

## L'organisant de la résilience individuelle au travail : premiers éléments d'analyse

Matthieu Poirot

Département Management des Organisations et Entrepreneuriats - Groupe ESC Dijon Bourgogne, BP 50608 – 21006 Dijon cedex – France – [mpoirot@escdijon.com](mailto:mpoirot@escdijon.com)

Reçu le 5 septembre, Accepté le 12 novembre 2007.

### Introduction

Une organisation doit souvent faire face à des situations de souffrance au travail. Les catastrophes naturelles, humaines, les tragédies personnelles et les stressseurs professionnels sont quelques-unes des situations touchant l'entreprise (Frost, 2003). Face à celles-ci, l'organisation peut apporter un certain nombre de réponses. Traditionnellement, il est postulé que celles-ci seront négatives.

*"Scholars not only have focused on the negative, but also have portrayed these maladaptive processes as deterministic, assuming that organization and their members under adversity naturally respond rigidly"* (Sutcliffe et Vogus, 2003, p.94)

Pourtant, l'organisation sait également répondre de manière positive. Elle peut par exemple, coordonner un ensemble d'efforts dans l'optique de préserver ses collaborateurs. Gitten et coll (2006) ont comparé les réponses organisationnelles fournies par plusieurs compagnies aériennes face au 9 septembre 2001. Ils en concluent que la qualité adaptative dépend du capital relationnel et financier de l'entreprise. Tandis que les premières recherches ont suggéré que cette réponse pouvait être expliquée par les routines (Zollo et Winter, 2002) et les valeurs (Bansal, 2003), il manque une connaissance *intime* du *processus* permettant une coordination de cette réponse adaptative. Par exemple comment se fait-il que face à la souffrance et l'inattendue une réaction émerge chez certaines organisations et pas d'autres ? Par ailleurs, comment qualifier et apprécier l'efficacité d'un tel processus ?

C'est à ces questions que s'intéresse le courant de la Recherche Organisationnelle Positive (*Positive Organizational Scholarship*). La ROP se centre sur l'étude des conditions organisationnelles favorables à l'épanouissement, au développement et à l'accomplissement professionnel des individus au

travail. L'objectif est de déterminer les *moteurs* (les *process*, les capacités, les structures,...), les *motivations* (valeurs, échange social, capital social) et les *résultats* (résilience, vitalité, haute qualité relationnelle, développement) associés aux phénomènes organisationnels positifs. Dans le cadre précis de cet article nous avons utilisé le concept de résilience, concept suffisamment intégratif pour étudier les mécanismes et éléments permettant à l'organisation et ses membres de faire face à l'adversité. L'objectif de cette recherche est de fournir des premiers éléments d'analyse sur la manière dont l'organisation peut "produire du positif" en situation de souffrance.

### Le concept de résilience individuelle

L'auteur « historique » de ce concept s'appelle Rutter (1985,1994). On peut définir la résilience comme *la capacité des individus placés dans des circonstances défavorables de « s'en sortir » et de mener malgré tout une existence satisfaisante* (Michaud, 1999). Ce concept est issu des observations de Werner (1992, étude publiée très tard) menées dans les années quatre-vingt auprès d'une cohorte d'enfants de l'île de Kauai. Cet auteur a observé que certains enfants vivant des situations de stress chronique étaient parvenus à mener une existence adulte équilibrée et riche de sens (*meaningful*). A la même époque, Pines (1979) observe que certains enfants avaient non seulement survécu à des événements aversifs et parfois dramatiques, mais qu'ils s'en sortaient mieux que les autres enfants. En fait ces enfants étaient capables de développer dans diverses situations des stratégies d'ajustement adéquates. La notion de stratégie d'ajustement est ici très proche de celle de *coping* (faire face) développées par Lazarus et Folkman, (1984). La principale caractéristique du concept de résilience concerne la définition de la

situation d'adversité<sup>1</sup>. Face à celle-ci l'individu va soit se confronter soit éviter la situation, l'ajustement du mode de réaction à la situation déterminant l'activation d'un Stress-Post Traumatique (SPT) ou d'un Trouble Anxieux et/ou Dépressif( TA et TD) (Bonanno et coll, 2006, Seligman, Schulman et DeRubeis, 1999).

