l'information critique (coordonnées des employés) est disponible dans différents emplacements
Structures de leadership et gestion de la gouvernance
Je suis confiant que nos gestionnaires fourniraient un bon leadership si notre organisation subissait une crise
Je crois que les employés accepteraient nos décisions de gestion de crise même s'ils ont été peu consultés
Les gestionnaires sont constamment à l'affût de la charge de travail des employés et la réduisent quand elle devient excessive
Les membres de la haute direction agissent de telle manière que notre organisation soit toujours parmi les meilleures
Les membres de la haute direction de notre organisation sont des modèles de professionnels qui nous inspirent
Innovation et créativité
Notre organisation encourage activement ses employés à relever des défis et à se développer professionnellement
Les employés de notre organisation sont reconnus pour leur habileté à utiliser leurs connaissances pour créer et innover

Les employés de notre organisation sont récompensés lorsqu'ils adoptent une manière de pensée qui sort d'un cadre prédéfini de pensée
Prise de décision décentralisée et réactive
Quand un problème survient, il y a toujours quelqu'un en poste d'autorité qui est disponible pour répondre aux employés de première ligne
Notre organisation est capable de prendre rapidement des décisions difficiles s'il y a lieu
Dans notre organisation, les employés les plus qualifiés pour prendre des décisions le font avec considération et respect de la hiérarchie

CA1 : Esprit d'équipe

Au sein des organisations, le sentiment d'appartenance et l'esprit d'équipe sont aussi essentiels que le plaisir (Rodgers, 2010). Il n'y a pas si longtemps, le personnel demeurait fidèle au même employeur pendant au moins vingt ans. « Aujourd'hui, le roulement du personnel est parfois étourdissant », précise Julie Carignan, psychologue organisationnelle et associée principale à la Société Pierre Boucher[14]. Elle ajoute que tout le monde doit faire sa part dans la mesure de ses moyens. « Chacun doit y mettre du sien, autant les employés que la direction ». Toutefois, il semble que l'organisation a la plus grande part de responsabilités. Elle doit mettre en place les conditions idéales afin qu'une équipe puisse fonctionner : l'embauche des bonnes personnes, des buts communs clairement définis et des normes de fonctionnement. De plus, il revient aux leaders de « donner le ton ». Une fois les conditions mises en place, on favorise une ambiance pour que les gens apprennent à se connaître. Cet effort revient à chaque employé qui doit participer et s'engager dans la réussite de l'équipe (Carignan, 2015).

[14] http://www.spb.ca/fr

Guelke (2005, dans Stephenson, 2010, p. 102) affirme que l'absence d'esprit d'équipe au sein d'une organisation où chaque individu travaille juste pour son propre intérêt peut affecter et créer des obstacles à l'organisation à bien des égards. Ces obstacles bloquent la complémentarité entre les personnes, la communication, les idées, l'innovation, la créativité et l'efficacité (Stephenson, 2010, p. 103). Il est donc important d'inclure cet indicateur « Esprit d'équipe » afin de mesurer le niveau de résilience organisationnelle au sein des organisations qui ont participé à notre recherche.

La définition d'Esprit d'équipe adoptée pour cette recherche est la suivante (Mucchielli, 2009, p. 40) :

Définition d'Esprit d'équipe

Une cohésion et solidarité des membres de l'équipe permettant de créer une force en mouvement, vivante et dynamique. Les membres d'une équipe sont tous différents, mais créent ensemble une nouvelle entité qui possède ses propres caractéristiques. C'est sur les forces et les capacités de cette entité que reposent les probabilités de réussite de leurs projets.

CA2 : Communications et relations

La communication est essentielle au sein de l'entreprise et elle permet de travailler de façon transparente tout en évitant les conflits et parfois les situations de crise. Toutefois, il arrive souvent que cette communication soit mal établie et que l'entreprise rencontre des difficultés à transmettre un message clair et compréhensible. C'est ce qu'on appelle les obstacles à la communication. Prendre conscience de ces obstacles permet de les contourner et d'améliorer la communication au sein de l'entreprise.

Ainsi, Smith (1990, dans Stephenson, 2010, p. 103) parle de la façon dont les communications sont le plus souvent abordées dans la gestion de crise en disant que

« l'échec des organisations en temps de crise est souvent en raison de leur manque de communication efficace avec le public et les médias ». D'autre part, McManus (2007) affirme que la communication et les relations au sein et entre les organisations contribuent fortement à la résilience. L'auteure ajoute qu'« il y a un lien entre les voies de communication efficaces, les relations respectueuses entre les membres de l'organisation et la capacité d'acquérir, de transférer et de détenir les informations critiques en temps de crise » (p. 70, dans Stephenson, 2010, p. 103). McManus établit ici des liens entre les communications et les relations, le partage de l'information et la connaissance de la situation. L'auteure prétend aussi que « les communications internes sont souvent considérées comme problématiques par le personnel, mais couronnées de succès par la direction » (McManus, 2007, Stephenson, p. 104). D'autres (Gittell et al. 2006; Starr et al., 2003, dans Stephenson, 2010, p. 104) soulignent qu'en période de crise il est important d'avoir de bonnes relations avec les employés afin de maintenir leur engagement et leur productivité. Parlant de la variété et de la complexité des réseaux organisationnels internes et externes, ils affirment également que les communications et les relations sont au cœur de la gestion des risques inhérents.

La définition de Communications et relations adoptée pour cette recherche est la suivante (Stephenson, 2010, p. 104) :

Définition de Communications et relations

Promouvoir et instaurer des relations respectueuses avec les parties prenantes afin de créer des voies de communication efficaces permettant à l'entreprise de fonctionner efficacement lors de situations de crises ou d'urgences.

CA3 : Vision stratégique et attentes

L'élaboration d'une vision stratégique fait partie des nouveaux outils de gestion utilisés pour favoriser l'adaptation, la transformation et la performance des organisations.

Les dirigeants, tant du secteur privé que du secteur public, l'utilisent pour savoir dans quelle direction l'organisation doit aller (Ministère du Conseil exécutif, 2010). Le ministère du Conseil exécutif du Québec[15] définit la vision comme étant une « représentation de ce que l'organisation veut devenir, elle lui indique le chemin à prendre entre le présent et l'avenir et lui fournit un éclairage qui guide ses actions et ses décisions quotidiennes, afin que tous travaillent ensemble pour atteindre les mêmes buts ».

Des auteurs (Weick, 1993; Horne et Orr, 1998, dans Stephenson, 2010) soulignent l'importance de la vision partagée pour avoir une réponse efficace à une crise. Senge (2000, p. 341) parle de la vision partagée au sein des organisations apprenantes ainsi : « L'organisation apprenante reflète une culture organisationnelle, une façon d'être et de fonctionner dans un environnement, où les gens collaborent et réfléchissent ensemble pour que l'organisation s'améliore constamment afin de devenir une organisation saine et agile ». Cette organisation apprenante favorise la synergie par le dialogue sur l'expérience et les connaissances, l'ouverture, la connaissance de soi, la collaboration avec toutes les composantes de l'organisation et la vision partagée. Ainsi, une des meilleures pratiques pour bâtir une organisation apprenante est de développer une vision partagée afin de susciter l'engagement des membres de l'organisation.

La définition de la Vision stratégique et attentes adoptée pour cette recherche est la suivante (Stephenson, 2010, p. 106) :

Définition de Visions stratégique et attentes

Une vision clairement définie et comprise à travers tous les paliers organisationnels permettant aux membres de l'organisation de voir l'avenir positivement.

[15] https://www.mce.gouv.qc.ca/planification-strategique/elements/index.html#vision

CA4 : Information et connaissance

L'information selon le dictionnaire Larousse est un « élément de connaissance susceptible d'être codé pour être conservé, traité ou communiqué ». Cette information n'est pas de l'ordre du matériel mais de l'ordre de l'idée, c'est pour cette raison qu'elle nécessite un support ou un document afin d'être bien transmise. La connaissance, quant à elle, est définie par le dictionnaire Larousse comme le « fait de comprendre, de connaître les propriétés, les caractéristiques, les traits spécifiques de quelque chose ... ». Cette connaissance est l'analyse d'une idée par une personne grâce à ses compétences et ses expériences.

Fouan (2013) note dans son mémoire sur la gestion des connaissances que la gestion des informations constitue un enjeu important pour l'organisation; par contre, il est aussi nécessaire de gérer les connaissances afin d'assurer la pérennité et le dynamisme des activités de l'organisation. McManus (2007) affirme que l'information et la connaissance sont liées aux communications et aux relations (le deuxième indicateur de la Capacité d'adaptation) et aux rôles et responsabilités (le premier indicateur de la Connaissance de la situation). L'information et la connaissance sont également liées à l'esprit d'équipe parce qu'elles doivent être recueillies et partagées à travers les membres de l'organisation. Smith (2005) souligne comment la perte de personnel clé peut détériorer la mémoire institutionnelle de l'organisation, ce qui peut conduire à l'accumulation d'événements inattendus (Turner, 1976).

La définition d'Information et connaissance adoptée pour cette recherche est la suivante (Stephenson, 2010, p. 109) :

Définition d'Information et connaissance

La gestion et le partage d'informations et de connaissances à travers l'organisation pour s'assurer que les personnes clés qui prennent des décisions en cas de crise ont toute l'information nécessaire.

CA5 : Structures de leadership et gestion de la gouvernance

Le leadership est une notion facile à définir mais difficile à étudier et à comprendre. Dessler (2009) définit le leadership comme un « processus par lequel le gestionnaire influence ses subalternes et les amène à participer de leur plein gré à l'atteinte d'un objectif ». La gouvernance, quant à elle, est une question de vision et d'orientation organisationnelle.

Selon « The Canadian Geomatics Community Round Table »[16], la gouvernance fournit la structure au leadership, qui est responsable des conseils et de l'orientation ainsi que de trouver les ressources et de faire avancer le processus stratégique au moyen de la consultation. Il s'agit d'un moyen de s'assurer d'être conséquent dans ses efforts, et que le secteur soit en harmonie avec les objectifs stratégiques généraux exprimés par la vision. Le but de cet indicateur est de vérifier les mesures de leadership accompagnées de la structure de gouvernance nécessaire permettant aux membres de l'organisation de se rassembler autour d'une vision et de buts communs.

La définition de Structures de leadership et gestion de la gouvernance adoptée pour cette recherche est la suivante (Stephenson, 2010, p. 111) :

[16] http://cgcrt.ca/en/strategy/leadership-governance/#

Définition de Structures de leadership et gestion de la gouvernance

Un leadership organisationnel inspiré qui équilibre avec succès les besoins des parties prenantes internes et externes ainsi que les priorités d'affaires, et qui serait en mesure de fournir une bonne gestion et une prise de décision rapide en temps de crise.

CA6 : Innovation et créativité

Dans le contexte de la mondialisation, l'innovation est importante pour la croissance à long terme et la survie d'une organisation. Les travaux sur le concept de résilience organisationnelle de Hamel et Välikangas (2003) soulignent que la survie d'une organisation dépend dans quelle mesure elle maîtrise l'innovation, le renouvellement et la résilience.

L'importance de promouvoir les initiatives créatives au sein des organisations s'est accrue en raison de l'intensification de la concurrence et les changements de la société (Mnisri, 2007). L'auteur ajoute qu'on cherche pertinemment à favoriser les initiatives créatives et à développer des programmes pour les mettre en œuvre. Cette action a pour objectif d'exploiter les esprits imaginatifs et inventifs des différents collaborateurs de l'organisation pour générer des idées nouvelles afin d'innover, contribuer de manière ininterrompue à l'amélioration de la qualité et acquérir un avantage concurrentiel. Pour Lubart (2003), la définition de la créativité dépasse le sens du mot et tient compte d'autres aspects. La créativité est le résultat de l'interaction de la connaissance, de l'intelligence, de l'expérience, de l'intérêt et de l'enthousiasme.

La définition d'Innovation et créativité adoptée pour cette recherche est la suivante (Stephenson, 2010, p. 113) :

Définition d'Innovation et créativité

Un système organisationnel où l'innovation et la créativité sont toujours encouragées et récompensées, et où la production et l'évaluation de nouvelles idées sont reconnues comme la clé de la performance de l'organisation en cas de crise ou d'urgence.

CA7 : Prise de décision décentralisée et réactive

Cho (1996) identifie trois façons dont les organisations utilisent l'information : elles utilisent l'information pour donner un sens à leur environnement d'exploitation, elles génèrent de nouvelles connaissances par l'apprentissage organisationnel, et elles recherchent et évaluent l'information pour prendre des décisions importantes. L'un des modèles les plus connus de la prise de décision est le concept de la rationalité limitée (*bounded rationality)* développé par Herbert Simon. Dans ce modèle, Simon (1957) soutient que l'idéal du choix rationnel, bien que souhaitable, est rarement réalisable. En réponse, il propose un modèle où les décisions sont prises en fonction des limites de leur contexte. Ces limitations pourraient inclure les capacités cognitives et l'expérience du décideur, un manque d'information, la pression des parties prenantes, des valeurs contradictoires et le manque de temps. Par conséquent, il est important que les décisions en temps de crise soient prises par ceux qui sont qualifiés plutôt que par ceux qui ont le pouvoir de prendre des décisions vu leur position hiérarchique au sein de l'organisation.

L'« expansion de la prise de décision » se réfère à la délégation du pouvoir au personnel afin de prendre des décisions relatives à leur travail (Mallak, 1998, p. 11). Mallak poursuit en disant que l'expansion de la prise de décision aide à garantir des ressources internes et externes adéquates, et soutient que c'est « souvent considéré comme un élément essentiel de l'autonomisation [...] un élément clé au concept de résilience organisationnelle ». Smits et Ally (2003) expliquent comment la vitesse et la réactivité de la prise de

décision lors de situations de crise peuvent être améliorées en incluant une structure adéquate et une délégation rapide de l'autorité supérieure dans la planification de la crise.

La définition de Prise de décision décentralisée et réactive adoptée pour cette recherche est la suivante (Stephenson, 2010, p. 114) :

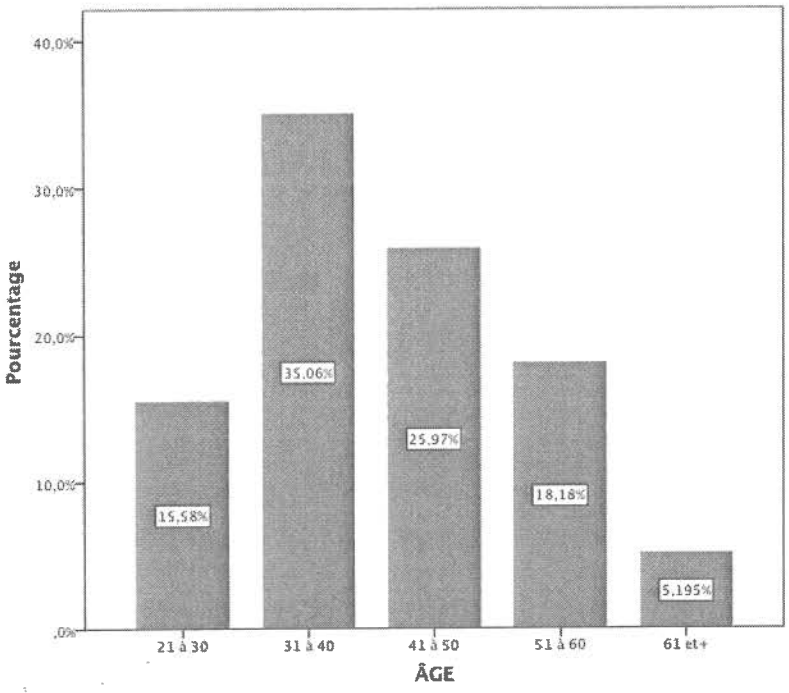
Définition de Prise de décision décentralisée et réactive

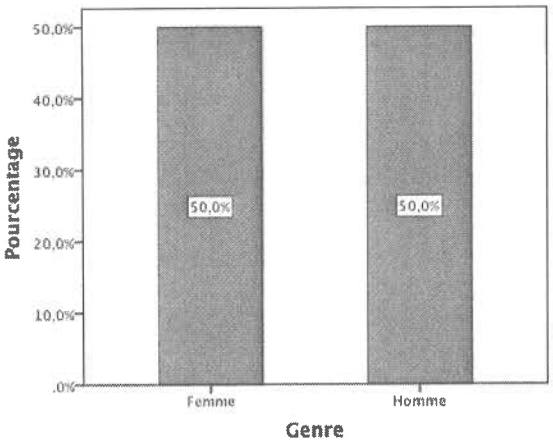
Une structure organisationnelle, formelle ou informelle, qui a évolué au cours de la réponse à une situation d'urgence ou de crise, où les gens ont le pouvoir de prendre des décisions rapidement tout en comptant sur une autorité supérieure accessible en cas de besoin.

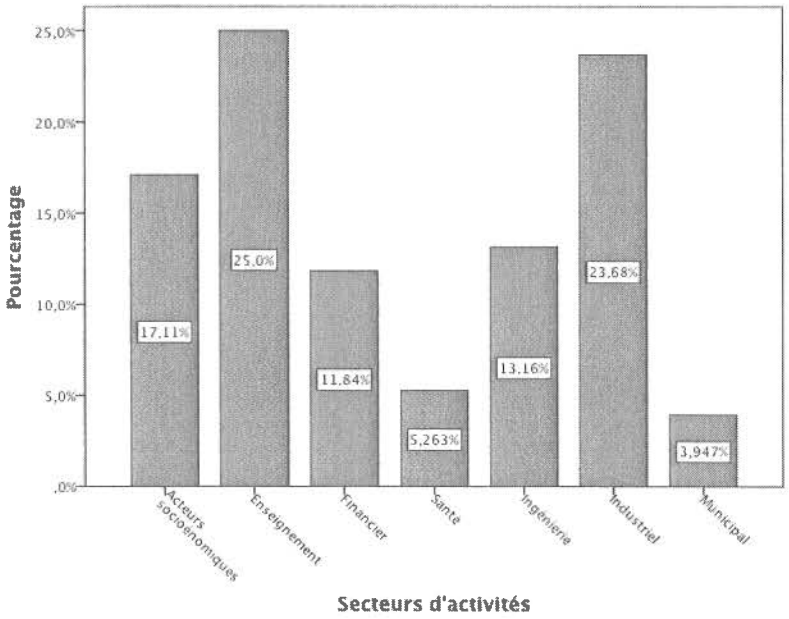
2.3 L'ECHANTILLONNAGE

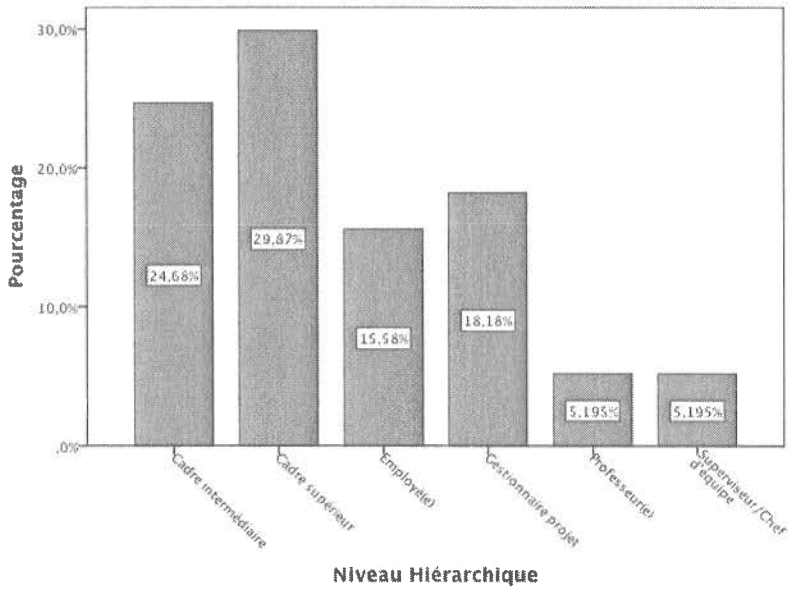
Près de 200 entreprises de la région du Bas-Saint-Laurent et de la Côte-Nord ont été invitées à participer à cette étude. Le choix de ces entreprises s'est fait selon sept secteurs d'activités représentatifs de la région concernée. Ce sont les acteurs socio-économiques, le secteur de l'enseignement collégial et universitaire, le secteur financier, de la santé, de l'ingénierie ainsi que les secteurs industriel et municipal. Nous avons ciblé les dirigeants et cadres supérieurs et/ou intermédiaires d'entreprises afin d'avoir une information complète sur l'organisation. Ainsi, soixante-quinze (75) personnes représentant cinquante-six (56) organisations ont répondu à notre invitation. La taille des organisations varie entre 10 et 2000 employés. Les histogrammes à barres ci-dessous présentent les données factuelles des répondants de l'étude selon les critères choisis.

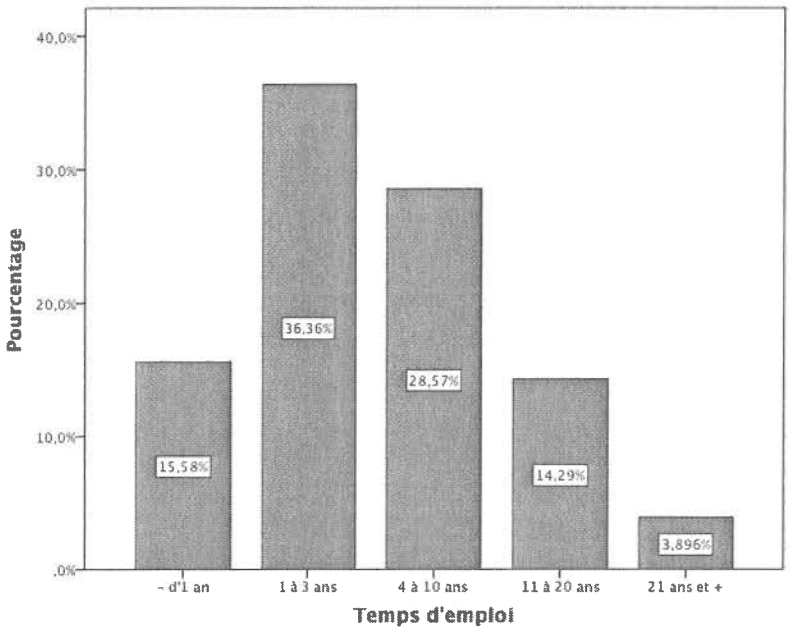
2.3.1 Informations générales sur l'échantillon





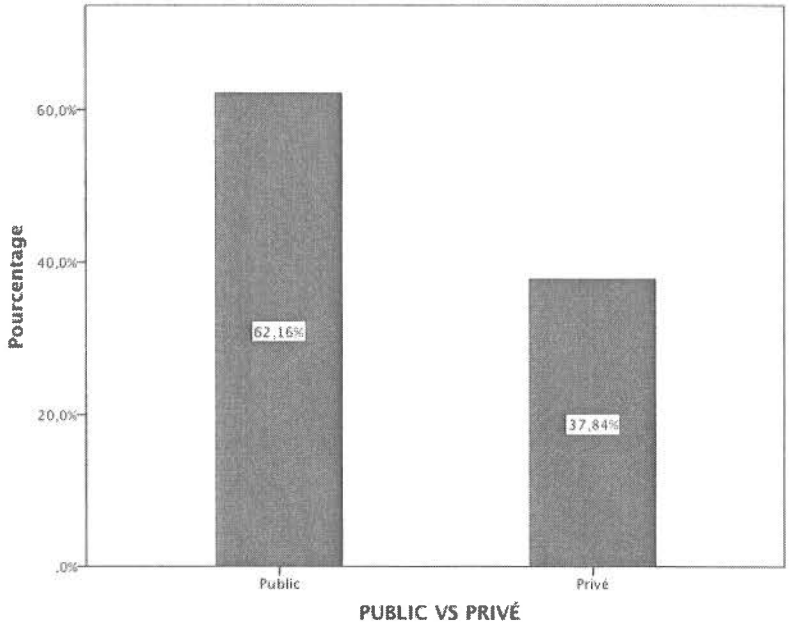

25,0%
20,0%
15,0%
10,0%
5,0%
,0%
Pourcentage
17,11%
25,0%
11,84%
5,263%
13,16%
23,68%
3,947%
Acteurs socioéconomiques
Enseignement
Financier
Sante
Ingenierie
Industriel
Municipal
Secteurs d'activités

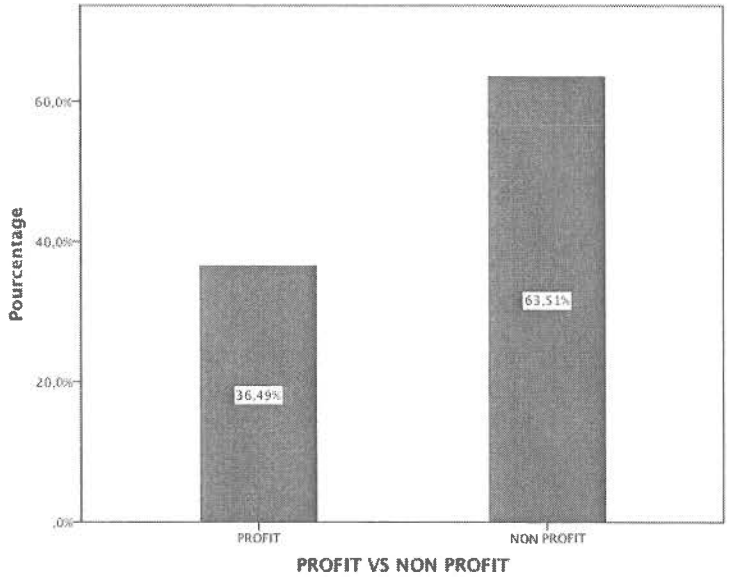

30,0%
20,0%
10,0%
,0%
Pourcentage
24,68%
29,87%
15,58%
18,18%
5,195%
5,195%
Cadre intermédiaire
Cadre supérieur
Employé(e)
Gestionnaire projet
Professeur(e)
Superviseur/Chef d'équipe
Niveau Hiérarchique

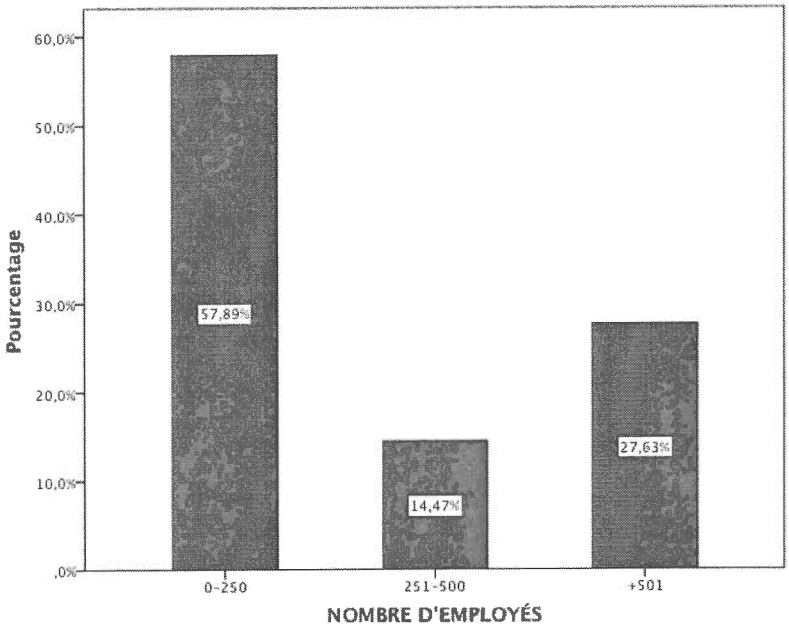


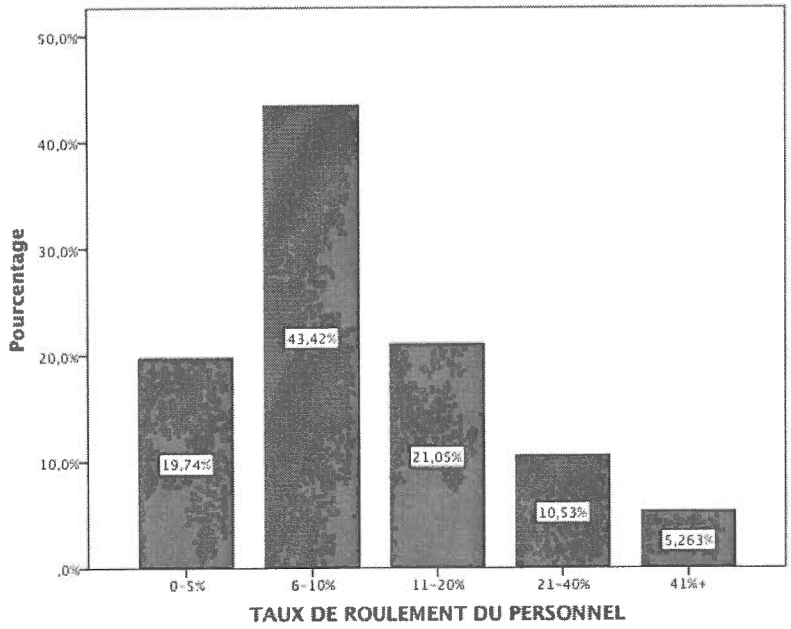
Ainsi, on peut voir que la majorité des répondants se situe dans la tranche d'âge de 31 à 40 ans. On constate aussi une égale proportion d'hommes et de femmes parmi les répondants. Les secteurs d'activités les plus représentés sont ceux de l'enseignement et le secteur industriel. Vu que notre questionnaire s'adressait particulièrement à des dirigeants et cadres supérieurs d'entreprises, nous remarquons que la majorité de nos répondants sont des cadres supérieurs et intermédiaires. Concernant le temps en emploi au sein de l'organisation, la majorité des répondants y travaillent depuis 1 à 3 ans.

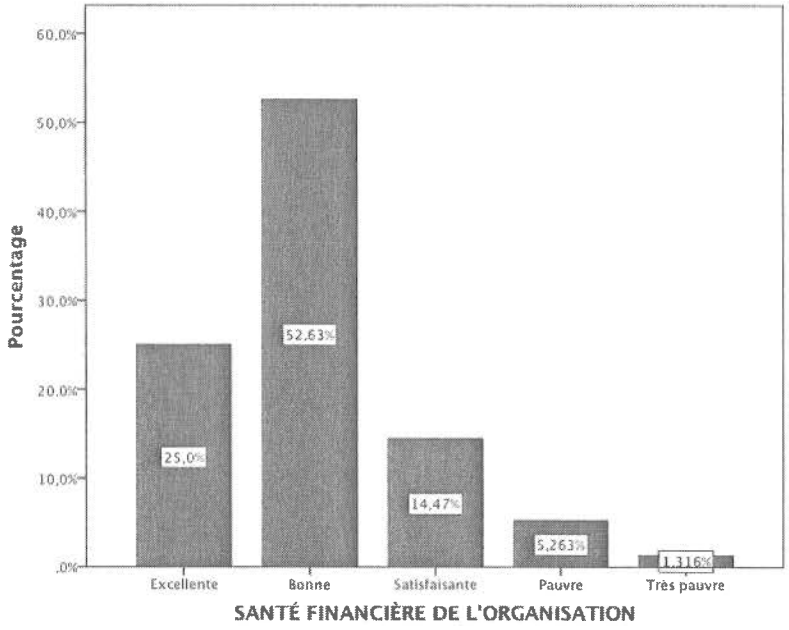
2.3.2 Informations générales sur l'organisation

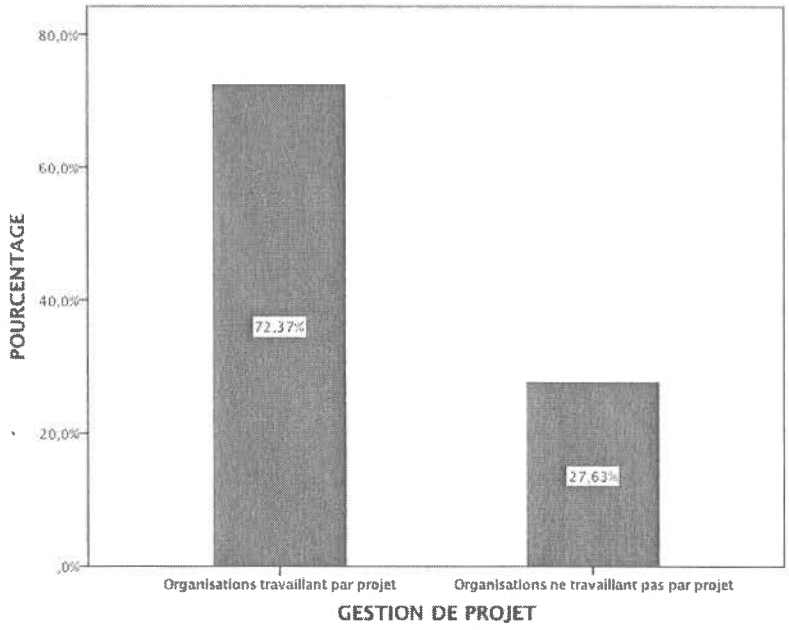





60,0%
50,0%
40,0%
30,0%
20,0%
10,0%
,0%
Pourcentage
57,89%
14,47%
27,63%
0-250
251-500
+501
NOMBRE D'EMPLOYÉS


50,0%
40,0%
30,0%
20,0%
10,0%
,0%
Pourcentage
19,74%
43,42%
21,05%
10,53%
5,263%
0-5%
6-10%
11-20%
21-40%
41%+
TAUX DE ROULEMENT DU PERSONNEL





Parmi les 56 organisations participantes à notre recherche, nous remarquons une majorité du secteur public (62%) et une majorité à but non lucratif (non profit) à 63%. Le

nombre d'employés au sein des organisations se situe entre 0 et 250 majoritairement. Nous constatons également un taux de roulement de 6 à 10% dans 43% des organisations de notre étude. Les répondants ont répondu majoritairement à 53% que la santé financière de leur organisation est bonne. Pour terminer, nous avons une majorité remarquée en ce qui concerne les entreprises travaillant par projet. En effet, 72% des répondants ont confirmé travailler par projet, ce qui reflète que la majorité des organisations répondantes utilisent la gestion de projet dans leurs opérations courantes.