Rutter, pédopsychiatre a étudié les facteurs contenus dans la résilience (Rutter, 1985). Ces travaux concluent que la résilience n'est pas un trait mais un résultat adaptatif<sup>2</sup>. Celui-ci survient à travers un processus où sont en jeu des caractéristiques personnelles et environnementales. La résilience dépend en grande partie de l'évaluation que se fait l'individu de la situation, celle-ci reliant les différentes caractéristiques par causalité circulaire. L'adaptation est élaborée en fonction des capacités de l'individu (résolution de problèmes), de sa personnalité (confiance en soi,

estime de soi, traits émotionnels) mais aussi des expériences antérieures positives (réussite, succès). Cette évaluation s'étaye sur un lien affectif établi avec d'autres personnes. Ce lien peut être contextuel ou dispositionnel (par exemple, l'intériorisation du lien avec la mère).

Enfin, le mode de coping va également dépendre de l'évaluation cognitive effectuée par l'individu. Le modèle transactionnel du stress (Lazarus, 1975; Lazarus et Folkman, 1984a) aborde l'intensité d'une situation d'adversité comme le produit entre la réalité objective et la perception qu'en a l'individu. Cette perception est déterminée par l'écart entre une évaluation primaire et une évaluation secondaire (Lazarus et Folkman, 1984; Sarafino, 1994). « L'évaluation primaire » permet à l'individu, à travers un stress perçu, d'identifier une situation stressante et d'en évaluer les caractéristiques (gravité, risque, ambiguïté, ...). Après avoir effectué cette première évaluation, l'individu va effectuer une « évaluation secondaire » lui permettant de déterminer ses ressources pour faire face à la situation (contrôle, ressources sociales). C'est cette double évaluation qui va orienter la réponse fournie par l'individu face à la situation d'adversité.

<sup>1</sup>Le fait de considérer quelqu'un comme résilient dépend en grande partie des critères utilisés. Le terme d'adversité se réfère à toute situation de tension extrême (intensité) et/ou exténuante (fréquence) pouvant traumatiser l'intégrité physique et/ou mentale de l'individu.

<sup>2</sup> Traditionnellement, c'est le terme « état » qui est employé. Nous préférons le terme « résultat adaptatif » qui est plus explicite sur sa relativité situationnelle.

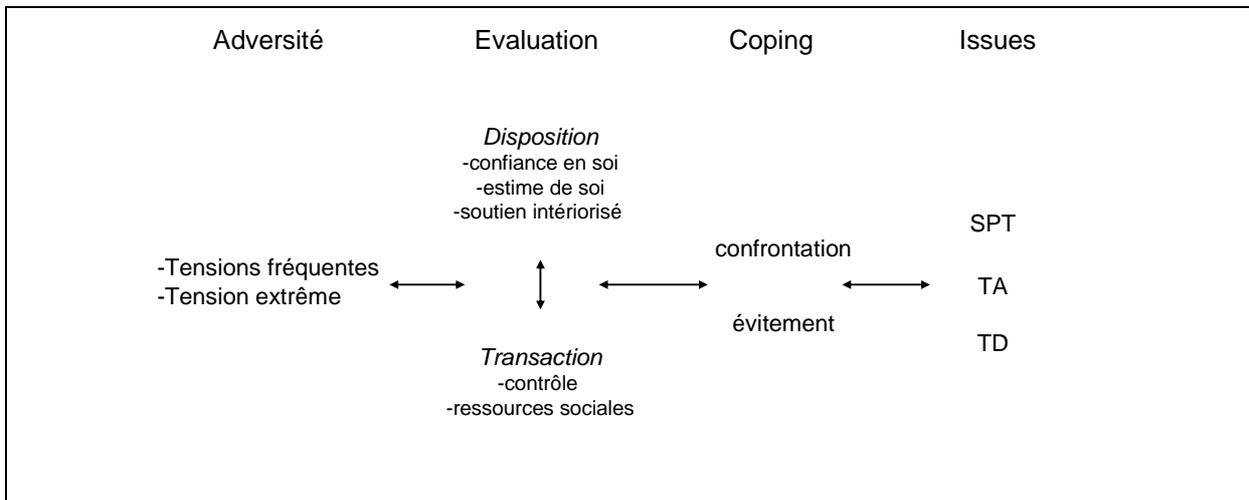


Figure 1 : synthèse du système de résilience

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

Le fait que la résilience soit le *résultat* d'un *processus* suppose d'étudier également les caractéristiques environnementales favorables à son émergence. Quel est le contexte organisationnel qui favorisera l'adaptation individuelle face à un contexte d'adversité ? Comme le rappelle Seligman, et Csikszentmihyi (2000), la psychologie positive d'un individu doit être étudiée dans son