2.4 LE TRAITEMENT ET L'ANALYSE DES DONNEES

La codification est une étape fondamentale, car elle consiste à simplifier la réalité sous forme de modalités afin de permettre l'analyse statistique. Cette étape vise à transformer une série de questions et de réponses en variables codées informatiquement afin d'être exploitables pour l'analyse statistique. Les données se présentent sous la forme d'un tableau dont chaque colonne correspond à une variable et chaque ligne à un individu au sens statistique du terme. Chaque variable ne peut donc prendre qu'une seule valeur. La codification a été réalisée d'abord à l'aide du logiciel « Survey Monkey »[17], lequel a été choisi pour son format personnalisé concernant les enquêtes sur le Web, sa variété de questions et de formats de page, son faible coût ainsi que son support technique complet. Ce logiciel a permis de générer un identifiant unique (numéro de l'individu) correspondant à chaque questionnaire. Par la suite, le logiciel « SPSS » a été utilisé pour une analyse plus fine des données. Cette deuxième codification a permis notamment de vérifier si un questionnaire n'avait pas été saisi deux fois et de retracer plus facilement les informations relatives à ce dernier.

Ainsi, chaque variable a été recodée sous forme de lettres et chaque question correspondante était sous forme de chiffres. Le tableau 5 illustre la codification utilisée.

---

[17] www.surveymonkey.com

Tableau 5 : Codification utilisée dans le logiciel SPSS

Données démographiques (DD)	Résilience Éthos (RE)	Connaissance de la situation (CS)	Gestion des vulnérabilités (GV)	Capacité d'adaptation (CA)	Performance de l'organisation (PO)
DD 1.1	RE 1.1	CS 1.1	GV 1.1	CA 1.1	PO 1.1
.....	RE 1.2	.....	.....	.....	.....
DD 1.7		CS 7.2	GV 7.2	CA 7.3	PO 1.7

Avant d'agréger les variables en différents concepts comme la connaissance de la situation, la gestion des vulnérabilités, la capacité d'adaptation ou encore la résilience globale relative, nous avons d'abord vérifié la cohérence interne de notre cadre opératoire en recourant à une analyse en composantes principales confirmatoire et en évaluant l'Alpha de Cronbach de ces différents concepts.

Les analyses factorielles comme les calculs des Alphas de Cronbach ont été effectués à l'aide du logiciel SPSS 21[18], afin d'étudier la structure factorielle des éléments développés permettant de mesurer la résilience organisationnelle. Ce logiciel fait partie des programmes les plus largement utilisés pour l'analyse statistique en sciences sociales. Il est utilisé par des chercheurs en économie, en sciences de la santé, par des compagnies d'études, par le gouvernement, des chercheurs, etc. En plus de l'analyse statistique, la gestion des données (sélection de cas, reformatage de fichier, création de données dérivées) et la documentation des données (un dictionnaire de métadonnées est sauvegardé avec les données) sont deux autres caractéristiques du logiciel. SPSS impose certaines contraintes concernant la structure interne des fichiers, les types des données, le traitement des données et les fichiers de correspondance, ce qui en fin de compte simplifie considérablement la programmation. Les séries de données de SPSS ont une structure en tableau à deux dimensions où les rangées représentent typiquement les cas (tels des individus ou des

[18] http://fr.wikipedia.org/wiki/SPSS

entreprises) et où les colonnes représentent les mesures (tels que l'âge, le sexe, ou l'emploi).

Dans notre étude, il n'a pas été possible de confirmer, a posteriori, la structure en quatre dimensions de la résilience globale relative. Par contre, les indices de Cronbach ont permis de confirmer l'homogénéité de nos concepts. L'indice statistique « Alpha de Cronbach », qui varie entre 0 et 1, permet d'évaluer l'homogénéité[19] (cohérence interne) de notre questionnaire. Lorsque la valeur de cet indice est proche de 1, nous pouvons affirmer qu'il y a un fort degré d'homogénéité et de cohérence. Dans notre analyse, nous avons considéré que l'homogénéité de l'instrument est satisfaisante lorsque la valeur du coefficient est au moins égale à 0,70. Comme on peut l'observer dans le tableau 6, la cohérence interne de notre sondage était très bonne.

Tableau 6 : Alpha de Cronbach des concepts opérationnalisés de l'étude

Concept	Nombre d'énoncés	Alpha de Cronbach
Résilience Éthos	2	0,877
Connaissance de la situation	14	0,927
Gestion des vulnérabilités	15	0,746
Capacité d'adaptation	21	0,907

Les analyses précédentes ont permis de valider les mesures des différents concepts entrant dans l'évaluation de la résilience et ont ainsi permis de faire le calcul de la résilience globale relative. Concrètement, la résilience globale relative a été obtenue en calculant la moyenne des scores obtenus par chaque dimension (Résilience Éthos, Connaissance de la situation, Gestion des vulnérabilités et Capacité d'adaptation).

Afin de pouvoir donner une valeur à la résilience, il est essentiel de la mesurer et de la quantifier. Cette mesure va nous permettre de faire une comparaison entre les quatre

[19] http://www.irdp.ch/edumetrie/lexique/homogeneite.htm

différentes dimensions et de positionner chaque secteur selon sa performance. Voici comment la moyenne de chaque dimension a été calculée :

Moyenne de la 'Résilience Ethos'

$$RE = \left(\frac{RE_1 + RE_2}{2} \right) \qquad (1)$$

Moyenne de la 'Connaissance de la situation'

$$CS = \sum_{i=1}^{6} CS_i / 6 \qquad (2)$$

Moyenne de la 'Gestion des vulnérabilités'

$$GV = \sum_{i=1}^{7} GV_i / 7 \qquad (3)$$

Moyenne de la 'Capacité d'adaptation'

$$CA = \sum_{i=1}^{7} CA_i / 7 \qquad (4)$$

Ensemble, ces quatre dimensions représentent la Résilience Globale Relative (RGR) :

$$RGR = \left(\frac{RE + CS + GV + CA}{4} \right) \qquad (5)$$

CHAPITRE III
PRESENTATION DES RESULTATS ET DISCUSSION

3.1 PRESENTATION DES RESULTATS

Ce troisième chapitre présente les résultats de notre recherche. Ces derniers sont présentés selon nos quatre hypothèses. De plus, les résultats de cette recherche sont mis en relation avec notre cadre théorique. Nous avons retenu, comme définition pour le concept de résilience, la capacité à résister, à récupérer ou à s'adapter aux conséquences d'un choc ou d'un changement (Roussy, 2013). Cela veut dire que cette approche met l'accent sur la capacité à rebondir, mais aussi à intégrer l'adaptation et la transformation lorsqu'un changement se produit. Les quatre dimensions retenues pour mesurer la résilience organisationnelle sont : la Résilience Éthos, la Connaissance de la Situation, la Gestion des Vulnérabilités et la Capacité d'Adaptation. La moyenne de ces quatre dimensions, la résilience globale relative (RGR)[20] est représentée sur une échelle de 1 (niveau de résilience très faible) à 5 (niveau de résilience très élevé). Lors de notre analyse sur le logiciel SPSS, aucune dimension ni indicateur n'a dépassé le chiffre 4 (niveau de résilience élevé) sur l'échelle de mesure; donc, pour des fins de facilité de lecture des figures, nous avons enlevé le chiffre 5 de l'échelle et cela explique pourquoi les figures qui suivent sont présentées sur une échelle de 1 (niveau de résilience très faible) à 4 (niveau de résilience élevé).

Hypothèse 1: Le recours au management de projet influence positivement la résilience organisationnelle et chacune de ses dimensions : Résilience Éthos, Connaissance de la situation, Gestion des vulnérabilités et Capacité d'adaptation.

[20] Se référer à la page 110 (Calcul de la résilience globale relative).

Notre première hypothèse concerne l'objet principal de notre étude qui est la mesure de la résilience organisationnelle au sein d'entreprises favorisant le travail par projet. L'analyse de la variance a servi à mesurer les variables de contrôle, tels que la taille de l'organisation, le secteur d'activités, le fait d'utiliser la gestion de projet ou non...

La question présentée dans l'encadré ci-dessous a permis de classifier les entreprises travaillant par projet ou non. Les organisations ayant répondu de 3 à 5 ont été considérées comme utilisant la gestion de projet, tandis que celles qui ont répondu 1 et 2 ont été considérées ne travaillant pas par projet.

Question	Totalement en désaccord	Assez en désaccord	En accord	Assez en accord	Tout à fait d'accord
Au sein de notre organisation, nous utilisons régulièrement la gestion de projet	1	2	3	4	5

La figure 14 présente la moyenne de la résilience globale relative (RGR) en fonction des organisations utilisant la gestion de projet (GP+) ou non (GP-). Ainsi, cette figure montre qu'il existe une différence entre les organisations travaillant par projet et celles n'utilisant pas la gestion de projet. Les organisations travaillant par projet sont plus résilientes (autour de 80 %) que celles ne travaillant pas par projet (moins de 60 %). La différence entre les deux types d'organisations reste toutefois légère en termes de résilience bien qu'étant très significative statistiquement comme le montre les tableaux 7.1 et 7.2.

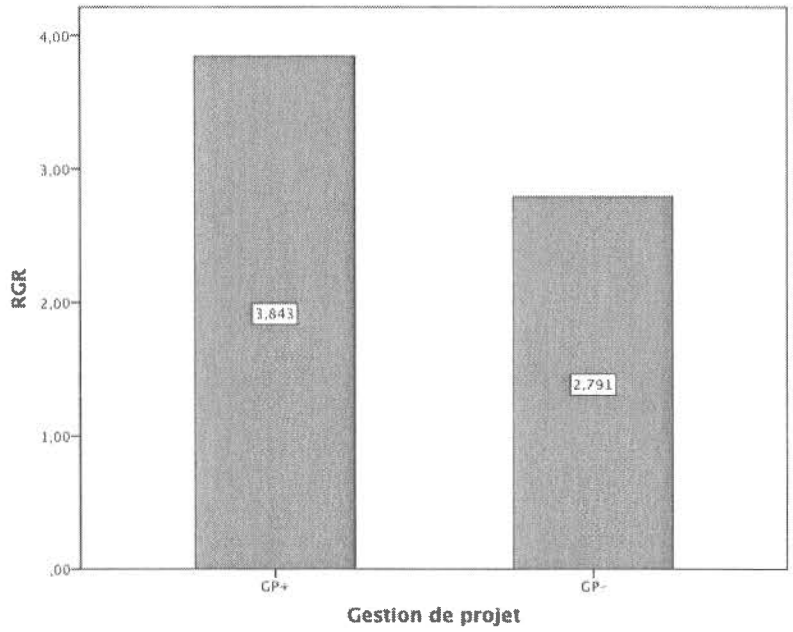


Figure 14 : Moyenne de la résilience globale relative (RGR) par rapport aux organisations utilisant la gestion de projet (GP+) ou non (GP-)

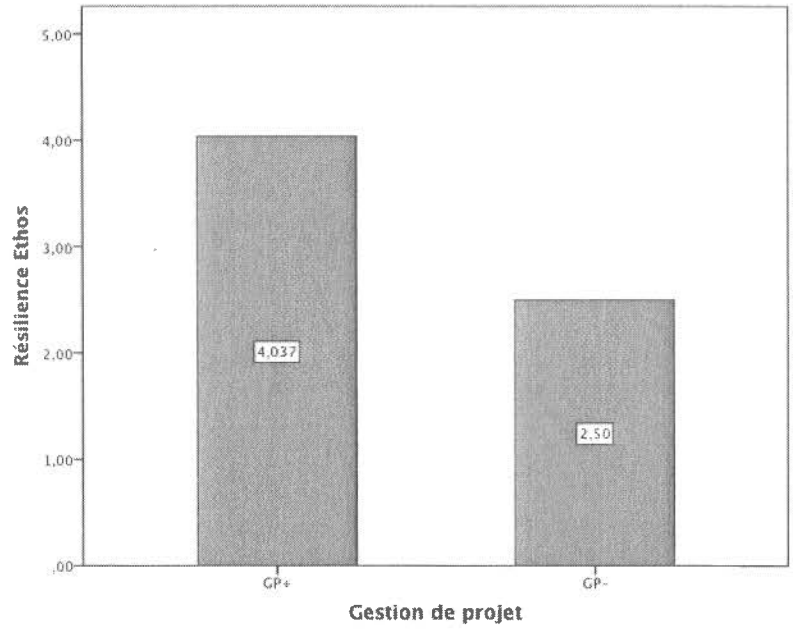


Figure 14.1 : Mesure de la dimension Résilience Éthos (RE) par rapport aux organisations utilisant la gestion de projet (GP+) ou non (GP-)

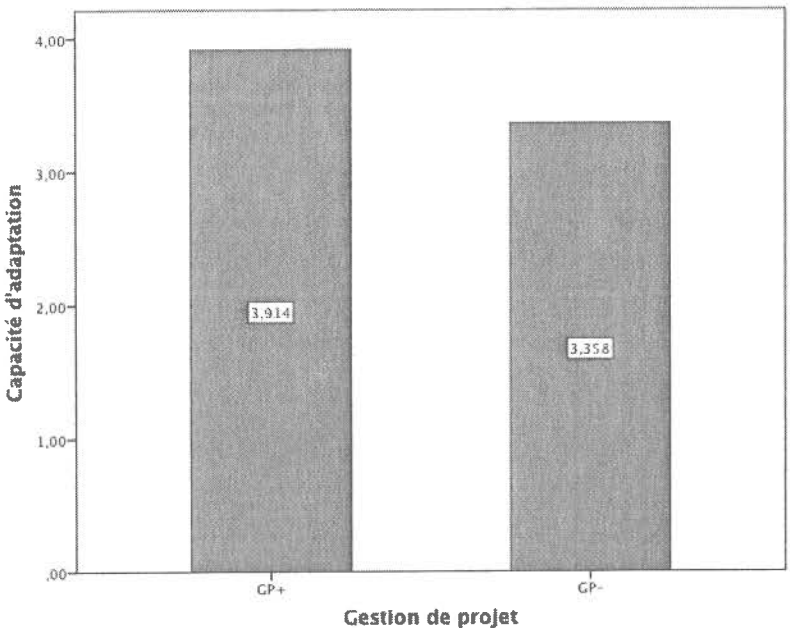


Figure 14.2 : Mesure de la dimension Capacité d'adaptation (CA) par rapport aux organisations utilisant la gestion de projet (GP+) ou non (GP-)

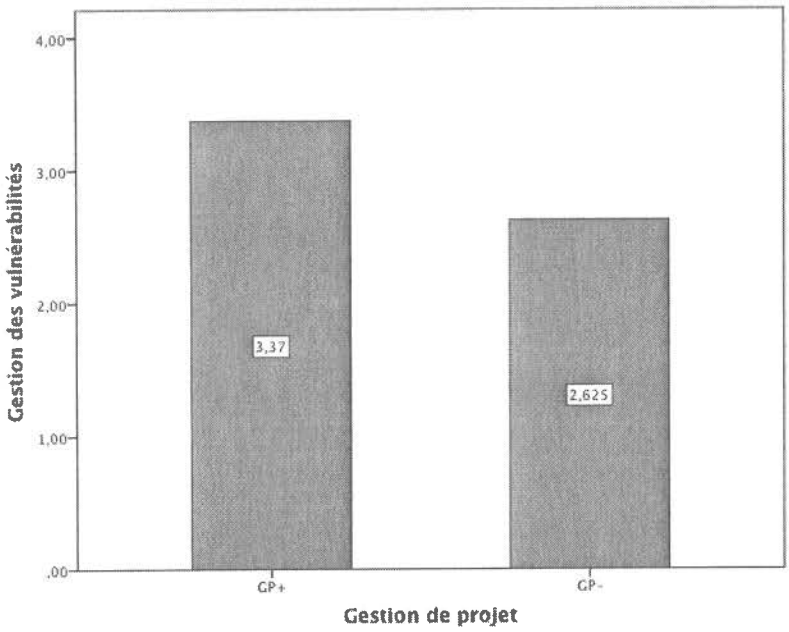


Figure 14.3 : Mesure de la dimension Gestion des vulnérabilités par rapport aux organisations utilisant la gestion de projet (GP+) ou non (GP-)

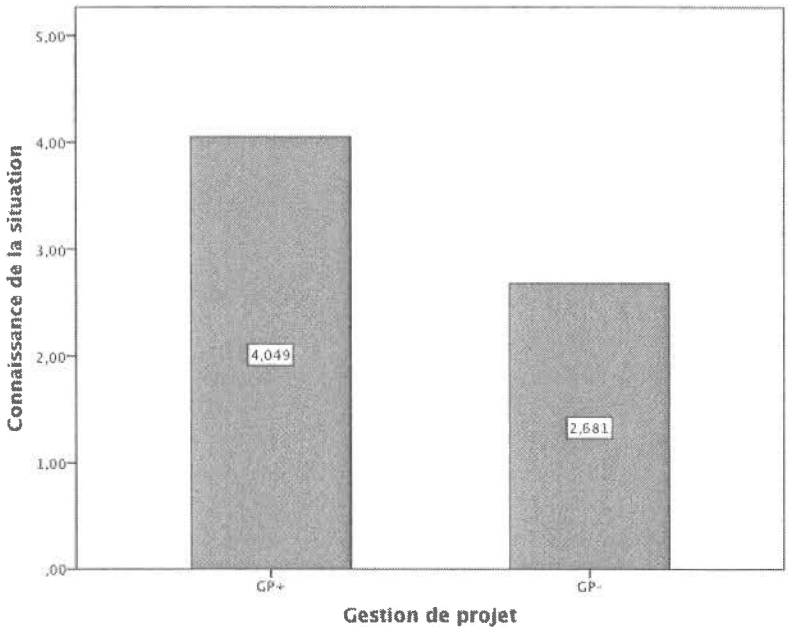


Figure 14.4 : Mesure de la dimension Connaissance de la situation par rapport aux organisations utilisant la gestion de projet (GP+) ou non (GP-)

Tableau 7.1 : Analyse du niveau de signification de la Résilience Globale Relative en fonction de la gestion de projet

Test d'échantillons indépendants						
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	t	ddl	Signification (bilatérale)
RGR	Hypothèse de variances égales	1,097	,299	3,840	61	,000
	Hypothèse de variances inégales			4,536	10,464	,001

Tableau 7.2 : Analyse du niveau de signification de la Résilience Globale Relative et de ses quatre dimensions en fonction de la gestion de projet

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
Capacité d'adaptation	Hypothèse de variances égales	,078	,781	-2,175	33	,037	-,55578	,25552	-1,07563	-,03592
	Hypothèse de variances inégales			-2,177	11,507	,051	-,55578	,25527	-1,11462	,00307
Résilience Éthos	Hypothèse de variances égales	1,027	,318	-4,007	33	,000	-1,53704	,38357	-2,31741	-,75666
	Hypothèse de variances inégales			-4,582	14,479	,000	-1,53704	,33544	-2,25426	-,81981
Connaissance de la situation	Hypothèse de variances égales	,233	,633	-4,267	33	,000	-1,36883	,32078	-2,02145	-,71620
	Hypothèse de variances inégales			-3,780	9,841	,004	-1,36883	,36209	-2,17739	-,56026
Gestion des vulnérabilités	Hypothèse de variances égales	9,003	,005	-2,966	33	,006	-,74537	,25134	-1,25673	-,23401
	Hypothèse de variances inégales			-4,024	21,752	,001	-,74537	,18521	-1,12973	-,36101
RGR	Hypothèse de variances égales	,359	,553	-4,284	33	,000	-1,05175	,24550	-1,55122	-,55228
	Hypothèse de variances inégales			-4,872	14,323	,000	-1,05175	,21587	-1,51378	-,58973

Ces résultats coïncident avec les affirmations des auteurs cités dans notre cadre théorique. Pour mieux comprendre, nous avons comparé chacun des quatre indicateurs de la résilience avec les organisations travaillant par projet et celles qui ne travaillent pas par

projet. Les figures 14.1 à 14.4 montrent que les organisations travaillant par projet sont plus résilientes en ce qui concerne la dimension Résilience Éthos. Ce qui veut dire que l'engagement des dirigeants et une culture organisationnelle qui apprend de ses erreurs et difficultés semblent plus présentes au sein de ces organisations.

Les organisations travaillant par projet se démarquent aussi en ce qui a trait à la dimension Connaissance de la situation. Nous constatons une différence significative entre les deux types d'organisations. Telle que définie à la section 2.2.2 de notre cadre opératoire de la recherche, la connaissance de la situation est un outil de transmission de l'information au sein même de l'organisation. Cela veut dire que l'organisation travaillant par projet est consciente de ce qui l'entoure, connaît les rôles et responsabilités de chaque personne et est capable de prendre des décisions éclairées. De ce fait, elle est plus résiliente qu'une organisation ne travaillant pas par projet, tel que le confirme nos résultats.

Nous avons également analysé les réponses de chacune des organisations ayant répondu travailler par projet, et les caractéristiques qui ressortaient étaient qu'elles avaient une vision claire, une confiance tant à l'interne qu'à l'externe, un engagement de la direction et du personnel, une capacité d'innover et une culture organisationnelle claire qui leur correspond. Ces résultats viennent confirmer les affirmations des auteurs cités à la section 1.2.3.3 de notre cadre théorique. Parmi les auteurs cités, nous retrouvons Altintas et Royer (2009) qui montrent que la résilience peut être considérée comme un processus évolutif où interagissent des conditions internes et externes à l'organisation. Les tableaux 7.1 et 7.2 dressent un portrait du niveau de signification de la Résilience Globale Relative et ses quatre dimensions en fonction de la gestion de projet. Le niveau de signification des résultats obtenus varie entre 0 et 0,03, ce qui est très élevé car plus le niveau de signification est inférieur à 0,05, plus les résultats sont significatifs.

Hypothèse 2: La taille de l'organisation influence la résilience d'une organisation.

Notre échantillon est composé de 75 répondants dont 56 entreprises, 58 % d'entre elles ont entre 1 à 250 employés, 14 % de 251 à 500 employés et 27 % entre 501 employés et plus, tel que le montre le tableau 8 ci-dessous :

Tableau 8 : Le nombre d'employés au sein des organisations en pourcentage

Nombre d'employés	Pourcentage
1-250	58%
251-500	14%
501 et plus	27%

La question suivante a permis de connaître la taille de l'organisation en fonction du nombre d'employés.

Question							
Combien d'employés à temps plein travaillent pour votre organisation?	1 à 5	6 à 10	11 à 50	51 à 250	251 à 500	501 à 2000	2001 et plus

Aux fins d'analyse, nous avons regroupé les organisations de 1 à 250 employés sous le qualificatif de « petite taille », celles de 251 à 500 de « moyenne taille » et celles de 501 et plus, de « grande taille ».

Ainsi, la figure 15 présente la moyenne de la résilience globale relative en fonction de la taille de l'organisation. Nous remarquons peu de différence entre les organisations de petite taille (1-250 employés) et celles de plus grande taille (251-2000). Toutefois, il

semble que les organisations de petite taille (1-250) ont un niveau de résilience globale relative un peu plus élevé que les organisations de plus grande taille.

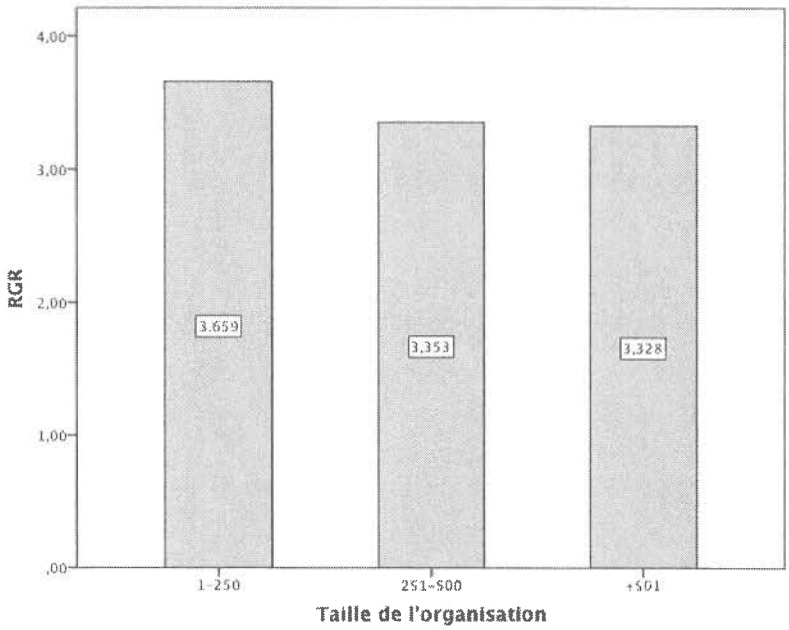


Figure 15: Moyenne de la résilience globale relative (RGR) par rapport à la taille de l'organisation

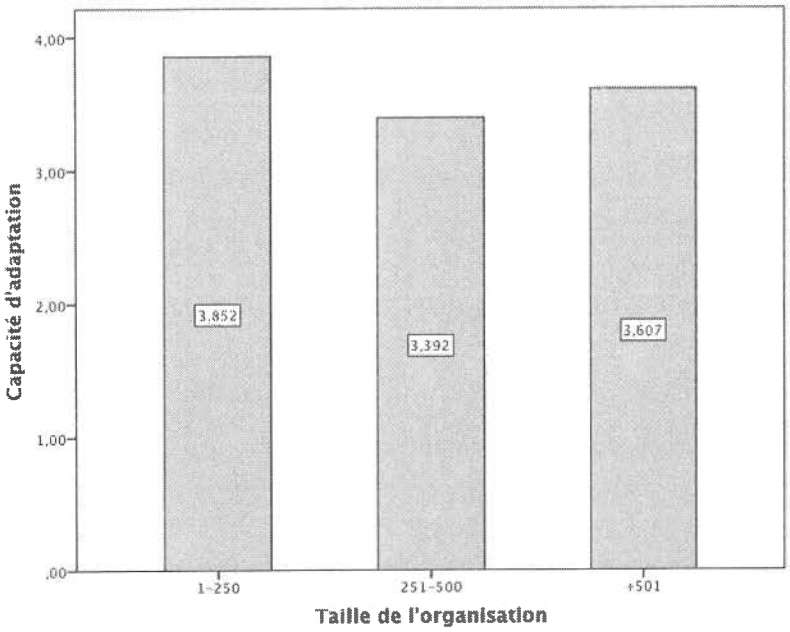


Figure 15.1 : La capacité d'adaptation en fonction de la taille de l'organisation

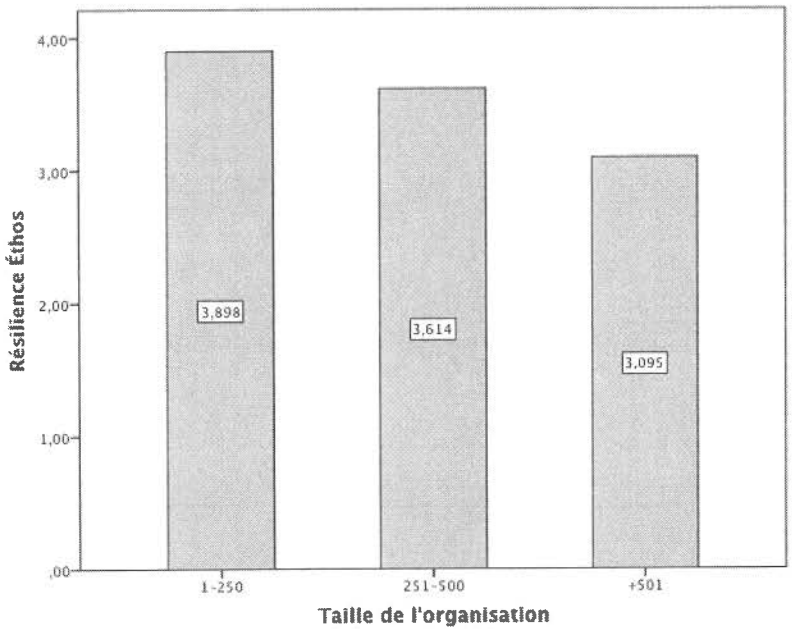


Figure 15.2 : La Résilience Éthos en fonction de la taille de l'organisation

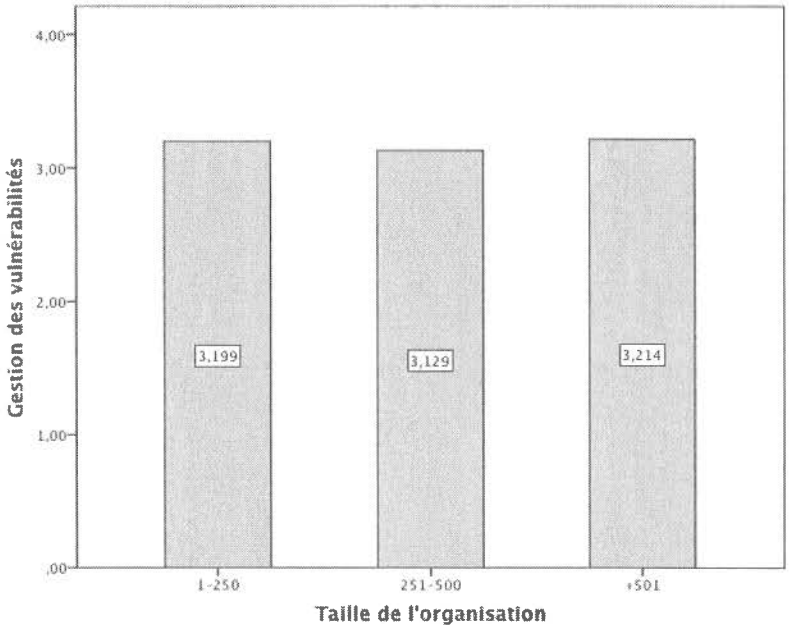


Figure 15.3 : La Gestion des vulnérabilités en fonction de la taille de l'organisation

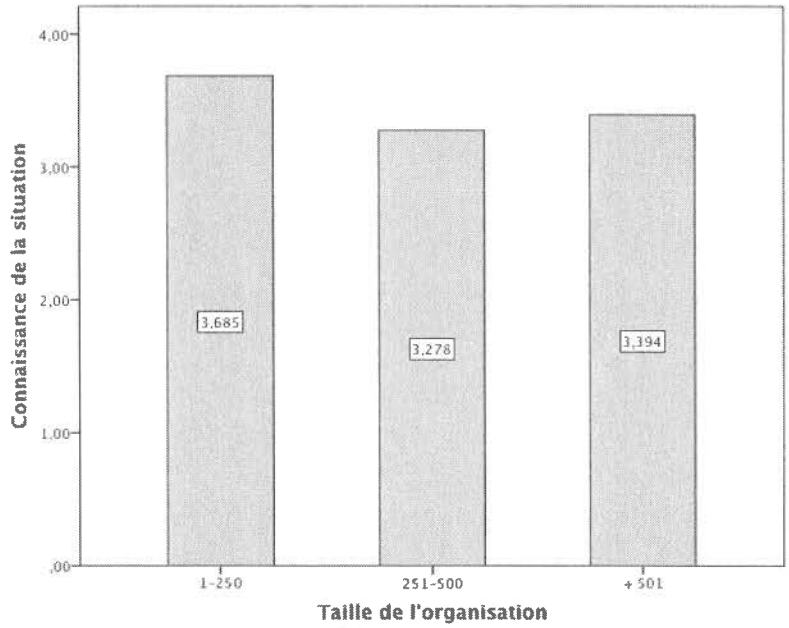


Figure 15.4 : La connaissance de la situation en fonction de la taille de l'organisation