encastrement institutionnel. De part l'historique psychologique du concept de résilience, les travaux portent principalement sur les facteurs individuels. Le fait de rapporter le phénomène à l'individu augmente le risque de minimiser la marge de manœuvre environnementale. De plus, la position individualisée de cette vision tend à présenter la résilience comme un phénomène d'exception lié à des hommes d'exception (par exemple, le concept d'*ego-resiliency*). Au contraire, un rééquilibrage

théorique en faveur du contexte organisationnel permet d'en chercher les leviers de gestion.

Comprendre ce qui favorise la résilience devient urgent dans un contexte mondial d'hyper-compétition, de complexité, de crises et de changement constant. Dans ce type d'environnement chaque individu est limité dans ses capacités à anticiper et s'adapter à la demande et aux événements organisationnels (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 1999). Or, la capacité adaptative de l'organisation passe principalement par la capacité adaptative de ses collaborateurs. Favoriser la résilience est fondamental pour permettre aux individus de faire face au contexte actuel des organisations.

Dans le cadre d'une approche équilibrée, Stuecliff et Vogus, (2003) définissent la résilience comme un résultat adaptatif positif issu de l'activation de ressources latentes (organisationnelles et individuelles) face une situation extrême et ou exténuante. L'objectif de la présente recherche est d'appréhender le mécanisme complexe et dynamique favorisant l'activation de ces ressources en centrant notre approche sur les ressources organisationnelles

### **L'organisant de la résilience individuelle**

La question de l'organisant<sup>3</sup> est centrale pour comprendre le processus d'activation des ressources latentes (Weick, 1979). Cette notion désigne une organisation en action appréhendée telle qu'elle est vécue par les acteurs. Une focalisation sur l'organisant permet d'aborder l'organisation comme un processus dynamique (Heath et Sitkin, 2001). Ce type d'étude conduit le chercheur à observer comment les structures et les actions s'interpénètrent pour amener l'organisation à des résultats tels que l'innovation, la créativité, l'apprentissage, la reliance et l'adaptation (par exemple, Tushman et Romanelli, 1985; Weick et Roberts, 1993 ; Huy, 2002 ; Orlikowski, 2002).

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

La recherche en stratégie (Eisenhardt et Martin, 2000, Zollo et Winter, 2002) et les théoriciens de l'organisation expliquent que l'organisation engendre des capacités à agir de manière

compétente dans une situation ou un domaine particulier. Souvent la recherche examine le rôle facilitant des routines et de la connaissance dans l'effectivité d'une organisation. L'émotion est alors absente du débat. De plus, la recherche se focalise sur la règle plutôt que sur l'exception limitant la compréhension des propriétés organisationnelles d'improvisation. L'objectif de cette recherche est de comprendre le processus conduisant l'organisation à élaborer une réponse adaptée à l'adversité. Ce processus est défini comme l'organisant de la résilience individuelle.

### **Les ressources latentes de l'organisant**

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

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

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

<sup>3</sup> Traduction issue de l'ouvrage de Bénédicte Vidaillet (2003), Le sens de l'action, Paris : Vuibert, collection de l'Institut Vital Roux.

La troisième théorie convoquée concerne le leadership. Comme l'on souligné Weick (1993) et Schein (2004), le sens de l'action va dépendre de l'influence du leader sur la représentation de ses collaborateurs. Par exemple Schein (2004) insiste sur le fait que le leader est un créateur de culture organisationnelle en imposant ses valeurs aux membres du groupe qu'il dirige. C'est cette culture

qui deviendra la "pierre angulaire" des comportements adoptés par les collaborateurs. Nous postulons que le leadership est l'une des ressources pouvant interagir avec les caractéristiques d'un contexte nécessitant l'activation coordonnée d'éléments favorables à la résilience.