Tableau 9 : Analyse du niveau de signification de la Résilience Globale Relative et ses quatre dimensions en fonction de la taille de l'organisation

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Capacité d'adaptation	Inter-groupes	2,225	2	1,113	3,486	,036
	Intra-groupes	23,295	73	,319		
	Total	25,520	75			
Résilience Éthos	Inter-groupes	9,160	2	4,580	4,603	,013
	Intra-groupes	72,645	73	,995		
	Total	81,805	75			
Connaissance de la situation	Inter-groupes	2,125	2	1,063	1,593	,210
	Intra-groupes	48,695	73	,667		
	Total	50,821	75			
Gestion des vulnérabilités	Inter-groupes	,056	2	,028	,068	,934
	Intra-groupes	30,141	73	,413		
	Total	30,197	75			
RGR	Inter-groupes	1,927	2	,964	2,294	,108
	Intra-groupes	30,667	73	,420		
	Total	32,594	75			

La figure 15 montre qu'il y a peu de différence concernant la résilience (RGR) d'une organisation de petite, moyenne ou de grande taille. Nous avons également analysé les quatre dimensions de la résilience en fonction de la taille de l'organisation, comme le montrent les figures 15.1 à 15.4. Les résultats restent les mêmes. Le tableau 9 ci-dessus montre l'analyse du niveau de signification de la Résilience Globale Relative et ses quatre dimensions en fonction de la taille de l'organisation. Ce tableau montre que les dimensions Capacité d'adaptation et Résilience éthos ont un niveau de signification très important (inférieur à 0,05), contrairement aux autres dimensions qui ne représentent pas un niveau de signification acceptable. Koninckx et Teneau (2010) soulèvent la question de la taille comme un élément important de la structure d'une organisation. Ils soutiennent que plus la taille d'une organisation est grande, plus sa structure devient complexe. Mais si la structure permet des échanges et des interactions ininterrompues, cette complexité devient plus facile à gérer. Nos résultats montrent en effet que la taille a peu d'influence sur la résilience d'une

organisation. Ils vont toutefois à l'encontre des résultats de Stephenson (2010, p. 193), lesquels montrent que plus une organisation est grande, plus elle est résiliente.

Hypothèse 3 : L'existence d'un plan formel de gestion de crise contribue positivement à la résilience de l'organisation

La troisième hypothèse vise à vérifier si l'existence d'un plan formel de gestion de crise aide à la résilience ou non. À la question « Est-ce que votre organisation possède un plan formel de gestion de crise, de situations d'urgence ou un plan de suivi? », 13 % des répondants ont répondu « Oui », 38 % ont répondu « Non » et 49 % ont répondu « Ne sais pas ». Les entreprises ayant un plan formel et celles qui n'en ont pas sont presque à égalité en ce qui concerne la résilience globale relative (RGR). Nos résultats vont cependant dans le sens de la recherche effectuée par Stephenson (2010, p. 195). En effet, celle-ci a remarqué une très faible différence en ce qui a trait au plan formel de gestion de crise et la résilience des organisations répondantes.

La revue de littérature, à la section 1.2.3.4, montre que l'efficacité des organisations dans la résistance au chaos pour éviter les crises tient au fait qu'elles suivent un schéma d'organisation initial (un plan d'intervention) et qu'elles ont un plan formel de gestion de crise.

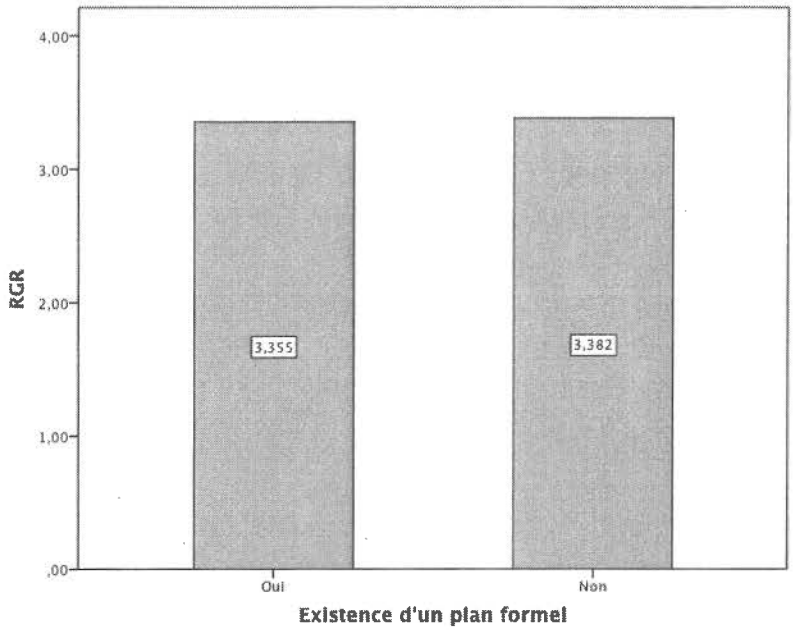


Figure 16: Moyenne de la résilience globale relative (RGR) par rapport à l'existence et la non-existence d'un plan formel de gestion de crise

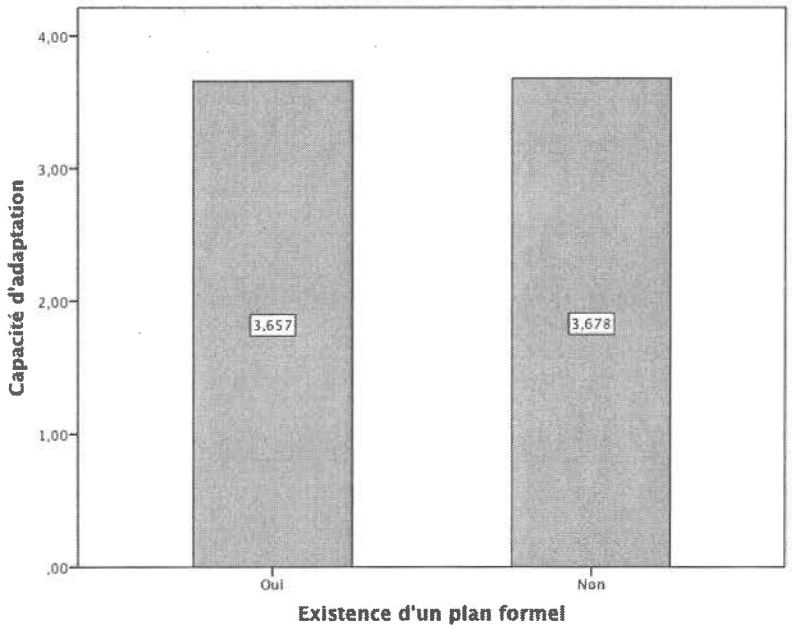


Figure 16.1 : La capacité d'adaptation en fonction de l'existence d'un plan formel de gestion de crise ou non

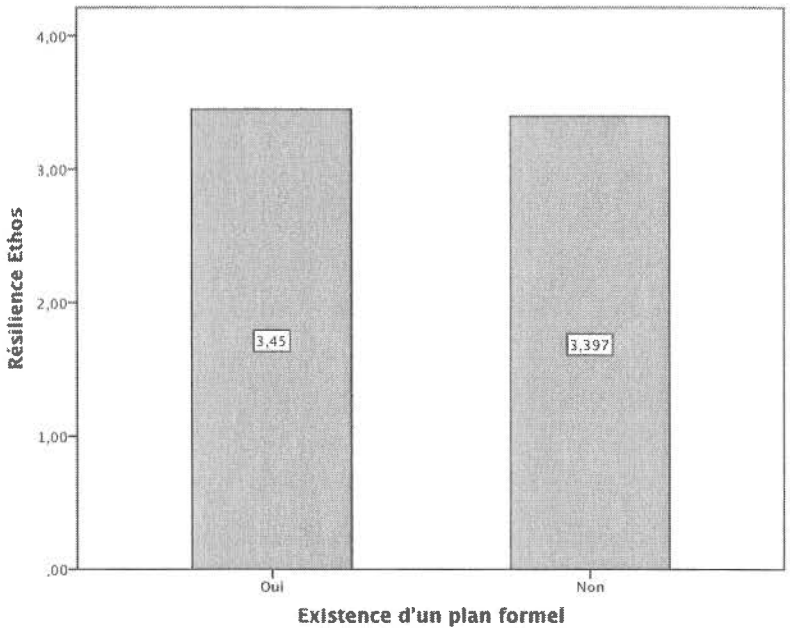


Figure 16.2 : La Résilience Éthos en fonction de l'existence d'un plan formel de gestion de crise ou non

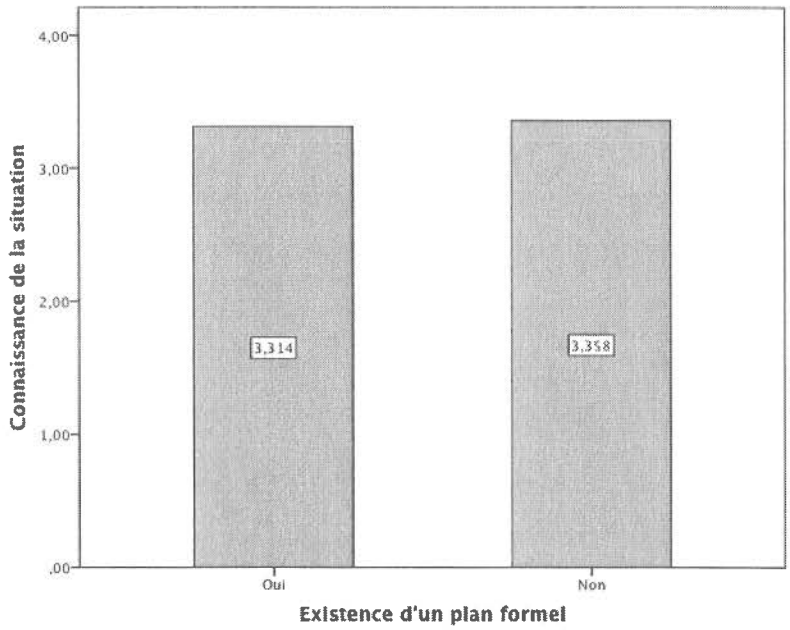


Figure 16.3 : La Connaissance de la situation en fonction de l'existence d'un plan formel de gestion de crise ou non

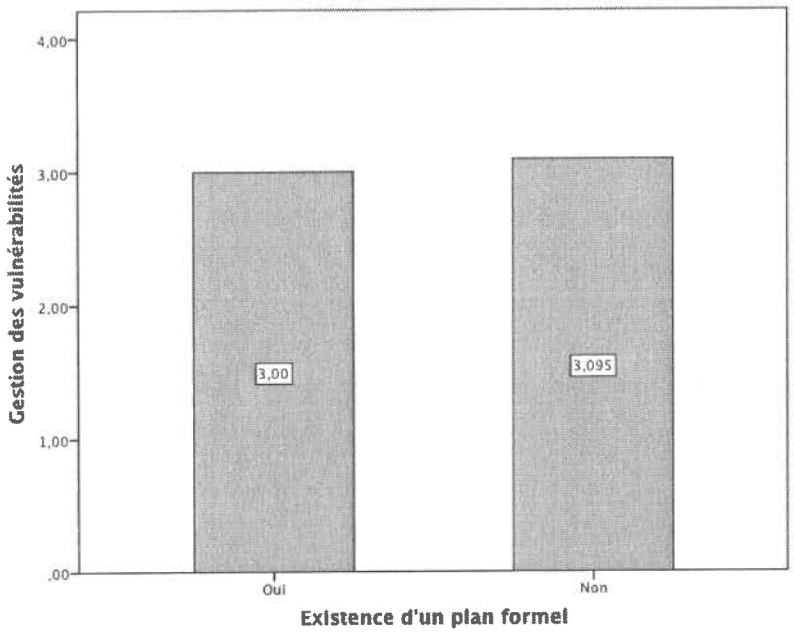


Figure 16.4 : La Gestion des vulnérabilités en fonction de l'existence d'un plan formel de gestion de crise ou non

La section 1.2.2 de notre cadre théorique parle de la notion de crise et que l'existence d'un plan formel ou d'un plan d'intervention de gestion de crise est un impératif afin de pouvoir se relever d'une crise ou la gérer adéquatemment. Nos résultats indiquent qu'une organisation ayant un plan formel de gestion de crise est aussi résiliente qu'une organisation n'en ayant pas. Le tableau 10 ci-dessous montre que l'on ne peut pas rejeter l'hypothèse voulant que la Résilience Globale Relative, la capacité d'adaptation, la connaissance de la situation ou la Résilience Éthos soient différentes selon que l'organisation ait ou non un plan formel de gestion de crise et ce, avec un niveau de signification acceptable.

Tableau 10 : Analyse du niveau de signification de la Résilience Globale Relative et ses quatre dimensions en fonction de l'existence d'un plan formel ou non

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
RGR	Hypothèse de variances égales	,089	,767	-,100	37	,921	-,02669	,26577	-,56519	,51181
	Hypothèse de variances inégales			-,101	15,940	,921	-,02669	,26330	-,58502	,53165
Gestion des vulnérabilités	Hypothèse de variances égales	,298	,589	-,435	37	,666	-,09483	,21792	-,53638	,34672
	Hypothèse de variances inégales			-,453	16,883	,656	-,09483	,20930	-,53665	,34700
Connaissance de la situation	Hypothèse de variances égales	,038	,846	-,138	37	,891	-,04435	,32228	-,69735	,60865
	Hypothèse de variances inégales			-,140	16,132	,891	-,04435	,31717	-,71628	,62759
Capacité d'adaptation	Hypothèse de variances égales	,834	,367	-,093	37	,927	-,02102	,22687	-,48069	,43866
	Hypothèse de variances inégales			-,100	18,073	,922	-,02102	,21056	-,46326	,42123
Résilience Ethos	Hypothèse de variances égales	,695	,410	,128	37	,899	,05345	,41786	-,79322	,90012
	Hypothèse de variances inégales			,117	13,622	,908	,05345	,45645	-,92809	1,03498

Hypothèse 4: Les organisations qui ont déjà vécu des expériences de crise sont plus résilientes que celles qui n'en ont pas vécu.

La dernière hypothèse vise à savoir si les organisations ayant déjà vécu des expériences de crise sont plus résilientes que celles qui n'en ont pas vécu. À la question « Avez-vous vécu au sein de votre organisation une expérience de crise au cours des 5 dernières années? », 47 % des participants ont répondu « Oui » à la question, 50 % ont répondu « Non » et 3 % « Ne sais pas ». Comme le montre les figures 17 à 17.4, la différence entre les organisations qui ont déjà vécu une crise et celles qui n'ont jamais vécu de crise organisationnelle au cours des cinq dernières années est peu distinguée.