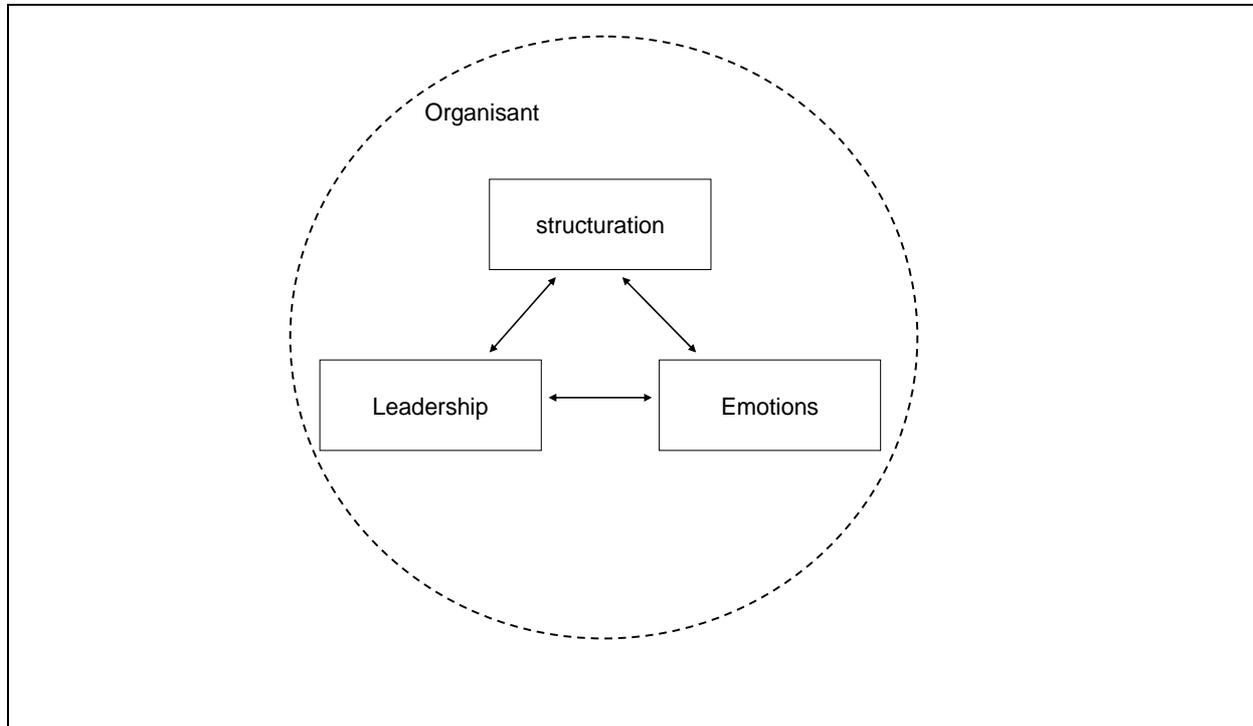


Figure 2 : Eléments d'analyse

### Méthode

Nous avons construit notre modèle de recherche à travers une étude de cas approfondie. Ce type de recherche nous permet d'être cohérent avec la construction d'une théorie de terrain issue d'un processus de maturation (Yin, 1994). Le cas présenté est issu d'une mission d'enquête évaluative commandée suite à une conférence dans la région, deux mois auparavant. L'étude de cas offre un certain nombre d'avantages. Elle permet d'étudier en profondeur le contexte d'émergence d'un phénomène organisationnel. S'il est difficile de généraliser les résultats, la nature extrême du cas présenté peut permettre d'en saisir plus rapidement les limites (Eiseinhardt, 1989a).

Les théories de la structuration, des émotions et du leadership servent de cadre conceptuel initial et font l'objet d'un approfondissement sous forme de propositions exploratoires après la présentation empirique. Ces différentes propositions sont modélisées en fin d'article afin de représenter l'aspect dynamique du phénomène.

Le recueil des données s'effectue principalement par la réalisation d'entretiens ouverts ainsi que par des observations effectuées lors de nos visites du site. L'ensemble des collaborateurs concernés par le périmètre de l'étude ont fait l'objet d'un entretien pour un total de 275H. Ils étaient réalisés à deux chercheurs afin d'assurer une prise de note optimale et de minimiser le risque d'autoréférence. L'étude fut conduite sur trois mois et a fait l'objet d'une restitution avec la direction et les collaborateurs concernés. Leur relecture a permis un réajustement du cas. Notre présence sur le terrain a été interrompue lorsque nous avons considéré être arrivé à saturation théorique.

Nous avons commencé l'étude du cas par une analyse temporelle d'événements critiques que nous avons par la suite interprété à travers une série de propositions, issues de notre modèle théorique initial (structure, émotion, leadership). Notre analyse se situe dans les approches II et III des catégories proposées par Van de Ven et Poole (2005). Cette analyse est reportée sous forme d'un processus narratif suivant les indications de

Pentland (1999) repris par Van de Ven et Poole (2005).

*“ As we move from surface observation toward a process theory, we move from description to explanation. Explanation requires a story, and stories can be understood as process theories.” (p.1386)*

1. Identification des événements critiques
2. Interprétation
  - a. Structure
  - b. Emotion
  - c. Leadership
3. Discussion des résultats

Cette procédure est avant tout compréhensive et ne saurait être considérée comme totalement objective. Vingt personnes ont été vues pour ce cas, dont le directeur de site et le manager d'équipe. Les vingt personnes sont des hommes et sont en moyenne âgés de 36 ans.

## Résultats

Cette étude fait suite à une demande du CHSCT d'une entité régionale. L'étude concerne un groupe d'ouvriers dont l'un a perdu un bras en opération il y a 2 ans. Le CHSCT a demandé *« d'entreprendre une démarche spécifique sur le GRPS Chef de Groupe (groupe concerné) pour crever les différents abcès qui subsistent et rétablir la sérénité. L'intervention d'un tiers (interne à l'entreprise ou extérieur) nous paraît souhaitable »*.

## Déroulé de l'événement extrême

En mars 2002, Pierre, ouvrier, opère sur un poste source de haute tension. Il est 10H30 lorsque le courant commence à l'envahir le laissant littéralement « cloué sur place ». Son collègue, Philippe saisit immédiatement la situation et pousse Pierre grâce à une perche de travail. Celui-ci retombe sur le sol, inanimé. Une demi-heure plus tard Pierre est déposé par ambulance à l'hôpital. Il est alors dans le coma. Les médecins sont inquiets quant à ses chances de survie mais finalement sont état se stabilise et il finit par se réveiller. Un bilan approfondi montre que la lésion principale concerne son bras droit. Celui-ci est trop abimé pour pouvoir resservir un jour. Il est 17H et Pierre doit réapprendre à vivre avec son seul bras gauche. L'équipe au complet est venue le voir pour le soutenir. Il y a beaucoup de tristesse mais chacun essaye de faire bonne figure.

Pendant 4 mois, Pierre va rester en situation médicale de rééducation. Il souffre par ailleurs d'un syndrome du bras fantôme, son bras ayant été amputé. Suite à ce séjour médicalisé, Pierre reste encore trois mois en arrêt maladie avant de réintégrer son équipe. Sept mois ont passé et la direction des ressources humaines et le manager ont transformé son poste opérationnel en poste administratif au sein de la même équipe. Par ailleurs la plupart des membres de la direction régionale sont maintenant au courant de ce qui est arrivé à Pierre, une caisse spéciale a été créée par le manager d'équipe pour collecter de l'argent. 1 500€ sont ainsi collectés et un voyage en groupe est organisé pour Pierre. Le médecin du travail considère que Pierre n'a pas de symptôme post-traumatique ni de trouble anxieux dépressif. En novembre 2003, il est autorisé à reprendre le travail malgré quelques réminiscences du bras fantôme. Il va dorénavant pouvoir se consacrer à sa nouvelle tâche.

Deux ans après cet événement, la situation est stabilisée pour Pierre mais celui-ci demeure fragile psychologiquement, notamment depuis une dégradation importante de l'ambiance dans l'équipe. Il est en arrêt maladie. Lors d'un entretien préalable à l'étude, Pierre évoque un malaise. Depuis plus d'un an, c'est progressivement mis en place de véritables « clans » au sein de l'équipe. C'est à cette étape que nous sommes sollicités pour l'étude.

## Un fonctionnement d'entité de nature exténuante

L'entité régionale dans laquelle s'inscrit cette étude est, entre autre, en charge de la qualité des réseaux permettant la circulation de l'électricité. Dans le jargon de l'entreprise, ce service correspond à la qualité de l'exploitation des postes sources. Cette mission est réalisée par plusieurs équipes (nommées « bases ») effectuant cette tâche. Pour cette région, il existe trois bases, correspondant chacune plus ou moins à un département. L'intervention concerne la base d'Orléans.