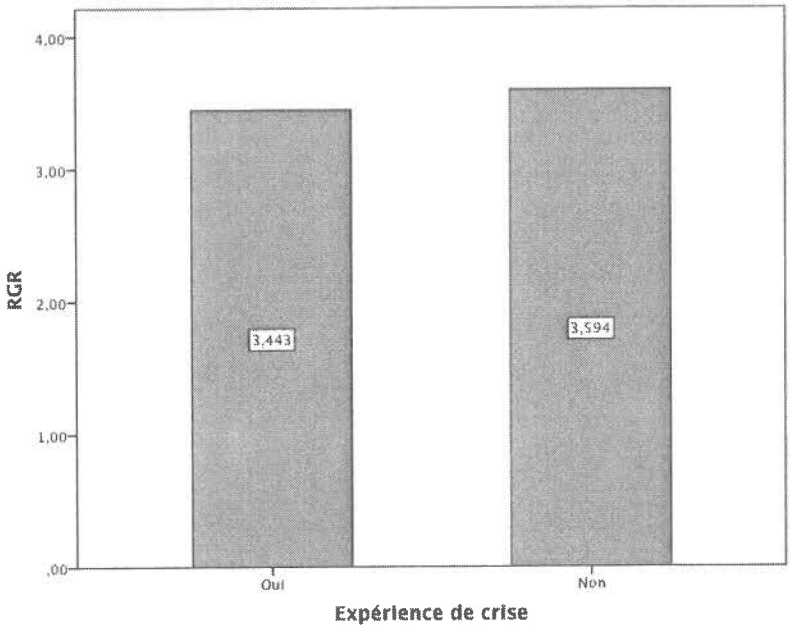


Figure 17 : Moyenne de la résilience globale relative (RGR) par rapport aux organisations ayant vécu une crise au cours des 5 dernières années ou non

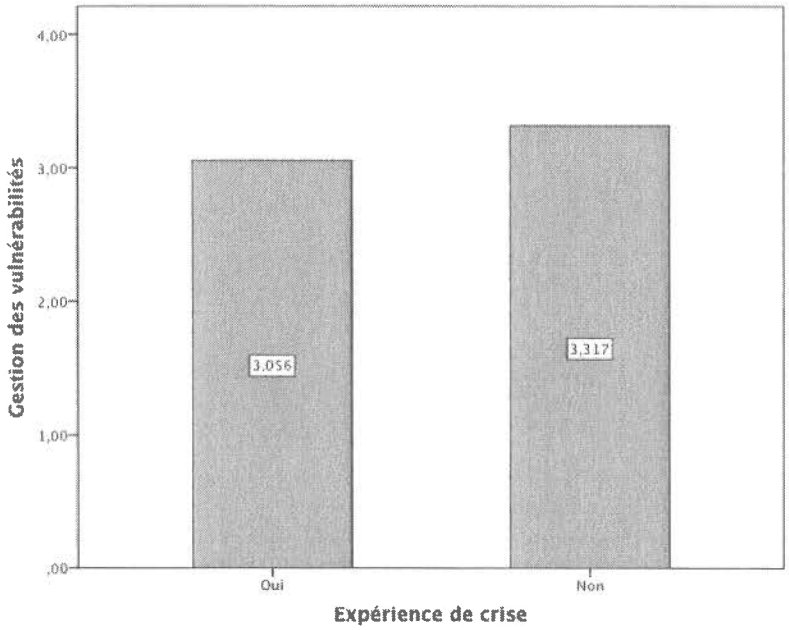


Figure 17.1 : La Gestion des vulnérabilités en fonction des organisations ayant vécu des expériences de crise ou non

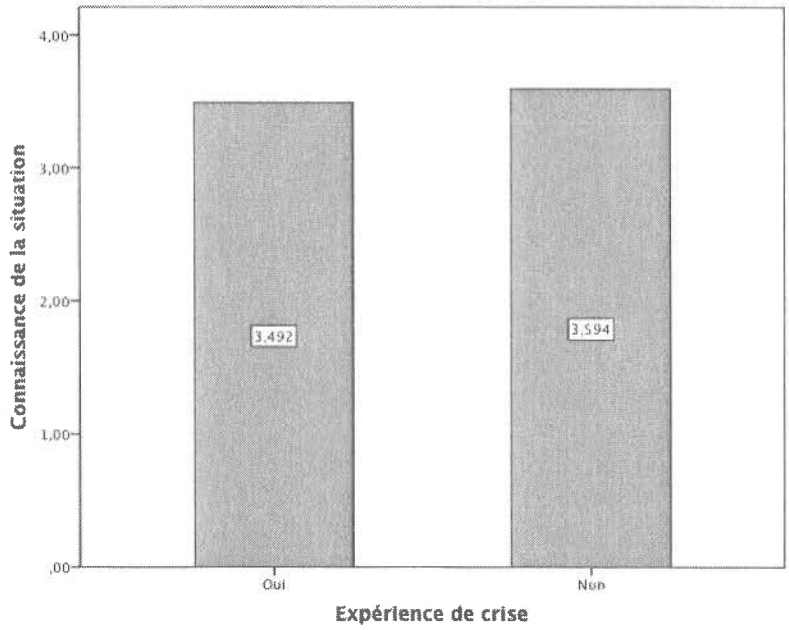


Figure 17.2 : La Connaissance de la situation en fonction des organisations ayant vécu des expériences de crise ou non

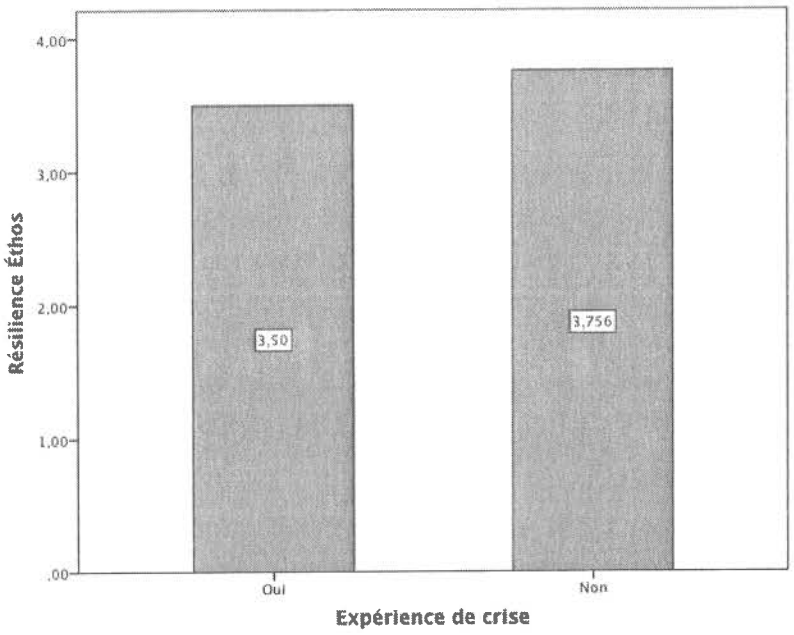


Figure 17.3 : La Résilience Éthos en fonction des organisations ayant vécu des expériences de crise ou non

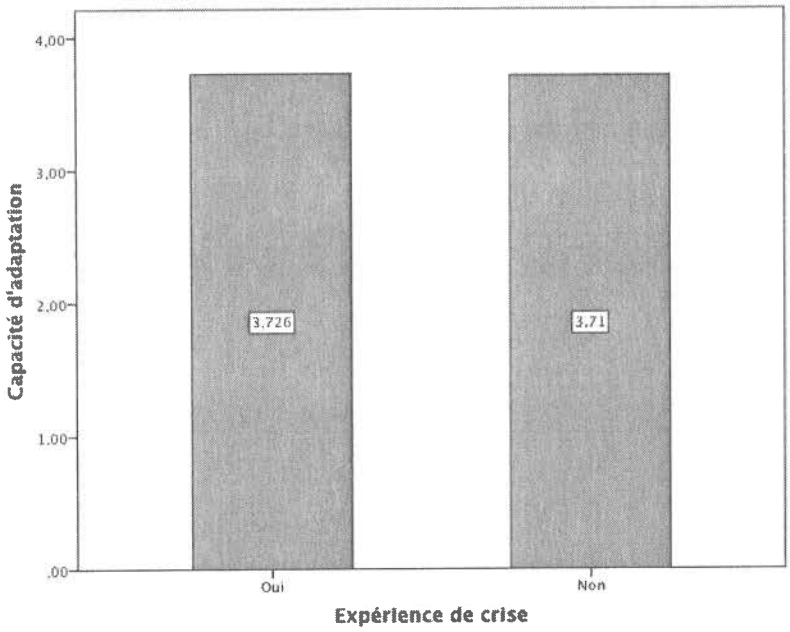


Figure 17.4 : La Capacité d'adaptation en fonction des organisations ayant vécu des expériences de crise ou non

Ces résultats démontrent que la résilience d'une organisation ayant vécu une expérience de crise ou pas est pratiquement la même. En comparant les quatre dimensions en fonction des organisations ayant vécu des expériences de crise au cours des cinq dernières années ou pas, la moyenne de la résilience reste presque pareille pour les quatre dimensions. Ces résultats vont dans le sens de la recherche de Stephenson (2010, p.196) qui a également remarqué qu'il n'y avait pas de différence significative entre la résilience des organisations ayant vécu des expériences de crise ou pas. Par contre, dans notre cadre théorique à la section 1.2.3.4, Roux-Dufort (2004, cité dans Altintas et Royer, 2009) souligne qu'après la crise suit une période durant laquelle les apprentissages en simple boucle mis en œuvre durant la crise peuvent faire place à un apprentissage en double boucle qui se traduit par des changements en profondeur destinés à rendre l'organisation plus adaptée ou plus résistante. Nos résultats ne peuvent confirmer cette affirmation. D'autres recherches de Lagadec (1996) et Bourrier (2002) indiquent la difficulté à apprendre suite à une crise.

Le tableau 11 ci-dessous montre le niveau de signification de nos résultats sur l'expérience de crise au cours des cinq dernières années en fonction de la résilience globale relative et ses quatre dimensions. Le seul niveau de signification que nous pouvons constater est par rapport à la gestion de vulnérabilités; par contre, toutes les autres dimensions ne sont pas ou très peu significatives concernant l'existence d'un plan formel de gestion de crise.

Tableau 11 : Analyse du niveau de signification de la Résilience Globale Relative et ses quatre dimensions en fonction de l'expérience de crise au cours des 5 dernières années ou non

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
RGR	Hypothèse de variances égales	,419	,520	,997	74	,322	,15105	,15145	-,15073	,45283
	Hypothèse de variances inégales			1,002	73,987	,319	,15105	,15070	-,14923	,45133
Gestion des vulnérabilités	Hypothèse de variances égales	1,898	,172	1,819	74	,073	,26111	,14358	-,02498	,54720
	Hypothèse de variances inégales			1,836	73,628	,070	,26111	,14224	-,02233	,54455
Connaissance de la situation	Hypothèse de variances égales	,347	,557	,542	74	,590	,10293	,19001	-,27567	,48153
	Hypothèse de variances inégales			,540	72,275	,591	,10293	,19049	-,27678	,48265
Capacité d'adaptation	Hypothèse de variances égales	7,421	,008	-,119	74	,905	-,01610	,13490	-,28489	,25269
	Hypothèse de variances inégales			-,121	71,419	,904	-,01610	,13281	-,28088	,24869
Résilience Éthos	Hypothèse de variances égales	,567	,454	1,069	74	,289	,25625	,23970	-,22137	,73387
	Hypothèse de variances inégales			1,060	69,407	,293	,25625	,24165	-,22578	,73828

Une étude statistique exhaustive a été menée afin d'étudier les effets des indicateurs sur la résilience et a permis de déceler certaines interactions entre eux. Par ailleurs, un des intérêts de cette recherche est de faire de l'analyse comparative des organisations (Benchmarking); pour ce faire, nous avons comparé les organisations participantes avec leurs secteurs respectifs. Tel qu'illustré à la figure 18, nous avons comparé la Banque Y[21] au secteur financier en nous basant d'abord sur les quatre dimensions, ensuite sur la moyenne de la résilience globale relative (RGR). En analysant chacune des dimensions, il semble que la Banque Y est moins résiliente en ce qui concerne la connaissance de la situation et la capacité d'adaptation que la moyenne de son secteur.

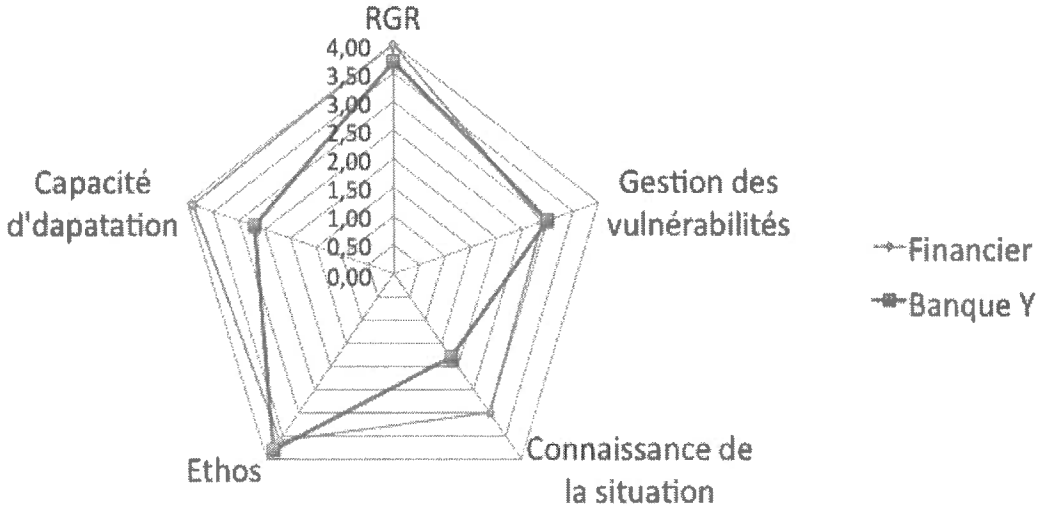


Figure 18: Positionnement de la Banque Y par rapport au secteur financier

Ainsi, deux organisations ont été comparées avec leur secteur afin de leur donner par la suite une rétroaction sur leurs forces et points à améliorer. Comme le montre la figure 19 de l'hôpital X, la comparaison avec le secteur de la santé révèle que l'hôpital est plus résilient que la moyenne de son secteur sur les dimensions de la résilience Éthos et de la Capacité d'adaptation.

[21] La banque a été nommée «Y» pour respecter la confidentialité des répondants.

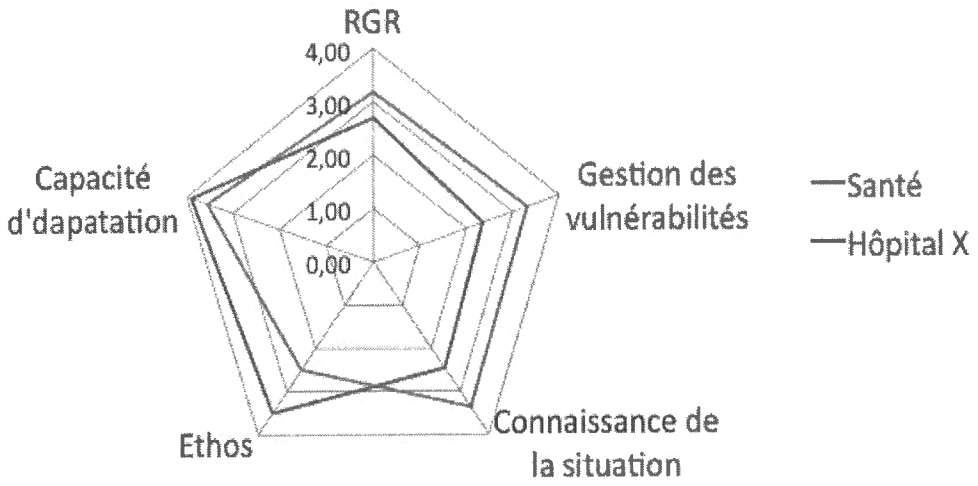


Figure 19: Positionnement de l'hôpital X par rapport au secteur de la santé

3.2 DISCUSSION

Les travaux développés dans ce mémoire visent à clarifier le concept de la résilience organisationnelle qui est perçu comme théorique et complexe. Nous avons opté, dans cette recherche, pour une étude de la vulnérabilité et de la résilience au niveau de l'organisation car il nous semble que la majorité des travaux portant sur la vulnérabilité ou la résilience au sens large diminuent trop grandement les facteurs organisationnels, interactionnels, de compétence. La majorité des études sur la vulnérabilité ou la résilience tendent à ne voir la vulnérabilité que sous le seul angle de l'individu plutôt que de la voir comme émergeant de l'organisation collective du travail. Cette recherche s'est voulue également fortement orientée vers la mesure de la résilience et ceci parce que nous considérons que l'évaluation de la résilience peut devenir un outil d'aide à la décision important pour les organisations. Cette recherche est bien évidemment perfectible et nous soulignons, dans cette partie, l'intérêt et les limites de cette recherche ainsi que les nouveaux défis que cette recherche a mis en lumière.

3.2.1 Intérêt de la recherche

Cette recherche a permis d'acquérir plus de connaissances sur le sujet et surtout sur la résilience des organisations travaillant par projet. De plus, la plupart de ces recherches ont eu lieu dans de grandes entreprises situées dans des centres urbains. Notre recherche contribuera à une plus grande connaissance de la résilience dans des petites et moyennes entreprises situées en milieu régional et favorisant le travail par projet.

3.2.2 Limites de la recherche

Les limites de cette recherche sont présentées ci-dessous et chaque point est détaillé et propose des idées d'amélioration pour une recherche future.

- ✓ *Taille de l'échantillon* : Les 56 organisations qui ont participé à cette recherche représentent un échantillon restreint. La taille de l'échantillon obtenue a eu des impacts sur ce mémoire et sur l'analyse des résultats. Tout d'abord, bien que l'échantillon de 75 personnes représentant les 56 organisations a été soumis à une analyse factorielle et qu'un modèle de la résilience organisationnelle ait été élaboré, l'échantillon n'était pas assez grand pour faire une régression multiple au niveau de l'organisation. Cela signifie que notre recherche a identifié les indicateurs de la résilience organisationnelle et leur structure sous les quatre dimensions; par contre, elle n'était pas en mesure d'enquêter sur les relations entre les indicateurs et les dimensions. Les relations entre les indicateurs de la résilience organisationnelle sont importantes car il est probable que certains indicateurs ont eu plus d'impact sur la résilience organisationnelle que d'autres. La connaissance de ces relations et quels indicateurs ont plus d'impact sur la résilience permettra aux futures recherches d'introduire des pondérations dans la mesure de la résilience afin de rendre cet outil d'analyse plus précis. Cette information pourrait aussi aider les organisations à identifier les moyens les plus efficaces pour améliorer leur résilience.

- ✓ *Discontinuités entre les perceptions des gestionnaires et des cadres supérieurs:* lors de notre enquête par sondage, nous avons eu 1, 2, voire 3 répondants travaillant pour la même organisation. Il y avait des cadres supérieurs, des cadres intermédiaires et parfois des employés ou des gestionnaires de projet. Nous avons remarqué que les membres d'une même organisation ont pu avoir des différences d'opinion et des discontinuités par rapport à leurs réponses. Par exemple, pour la question «Est-ce que votre organisation possède un plan formel de gestion de crise ?», nous avons eu deux personnes travaillant pour la même organisation qui ont répondu «Non» et une autre personne qui travaille également au sein de cette organisation qui a répondu «Oui». Ceci est un exemple parmi tant d'autres, mais cette discontinuité dans les réponses représente un biais et a donc entaché, parfois, la description et la mesure de la résilience de certaines organisations.

- ✓ *Mauvaise compréhension de la notion de crise :* Lors de notre analyse des données, nous avons remarqué que certaines personnes ne comprenaient pas bien la notion de crise et cela s'est confirmé car, d'après les commentaires obtenus à la fin de notre questionnaire de recherche, une majorité de répondants ont affirmé ne pas avoir bien assimilé la notion de crise et le lien avec la résilience. Leurs réponses ont sans doute été entachées d'imprécision et certainement pas choisies par conviction et compréhension. Il faudrait, dans une étude plus élargie sur la résilience au Bas-Saint-Laurent et la Côte-Nord, prendre cette remarque en compte et voir à mieux préciser cette notion de risque dans le préambule du questionnaire.

- ✓ *Manque de validation de l'outil de mesure de la résilience* : l'outil de mesure de la résilience a été développé à la suite des travaux de recherche de Stephenson (2010). Cette dernière a également mis comme limite à sa recherche le manque de validation de l'outil de mesure. Afin que l'outil de mesure puisse être adapté à chaque organisation, il est nécessaire de comprendre les liens et relations entre tous les indicateurs. Le calcul de la résilience globale relative (RGR) a pris en compte tous les indicateurs comme s'ils contribuaient de façon égale à la résilience

organisationnelle, alors qu'en réalité cela est peu probable et notre étude a démontré que certains indicateurs contribuaient plus à la résilience que d'autres. Une meilleure compréhension des relations causales entre les indicateurs permettrait de développer un outil de mesure plus complet et plus cohérent dans le futur.

Notre objectif principal consistait à dresser un portrait représentatif de la résilience organisationnelle au sein des organisations du Bas-Saint-Laurent et de la Côte-Nord et à vérifier une idée que nous avions et qui pouvait s'exprimer comme suit : le fait qu'une organisation ait adopté un mode de gestion de projet pour certaines de ses activités lui procure une résilience accrue. Malgré les limites énoncées auparavant, nous avons pu dresser un portrait de la résilience organisationnelle au sein des organisations du Bas-Saint-Laurent et de la Côte-Nord même si celui-ci reste incomplet, notamment parce que notre échantillon était limité.

3.2.3 Les nouveaux défis

Cette recherche a permis de clarifier le concept de la résilience organisationnelle appliqué aux organisations par projet. Plusieurs défis et recherches restent à faire sur ce sujet. Ce domaine est particulièrement nouveau et les futures recherches devraient être très vigilantes quant à la mesure de la résilience et à offrir une meilleure compréhension des concepts développés. Les recherches sur ce sujet devraient se faire en focus groupe afin de prendre les réactions à chaud des participants et pouvoir mieux expliquer les notions et les questions posées. Dans ce type de recherche, il aurait été pertinent d'utiliser l'approche quantitative et qualitative en même temps. L'approche quantitative permet de mesurer la résilience et de calculer le niveau de résilience globale relative, tandis que l'approche qualitative permet de valider les données recueillies, de mieux les comprendre afin de bien les interpréter. L'enquête par questionnaire est pratique, mais elle ne permet pas de mesurer adéquatement le concept de résilience organisationnelle.

Le concept de résilience organisationnelle peut constituer une porte d'entrée à un nouveau modèle de gestion durable des organisations. Plusieurs travaux de recherches sont actuellement en développement dans des universités québécoises afin de dresser un schéma de plan organisationnel permettant la gestion adéquate de la crise et l'implantation de la résilience à tous les niveaux organisationnels. Ces nouveaux défis permettront de faire un portrait plus représentatif de la résilience organisationnelle et ainsi bâtir un outil de référence efficace à la gestion durable des organisations.

CONCLUSION

La présente recherche, de type exploratoire, propose un cadre conceptuel qui met l'accent sur le lien entre la Résilience organisationnelle et ses quatre dimensions et les organisations travaillant par projet. Nous ferons un retour sur nos résultats de recherche et les limites de la recherche, et discuterons des orientations futures dans ce domaine. Nos résultats de recherche sont présentés en relation avec les buts et les hypothèses de recherche du présent mémoire.

Le but de ce mémoire est de mesurer la résilience organisationnelle dans de petites et moyennes entreprises du Bas-Saint-Laurent et de la Côte-Nord. Plus précisément, ce travail cherche à savoir si les entreprises favorisant la gestion de projet sont plus résilientes que celles pratiquant une gestion traditionnelle. Pour atteindre ce but, la théorie de la résilience organisationnelle issue de recherches précédentes (McManus, 2007, et Stephenson, 2010), a été testée empiriquement sur un échantillon aléatoire d'organisations du Bas-Saint-Laurent et de la Côte-Nord. Cette recherche a permis de contribuer au développement d'un outil de mesure de la résilience organisationnelle ainsi qu'à comparer les forces et faiblesses d'une organisation par rapport à son secteur d'activités.

Notre recherche sur le concept de résilience organisationnelle a voulu vérifier quatre hypothèses clés. Premièrement, il a été question de voir si le recours au management de projet influencait positivement la résilience organisationnelle et chacune de ses dimensions : Résilience Éthos, Connaissance de la situation, Gestion des vulnérabilités et Capacité d'adaptation. Deuxièmement, nous avons vérifié si la taille de l'organisation avait un effet sur la résilience d'une organisation. Troisièmement, nous avons examiné si l'existence d'un plan formel de gestion de crise contribuait positivement à la résilience de l'organisation. Quatrièmement, notre dernière hypothèse visait à savoir si les organisations

qui ont déjà vécu des expériences de crise étaient plus résilientes que celles qui n'en avaient pas vécu.

Les données du sondage effectué auprès des 75 organisations du Bas-Saint-Laurent et de la Côte-Nord ont été traitées, analysées et exploitées de façon à extraire des données statistiques pertinentes. En effet, l'analyse des résultats obtenus a permis de confirmer et de valider seulement la première hypothèse. Premièrement, les organisations travaillant par projet sont plus résilientes en termes de Résilience Éthos à comparer aux organisations utilisant une gestion traditionnelle. De plus, les organisations travaillant par projet se démarquent par rapport à la dimension Connaissance de la situation. Cependant, les deux types d'organisations présentent un niveau de résilience comparable en ce qui concerne la gestion des vulnérabilités et la capacité d'adaptation. Deuxièmement, la taille de l'organisation n'a pas un effet sur la résilience d'une organisation. Dans ce sens, peu de différence entre les organisations de petite taille (1-250 employés) et celles de plus grande taille (251-2000 employés) a été remarquée. Toutefois, il semble que les organisations de petite taille ont un niveau de résilience globale relative un peu plus élevé que les organisations de plus grande taille. Troisièmement, les entreprises ayant un plan formel de gestion de crise et celles qui n'en ont pas sont presque à égalité en ce qui concerne la résilience globale relative (RGR). En effet, une très faible différence en ce qui a trait à l'existence d'un plan formel de gestion de crise et la résilience des organisations répondantes a été notée. Finalement, la résilience d'une organisation ayant vécu une expérience de crise ou pas est pratiquement la même. En comparant les dimensions de Gestion des vulnérabilités et Capacité d'adaptation en fonction des organisations ayant vécu des expériences de crise au cours des cinq dernières années ou pas, la résilience est presque pareille pour les deux dimensions.

Notre étude a permis de dresser un premier portrait de la résilience organisationnelle au Bas-Saint-Laurent et à la Côte-Nord. Cette étude est un projet pilote qui a intérêt à être généralisé dans d'autres régions et dans de grands centres urbains au Québec et au Canada afin d'avoir un portrait représentatif et comparatif de la résilience des organisations

canadiennes. Le sondage électronique qui a été effectué dans le cadre de cette étude doit être élargi à une population plus grande (au moins 200 organisations) afin de bien caractériser la résilience organisationnelle et de pouvoir généraliser les résultats obtenus. Suite à nos résultats, dans les questions ouvertes du questionnaire qui ont permis aux répondants de donner leurs opinions ouvertement et sans choix de réponses, il a été constaté que la gestion des crises est un concept peu connu et mal compris au sein des organisations du Bas-Saint-Laurent et de la Côte-Nord. En effet, ce constat est dû majoritairement à une négligence de la part des dirigeants, un manque de préparation ou de formation et une place très minime à la résilience au sein des organisations. Une culture organisationnelle intégrée à tous les niveaux de l'organisation et laissant place au changement et à l'innovation jouera un rôle déterminant dans l'augmentation de la capacité de résilience d'une organisation.

Ce travail de recherche sur la résilience organisationnelle a été présenté dans le cadre du 82ème congrès de l'ACFAS[22] qui s'est tenu à l'Université Concordia à Montréal en mai 2014. Il a permis d'opérationnaliser au Bas Saint-Laurent un outil de mesure de la résilience organisationnelle mais il serait maintenant important de voir à répliquer cette étude à la population des organisations du Québec. Ce travail permettrait de dresser un portrait plus représentatif et complet de la résilience des organisations québécoises et de leur proposer des moyens ciblés pour augmenter leur résilience.

[22] http://www.acfas.ca/evenements/congres/programme/82/600/407/c

ANNEXE 1

QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

Introduction

Merci de prendre part à cette recherche sur le concept de Résilience Organisationnelle en complétant le questionnaire suivant. Le but de cette étude est de mesurer la résilience organisationnelle dans différents types d'organisations du Bas-Saint-Laurent et de la Côte-Nord, et ainsi dresser un portrait des pratiques les plus efficaces.

La Résilience Organisationnelle peut se définir comme un des leviers qui permet d'aider les individus de l'organisation à faciliter le changement, traverser les turbulences, garder le cap et innover.

Ce questionnaire ne requiert aucune compétence particulière; il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses. Il ne prendra que 15 à 20 minutes à compléter.

Les données de cette recherche sont anonymes et confidentielles; elles ne seront utilisées que par la chercheure principale et le directeur de recherche.

La date limite de retour de ce questionnaire est le 15 Octobre 2013.

Merci de votre participation.

Imane Benhayoune (Chercheure)
Bruno Urli (Directeur de recherche)

Données démographiques

1. Quel est votre genre?

Femme Homme

2. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous?

<20 21-30 31-40 41-50 51-60 61 et +

3. Quel est le nom de votre organisation?

4. Quel est le niveau hiérarchique qui décrit le mieux votre position au sein de votre organisation?

Cadre supérieur Cadre intermédiaire Gestionnaire de projet Superviseur/Chef d'équipe Employé

Autre (veuillez préciser)

5. Depuis combien de temps êtes-vous à l'emploi de cette organisation?

Moins d'1 an 1 à 3 ans 4 à 10 ans 11 à 20 ans 21 ans et plus

6. Depuis combien de temps occupez-vous le poste actuel?

Moins d'1 an 1 à 3 ans 4 à 10 ans 11 à 20 ans 21 ans et plus

7. Avez-vous vécu au sein de votre organisation une expérience de crise au cours des 5 dernières années?

Oui Non Ne s'applique pas

8. Veuillez décrire brièvement, de quelle crise s'agit-il, combien de temps a-t-elle durée et quel a été l'impact sur votre organisation?

État de situation

9. Ces questions visent à mesurer le niveau de résilience dans votre organisation à partir de votre perception et de votre expérience dans l'organisation. Veuillez cocher la case la plus appropriée à la situation de votre organisation

	Tout à fait d'accord	Assez en accord	En accord	Assez en désaccord	Totalement en désaccord
Notre organisation met l'accent sur sa capacité à faire face aux imprévus					
Notre organisation a une culture où il est important d'apprendre de nos erreurs et difficultés					
Notre organisation est capable de collaborer avec d'autres entreprises de même secteur d'activités pour faire face aux situations imprévues					
Notre organisation est capable de passer rapidement d'un mode de gestion de pratique courante à un mode de gestion de crise					
Si les personnes clés de l'organisation ne sont pas disponibles, il y a toujours quelqu'un qui pourrait assumer leur rôle					
Les membres de l'organisation interagissent assez souvent entre eux pour connaître ce qui se passe dans l'organisation					
Les gestionnaires sont à l'écoute des problèmes dans notre organisation et sont proactifs pour trouver une solution					
Au sein de notre organisation, nous utilisons régulièrement la gestion de projet					
Dans notre organisation, nous sommes conscients que la réussite de notre secteur d'activités est interdépendante de la réussite des autres secteurs					
Notre organisation est consciente qu'une crise au sein de l'organisation pourrait avoir un impact sur d'autres organisations					
Notre organisation a défini clairement ce qui est important à prioriser durant et après une crise					
Je crois que les priorités établies par notre organisation pour se relever d'une crise seraient suffisantes pour fournir une ligne directrice au personnel					
Notre Organisation est consciente qu'il faut garder un niveau de ressources suffisant afin d'avoir une gestion efficace					
Chaque fois que notre organisation évite de justesse une crise, nous utilisons cet événement pour faire une auto-évaluation plutôt que confirmer notre réussite					
Notre organisation surveille de façon proactive ce qui se passe dans son secteur d'activités afin d'être alerte aux problèmes émergents					
Notre organisation apprend des réussites de ses projets passés et s'assure que ces apprentissages sont pris en compte dans de futurs projets					
Dans notre organisation, il est généralement facile d'obtenir l'aide d'un expert lorsque survient une situation inconnue					
S'il survient une difficulté, je crois que le personnel des différents secteurs de notre organisation serait capable de trouver une solution avec l'aide d'un supérieur					

La gestion des vulnérabilités

Ces questions visent à dresser un portrait de la vulnérabilité de votre organisation.

10. Veuillez cocher la case la plus appropriée selon vos perceptions et votre expérience au sein de l'organisation

	Tout à fait d'accord	Assez en accord	En accord	Assez en désaccord	Totalement en désaccord
Étant donné l'importance de notre organisation, je crois que la manière dont nous gérons l'imprévu est appropriée.					

11. Pour répondre aux imprévus, notre organisation emploie actuellement des spécialistes dans les domaines suivants (veuillez cocher la ou les cases appropriées)

- Gestion de risques
- Gestion de crises
- Service d'urgence
- Gestion du plan de suivi
- Ne s'applique pas

Autre (veuillez préciser)

12. Est-ce que votre organisation possède un plan formel de gestion de crise, de situations d'urgence ou un plan de suivi?