Traditionnellement, les agents de ces bases sont en charge uniquement de la vérification et de l'intervention sur les postes sources afin d'en assurer un fonctionnement optimal. Dans l'optique d'une restructuration visant à « l'efficacité du système », c'est à dire à diminuer le coût d'exploitation, il a été décidé, au niveau de la direction nationale, que dorénavant les agents feraient aussi le suivi administratif des clients passant par ces postes sources. Ce type de tâche nécessite naturellement des compétences (notamment l'utilisation de l'informatique) que les « anciens » ne possèdent pas. Or, cet état de fait inverse une hiérarchie implicite depuis longtemps installée : les anciens ont le savoir et les « jeunes »

doivent les suivre pour apprendre le métier par « frottement » (expression utilisée régulièrement par le management de l'entreprise). Avec le changement de tâche, ce sont les jeunes qui deviennent sur une partie du travail, plus compétents que les anciens. L'administration RH le reconnaît de manière explicite puisque les jeunes sont bien souvent mieux ou aussi bien payés que les anciens. L'explication officielle est que ces jeunes possèdent un DUT ou un IUT alors que le niveau scolaire des anciens est bien souvent le BEP électricité. Le changement de tâche est responsable d'un véritable changement de la structure sociale de l'entreprise, pour le métier d'agent d'exploitation source.

Les agents travaillent de 8H à 17H et sont soumis à de nombreux déplacements dans les environs d'Orléans. Le travail de part sa dangerosité ne s'effectue jamais seul. Le chef de base et le contremaître constituent chaque matin des équipes chargées de tel ou tel poste source. Les anciens sont bien souvent les seuls à pouvoir travailler sur certains postes sources car ils en connaissent l'histoire technique. Chaque équipe comporte donc un ou deux anciens. Suivant l'activité, deux anciens sont nécessaires dans le travail, notamment sur des postes sources délicats de manipulation.

Le système hiérarchique est très respecté dans l'équipe. Le chef de groupe n'a ainsi jamais été sur le terrain. Seul le chef de base et le contremaître effectuent des visites régulières pour vérifier le travail. Les contacts entre le chef de groupe et ses collaborateurs sont ainsi réduits au minimum. Ils consistent principalement en l'organisation de réunions à une fréquence de plus ou moins une fois toutes les deux semaines. Auparavant, les agents ne possédaient pas de salle pour rester dans les locaux de l'entité régionale, à part un coin pour la « popote ». Le point de rencontre entre le management et l'équipe est principalement le parking des véhicules de service, ou la salle de « popote ».

L'équipe possède deux caractéristiques particulières. Un nombre important d'opérateurs travaillent ensemble depuis 15 ans et de manière entièrement autonome. Historiquement, les opérateurs n'ont pas l'habitude d'être dirigés par un manager. Le management étant absent, des leaders ont émergé hors hiérarchie. Les personnes les plus anciennes de l'équipe ont lié au cours des premières années des liens d'amitié très importants. Il arrivait ainsi qu'ils partent régulièrement en vacances ensemble, avec leurs familles. Au fur et à mesure des années, cette amitié semble s'être déliée particulièrement à la suite d'évolutions salariales inégales<sup>4</sup>. Depuis cette période les anciens

semblent se livrer une guerre implicite. Il existe de la sorte, un avant et un après dans l'histoire de l'équipe. Les anciens semblent nostalgiques de cette période. A titre d'exemple, voici quelques verbatim d'anciens :

*« On ne peut pas enlever l'histoire, il y a des efforts à faire mais chacun reste sur ses positions »*

*« Avant, l'équipe était soudée et super performante. »*

*« on se voyait en dehors du travail »*

Certains ont connu cette période mais d'autres non, alors même qu'elle continue d'avoir un impact important sur le fonctionnement actuel de l'équipe. Finalement, cela crée deux sous-groupes à l'intérieur de l'équipe : Il y a « ceux qui y étaient et ceux qui n'y étaient pas. ». Le présent est le reflet de ce passé alors même que ceux qui n'y étaient pas, ne savent pas pourquoi ni comment on en est arrivé là. Il est par ailleurs intéressant de noter que ces personnes ne se sentent pas autorisées de poser des questions sur cette période. Ce sujet semble bel et bien tabou.