- Oui
- Non
- Ne sais pas

13. Veuillez cocher la case la plus appropriée.

	Tout à fait d'accord	Assez en accord	En accord	Assez en désaccord	Totalement en désaccord
Notre organisation comprend que le fait d'avoir un plan d'urgence n'est pas suffisant et que ce plan doit être mis en pratique et testé régulièrement					
Les employés au sein de notre organisation sont généralement capables de consacrer du temps en dehors de leur rôle habituel afin d'être impliqués dans une simulation d'une situation d'urgence					
Je crois que notre organisation investit suffisamment de ressources afin d'être capable de répondre à diverses situations d'urgence					
Je crois que notre organisation a suffisamment de ressources internes pour gérer efficacement les activités courantes					
Lorsqu'un problème survient dans notre organisation, les ressources internes sont facilement mobilisables dans un court délai					
Notre organisation a une entente avec d'autres organisations pour fournir des ressources en cas d'urgence					
Notre organisation a pensé et planifié quant au soutien qu'elle pourrait apporter à la communauté en cas d'urgence					
Notre organisation garde un lien étroit avec d'autres organisations avec lesquelles elle pourrait travailler en situation de crise					
Notre organisation a planifié l'aide que la communauté ou autres organisations pourrait lui apporter en situation d'urgence					
Les employés de notre organisation sont conscients que l'organisation pourrait rapidement être touchée par des événements imprévus et potentiellement négatifs					
La majorité des employés de notre organisation se sentent responsables de l'efficacité de l'organisation					
Les employés de notre organisation s'impliquent activement dans la résolution de problèmes					

Capacité d'adaptation

Ces questions visent à mesurer la capacité d'adaptation de votre organisation.

14. Veuillez cocher la case la plus appropriée.

	Tout à fait d'accord	Assez en accord	En accord	Assez en désaccord	Totalement en désaccord
Les employés de notre organisation sont encouragés à travailler dans différents départements ou à jouer différents rôles à l'intérieur de notre organisation pour acquérir de nouvelles expériences					
Il existe un excellent climat de camaraderie et d'esprit d'équipe dans notre organisation					
Dans notre organisation, il est important qu'il n'y ait aucune barrière qui nous empêche de bien travailler entre nous et avec les autres organisations					
Notre organisation est perçue comme un acteur essentiel dans son secteur d'activités					
Les employés de notre organisation collaborent avec leurs pairs pour que le travail soit bien fait, indépendamment des frontières départementales et organisationnel					
Notre organisation a une vision ou une mission formellement écrite					
La mission ou vision de notre organisation reflète les valeurs auxquelles nous aspirons					
Au sein de notre organisation, nous prenons régulièrement le temps de réévaluer notre travail en fonction de ce que nous voulons atteindre					
Si un événement inattendu survient, les employés de notre organisation savent à qui s'adresser					
Dans notre organisation, nous faisons un effort afin de s'assurer que l'information critique (coordonnées des employés) est disponible dans différents emplacements					
Je suis confiant que nos gestionnaires fourniraient un bon leadership si notre organisation subissait une crise					
Je crois que les employés accepteraient nos décisions de gestion de crise même s'ils ont été peu consultés					
Les gestionnaires sont constamment à l'affût de la charge de travail des employés et la réduise quand elle devient excessive					
Les membres de la haute direction agissent de telle manière que notre organisation soit toujours parmi les meilleures					
Les membres de la haute direction de notre organisation sont des modèles de professionnels qui nous inspirent					
Notre organisation encourage activement ses employés à relever des défis et à se développer professionnellement					
Les employés de notre organisation sont reconnus pour leur habileté à utiliser leurs connaissances pour créer et innover					
Les employés de notre organisation sont récompensés lorsqu'ils adoptent une manière de pensée qui sort d'un cadre prédéfini de pensée					
Quand un problème survient, il y a toujours quelqu'un en poste d'autorité qui est disponible pour répondre aux employés de première ligne					
Notre organisation est capable de prendre rapidement des décisions difficiles s'il y a lieu					
Dans notre organisation, les employés les plus qualifiés pour prendre des décisions le font avec considération et respect de la hiérarchie					

La performance de l'organisation

15. Combien d'employés à temps plein travaillent pour votre organisation?

- 1 à 5
- 6 à 10
- 11 à 50
- 51 à 250
- 251 à 500
- 501 à 2000
- 2001 et plus

16. Quel est le taux de roulement du personnel de votre organisation au cours des 5 dernières années?

- 0 à 5%
- 6 à 10%
- 11 à 20%
- 21 à 40%
- 41% et plus

17. Quelle cote donneriez-vous à la santé financière de votre organisation?

- Excellente
- Bonne
- Satisfaisante
- Pauvre
- Très pauvre
- Ne sais pas

18. Est-ce que votre organisation a mis en place un sondage visant à mesurer le taux de satisfaction des employés au cours des 2 dernières années?

- Oui
- Non
- Ne sais pas

19. D'après vous, quel est le taux de satisfaction des employés de votre organisation?

- Moins de 30%
- 31 à 50%
- 51 à 70%
- 71 à 90%
- 91% et plus
- Ne sais pas

20. Nous vous invitons à proposer une question à laquelle vous auriez aimé répondre dans ce sondage et qui n'a pas été posée.

21. Merci d'avoir pris le temps de remplir ce questionnaire. Votre contribution est grandement appréciée.
Si vous désirez recevoir les résultats de cette recherche, veuillez nous fournir votre adresse courriel ou adresse postale dans la case ci-dessous

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Aïm, R. (2012). *La Gestion de Projet : Introduction historique - Concept de projet - Méthodes de gestion - Structure organisationnelle - Communication.* France : Éditions Gualino.

Altintas, G. et Royer, I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence, *Management,* 4, 12, pp. 266-293. www.cairn.info/revue-management-2009-4-page-266.htm.

Amato, A. (2002). Vers un management systémique des organisations, *Les Cahiers de l'Actif* - 308/309.

Boumrar, J. (2010). La crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel, *Vie et Sciences de l'entreprise*, 3, 185-186, p. 13-26.
URL : www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2010-3-page-13.htm

Bréchet J.-P. et Desreumaux A. (2004). Pour une théorie de l'entreprise fondée sur le projet, *Revue Sciences de Gestion*, 45, pp. 109-148.

Chebbi, H. et Pündrich, A. P. (2009). L'apprentissage dans une dynamique de crise : Cas d'un grand groupe pétrolier. *Actes de la XIIIe Conférence internationale de Management Stratégique* (AIMS). France, Grenoble. http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00953386

Cho, 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.

Cook, T. D. et Reichardt, C. S. (1979). *Qualitative and Quantitative Methods in Evaluation Research, Thousand Oaks :* Sage Publications.

Couvreur, A. et Lehuede, F. (2002). Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives à partir d'un exemple : Le passage à l'euro vécu par les consommateurs. *Cahiers de recherche*, 176, CREDOC, novembre.

Cyrulnik, B. (2001). *Les vilains petits canards.* Paris : Éditions Odile Jacob, 279 p.

Cyrulnik, B. (1998). *Ces enfants qui tiennent le coup*. Paris : Hommes et Perspectives, p. 13-16.

Dalziell, E. P. et McManus, S. T. (2004). Resilience, vulnerability, and adaptive capacity : Implications for system performance, Presented at the *International Forum for Engineering Decision Making (IFED)* : Stoos, Switzerland, december, 6-8.

Dessler, G. (2009). *La gestion des organisations, principes et tendances du 21ème siècle*. ERPI, 280 p.

Donnadieu, G. et Karsky, M. (2002). *La systémique: penser et agir dans la complexité*. Paris : Éditions Liaisons.

Durand, C. (2014). *Le capital fictif. Comment la finance s'approprie notre avenir*. Paris : Les Prairies ordinaires, 224 p.

Fernandez, A. M. (2013). Barcelona Urban Resilience : A real model of implementation, On-line Proceedings of the Resilient Cities, Congress : *Article 9*.

Fouan, N. (2013). *Gérer les connaissances d'une organisation : par où commencer ?* Paris : INTD-CNAM.

Füssel, H. M. (2007). Adaptation planning for climate change : concepts, assessment approaches, and key lessons, *Sustainability Science*, 2, 2, 265-275.

Garel, G. (2003). *Le management de projet*. Collections Repères. Paris : La découverte.

Gillet, C. (2013). *La crise, un processus enraciné dans trois déséquilibres*. Communication, *Systèmes Complexes d'Information et Gestion des Risques pour l'Aide à la Décision*, Pôle Sciences humaines et sociales, ENSTA Bretagne. Brest : France.

Gombault, A. (2002). *Clinique d'une crise d'identité organisationnelle. L'adolescence du Grand Louvre,* Actes de l'Association internationale de management stratégique, Paris, 5-7 juin.

Guédon, J. (2009). Qu'est-ce qu'une approche critique en management de projet? Une perspective ontologique, *Cahier de recherche*, EM Normandie, 64, 19 p.

Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK), (2004). Troisième édition. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA.

Hamel, G. et Välikangas, L. (2003). The Quest for résilience, *Harvard Business Review*, 81, 9, 52-63.

Hatch, M. J. (2000). *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples.* Bruxelles : De Boeck Université

Huberman, A. M. et Miles, M. B. (2003). *Analyse des données qualitatives, 2e édition.* Bruxelles : De Boeck Université.

Koninckx, G. (2011). *Les trajectoires de la résilience organisationnelle dans un contexte de crise.* Congrès UES – Bruxelles, G.I.R.O.S.

Koninckx, G. et Teneau, G. (2010). *Résilience organisationnelle. Rebondir faces aux turbulences.* Bruxelles : De Boeck Supérieur « Manager RH », 290 p.

Laborie, P. (2004). *Les acteurs de la conduite de projet. Portail des métiers IT du CNRS* : http://metiersit.dsi.cnrs.fr/

Laforte, D. (1999). Gestion de projet et secteur public. Le cas de l'Oregon, *Coup d'œil*, 5, 4.

Lagadec, P. (1996). Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants, *Revue Française de Gestion,* 108, 100-109.

Lapayre, N. (2010). *Une approche critique des modes de management post-bureaucratiques : Le cas du management de projet.* Thèse de doctorat. École de Management de Strasbourg, Université de Strasbourg.

Laroche et Steyer (2012). L'apport des théories du sensemaking à la compréhension des risques et des crises, *Cahiers de la Sécurité Industrielle*, 06, Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse, France (ISSN 2100-3874).

Lauzon, J. (2001). Les effets d'une crise organisationnelle, *CRGPI*, 1, 1, 23-45.

Lubart, T.I. (2003). *La psychologie de la créativité.* Paris : Armand Colin Édition.

Lugdivine, B. (2005). *La résilience des organisations en situations extrêmes. Thèse de doctorat en sciences de la gestion.* ATER à l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale, Aix en Provence.

Madni, A. M. (2007). Designing for Resilience. *ISTI Lectures. Notes on Advanced Topics in Systems Engineering.*

Madni, A. M. et S. Jackson (2009). Towards a Conceptual Framework for Resilience Engineering, *IEEE Systems Journal*, 3, 2, 181-191.

Mallak, L. (1998). Putting Organizational Resilience to Work, *Industrial Management*, 40, 6, 8.

McManus, S., Seville, E., Vargo, J. et Brunsdon, D. (2008). Facilitated Process for Improving Organizational Resilience, *Natural Hazards Review*, 9, 2, 81-90.

Mednick, S. (1962). The associative basis of the creative process. *Psychological Review,* 69, 3, 220-232.

Mnisri, K. (2007). La créativité appliquée à l'organisation : apports et les limites, *5ème Congrès international de l'académie et de l'entrepreneuriat.*

Mucchielli, A. (1991). *Méthodes en sciences humaines.* Paris : Eyrolles.

Mucchielli, R. (2009). *Le travail en équipe* : Éditions ESF.

Nations Unies (2005). Rapport de la Conférence mondiale sur la prévention des catastrophes. *Conférence mondiale sur la prévention des catastrophes,* Kobe (Hyogo, Japon), 18-22 janvier.

Ouellet, A. (1981). *Processus de recherche, une approche systémique*. Sillery : Les Presses de l'Université du Québec, 268 p.

Paquet, G. (1999). La résilience dans l'économie, *Revue Agora*, 7, 1.

Pépin, R. (2012). *Les équipes de projet haute performance. Comment les bâtir? Comment les diriger?* Trois-Rivières : Les Éditions SMG.

Pinel, W. (2009). *La résilience organisationnelle : Concepts et activités de formation.* Mémoire de maîtrise présenté à l'École polytechnique de Montréal, Département de mathématiques et de génie industriel.

Plante, J. M. (2003). *Management des organisations. Théories, concepts, cas.* Paris : Dunod.

Robert, B. (dir.) (2009). *Résilience organisationnelle. Concepts et méthodologie d'évaluation.* Centre risque et performance. Montréal : Presses Internationales Polytechnique.

Robert, B., Hémond, Y. et Yan, G. (2010). L'évaluation de la résilience organisationnelle, *Télescope*, 16, 2, 131-153.

Rodgers, C. (2010). Qu'est-ce qui motive vraiment les employés ? *Journal La Presse*, Montréal.

Roussy, S. (2013). Renforcer la résilience aux chocs et aux stress. ACF International, document d'information, Avril 2013, p.5.

Roux-Dufort, C. (1999). *La gestion de crise. Un enjeu stratégique pour les organisations.* Bruxelles : De Boeck Université.

Roux-Dufort, C. (2003). *Gérer et décider en situation de crise*. Paris : Dunod.

Roux-Dufort, C. et Ramboatiana, S. (2005). Les crises organisationnelles : fièvre ou choléra? *Le Magazine de la Communication de Crise et Sensible,* juillet.

Roux-Dufort, C. (2010). La vulnérabilité organisationnelle à la loupe : Entre fragilité et ignorance, *Télescope,* 16, 2, 1-21.

Savoie-Zajc, L. et Karsenti, T. (2004). *La recherche en éducation : étapes et approches.* Sherbrooke : Éditions du CRP

Schein, E. (1991). Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle, texte traduit par Claude Lagadec : *Changement planifié et développement des organisations*, Tome 4, Pouvoirs et cultures organisationnels, sous la direction de R. Tessier et Y. Tellier, Sillery : Presses de l'Université du Québec, 175-195.

Senge, P. (2000). *La cinquième discipline*. Paris : Éditions First.

Seville, E., Brunsdon, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S. et Vargo, J. (2008). Organisational Resilience : Researching the Reality of New Zealand Organisations, *Journal of Business Continuity and Emergency Management,* 2, 2, 258-266.

Simon, H. A. (1957). *Models of Man : Social and Rational*. Oxford, UK : Wiley.

Smith, B., Burton, I., Klein, R.J.T., Wandel, J.(2000). An anatomy of Adaptation to Climate Change and Variability. *Climatic change*, 45, 1, 223-251.

Smith, B. et Wandel, J. (2006). Adaptation, Adaptative Capacity and Vulnerability, *Global Environnemental Change*, 16, 3, 282-292.

Smits, S. J. et Ally, N. E. (2003). Thinking the Unthinkable - Leadership's Role in Creating Behavioral Readiness for Crisis Management. Theoretical, *Competitiveness Review,* 13, 1, 1-23.

Soparnot, R. (2005). Typologie des projets et gestion des contributions des acteurs, *Vie et sciences de l'entreprise,* 168-169, 68 - 80. URL : www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l'entreprise-2005-3-page-68.htm.

Stephenson, A. (2010). *Benchmarking the resilience of organisations.* A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Civil and Natural Resources Engineering Department. University of Canterbury.

Therrien, M. C. (2010). Stratégies de résilience et infrastructures essentielles, *Télescope*, printemps-été, pp. 154-171.

Tillement, S. (2008). *Résilience et processus d'articulation dans la conduite de projets de modifications.* Laboratoire PACTE. Grenoble : Université Pierre Mendès-France.

Urli, B. et Liu, I. (2012). Les effets du genre dans le management de projet : une étude empirique au Québec, *La Cible, La Revue francophone du Management de Projet*, 119, 21-34.

Waël, S. (2009). Étude exploratoire des pratiques de gestion de projet au sein des PME québécoises. Mémoire de maîtrise présenté à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR).

Weick, K. E. et Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexepected : Assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco : Jossey-Bass.

Wybo, J. L. (2004). Vigilance : a process contributing to the resilience of organizations. Mastering risks of damage and risk of crisis: the role of organisational learning, *International Journal of Emergency Management*, 2.

Wybo, J.-L. (2010). L'évaluation de la vulnérabilité à la crise : le cas des préfectures en France, *Télescope*, 16, 2, 173-193.