### **Le rôle de l'émotion dans l'équipe**

Le groupe fonctionne majoritairement sur un mode affectif. Il existe par exemple un réel attachement de tous les agents à une certaine idée de l'entreprise et au métier. Une partie du groupe est aussi attachée au passé du groupe, en particulier aux rancœurs laissées par la perception de trahisons. Des sous-groupes se sont ainsi constitués autour de deux anciens, initialement le couple structurant du groupe. Ces sous-groupes fonctionnent comme des clans et chaque « jeune » de part sa dépendance à la technique des anciens doit s'associer à l'un ou l'autre. Cette obligation n'est d'ailleurs pas forcément consciente (« *On ne sait pas toujours au nom de quoi il y a des clans mais on n'ose pas faire autrement* », un agent, 1 an d'ancienneté dans l'équipe). Nous retrouvons là un phénomène typique de double contrainte.

Il résulte de cette situation un stress relationnel important. Les agents sont dans l'obligation de prendre en compte les susceptibilités de chacun des clans s'ils ne veulent pas se trouver isolés. La crainte de l'isolement est fortement présente (ce thème de l'isolement est cité 47 fois dans les entretiens). Beaucoup d'agents souhaitent, en particulier les plus jeunes, partir de l'équipe, voire changer de métier (« *On est beaucoup à avoir envie de partir* », un agent, 2 ans d'ancienneté dans l'équipe). En fait, la situation est difficile à vivre au quotidien (« *Je vis avec ça au quotidien, c'est très pénible* », un agent 8 ans d'ancienneté dans

<sup>4</sup> Cela semble être l'explication la plus admise.

l'équipe). Ce sentiment est lié à un sentiment d'injustice, puisque la plupart des agents n'ont pas l'impression d'être à l'origine de cette situation (« *l'équipe est gérée par les humeurs de quelques uns* », un agent, 1 an d'ancienneté). Les autres équipes ont par ailleurs marginalisé cette équipe, jugée trop complexe à fréquenter (« *le service est centré sur son nombril* », un agent, 6 ans d'ancienneté).

Face à cette situation le management n'est pas perçu comme capable de donner un cap, de gérer le conflit (« *pour améliorer la situation, on a besoin d'un vrai management* », un agent, 11 ans d'ancienneté, « *on n'a pas de capitaine* », un agent, 6 ans d'ancienneté).

Il résulte de cette situation un manque de dynamique de groupe, pourtant si importante. En effet, l'équipe s'occupe principalement de l'entretien de postes sources de haute tension, nécessitant un travail collectif important : à chaque fois qu'un agent travaille sur un poste source, un autre agent doit veiller à sa sécurité. Dans ces conditions la confiance dans ses collègues est primordiale. Plusieurs agents nous ont confirmé que malgré les différends dans l'équipe tout le monde faisait preuve de sérieux vis à vis de la sécurité. Le risque semble plus perçu que réel, mais peu avoir une influence sur le niveau de stress des agents (« *on sait bien que le collègue va quand même faire attention, mais on se pose quand même la question* », un agent 13 ans d'ancienneté ; « *Il faut quand même faire gaffe avec qui on va travailler, je veux dire en terme de sécurité* », un agent, 6 ans d'ancienneté). Il est intéressant de remarquer que l'accident de Pierre est survenu au moment précis de tensions importantes entre anciens. Comme l'accident n'a pas pu être discuté, il semble que les membres de l'équipe aient créé un lien entre l'accident et les tensions de groupe, et qu'il en résulte une forte culpabilité. A l'époque de l'accident, rien n'a été fait pour soutenir cette équipe et le travail a repris comme si de rien n'était. En conséquence, cette représentation implicite liant accident et dynamique de groupe n'a jamais été suffisamment explicite pour qu'une prise de recul soit possible.

### **Une actualité chargée**

Au poids du passé, source de stress relationnel et d'inquiétude, vient s'ajouter une actualité chargée : un changement environnemental important (ouverture du marché principal à la concurrence), fait changer l'entreprise de manière importante et rapide. Comme nous l'avons souligné précédemment, l'entreprise a décidé de faire évoluer le métier des agents de base, en particulier pour diminuer les frais administratifs. Pour rappel, les agents sont, en plus de leur mission initiale de maintien des postes sources, chargés du suivi

administratif des clients-utilisateurs (consommation, rapports d'incidents,...). Cette compétence est perçue par les anciens comme une « *diminution du prestige du métier* » (un agent 21 ans d'ancienneté dans l'entreprise dont 18 dans l'équipe) et comme une préparation à la « *privatisation* » de l'entreprise.

Les procédures, le fonctionnement général de l'entreprise, se modifient très rapidement, ce qui, comme dans toute organisation, entraîne un sentiment d'inquiétude sur l'avenir (« *à un moment c'était toutes les semaines qu'il fallait changer et en faire plus. Depuis 2 ou 3 mois ça se calme* », un agent, 8 ans d'ancienneté). Les nouveaux se posent notamment la question de rester dans l'entreprise. Ils y étaient entrés afin de bénéficier d'une prestation sociale importante et d'un emploi à vie, en dépit d'un salaire moindre par rapport aux sociétés privées concurrentes. Ils ont maintenant l'impression que ces avantages vont disparaître et avec l'ambiance qui règne dans l'équipe, ils se demandent s'il est toujours pertinent de demeurer dans cette entreprise : pourquoi tolérer ces tensions s'il n'y a plus d'avantages matériels à rester ? (« *moi, quand je suis rentré dans l'entreprise je savais pourquoi? Maintenant, je me pose la question* », un agent 2 ans d'ancienneté). L'ensemble de ces problématiques a affaibli la capacité de l'équipe à travailler ensemble, provoquant pour Pierre un affaiblissement de la solidarité organisationnelle l'ayant permis de surmonter son handicap. Cette situation est exténuante dans le sens où l'adversité provient d'une accumulation de tensions (fréquence). Dans ce cas, nous retrouvons une situation d'adversité extrême (l'accident de Pierre) pour laquelle l'entreprise a favorisé la résilience (réhabilitation de Pierre) puis une situation d'adversité exténuante (tensions) favorisant la démotivation et la dépression.

**Tableau 1: Événements critiques et leurs signification**

1. Accident de Pierre	Situation d'adversité de nature extrême
2. Réhabilitation de Pierre	Coordination de l'organisation et de ses membres pour soutenir Pierre. Il reçoit de l'aide morale mais également matérielle.
3. Malaise de Pierre et dépression	Changement dans la structure RH ayant conduit à un affaiblissement du soutien d'équipe, déjà fragilisé par des conflits internes et un management de proximité inexistant.
4. Demande d'enquête	Constat par l'entreprise d'une problématique de changement que nous requalifions de situation d'adversité exténuante

## Discussion des résultats

### Structuration

Nous allons essayer d'analyser le processus ayant conduit dans le temps aux résultats passés et actuels. Notre modèle théorique postule l'importance de la structure sociale dans l'activation de la résilience individuelle. Cette structure est caractérisée par une architecture sociale matérialisée par des routines et des valeurs communes. Ce sont ces ingrédients qui permettent aux individus de devenir acteur (Giddens, 1979 ; Yates et Orlikowski, 1992). C'est à partir de cette architecture sociale que l'action devient possible. Dans le cas précis, nous avons observé que les routines et les valeurs communes ont fortement changée au cours du temps.

Nous postulons que les valeurs sont centrales dans cette architecture sociale; aussi allons-nous y attacher une analyse particulière. Comme le signale Swidler (1986), ce sont les valeurs qui guident la stratégie d'action de l'entreprise. La solidarité est la valeur la plus fréquemment citée et mise en avant d'un point de vue institutionnel. La réaction face au drame vécu par Pierre montre que cette valeur est indubitablement partagée par les membres de l'organisation. Il existe une deuxième valeur tout aussi partagée mais moins affichée d'un point de vue institutionnel. Cette valeur est la discrétion. Nombre d'individus dans l'entreprise partagent l'idée selon laquelle il est inopportun de dire ouvertement les choses, surtout lorsque cela concerne un aspect négatif. Cette valeur explique fortement la difficulté du groupe à pouvoir aborder le malaise actuel. Poussée à l'extrême, cette valeur peut donc conduire un groupe dans l'impasse. Cette valeur serait l'indice d'un modèle bureaucratique longtemps dominant dans l'entreprise. Selon Argyris et Schon (1995), ce modèle correspond à quatre points :

1. L'objectif est de défendre l'acteur ou une catégorie supra individuelle telle que le groupe ou le département
2. Le test d'une hypothèse se fait sur une base d'autoréférence empêchant l'autocritique.
3. La transparence est évitée pour ne blesser personne. Pour ne pas être déçus par eux-mêmes, les individus ont tendance à mettre en place des stratégies de couverture en rendant les choses indiscutables et en faisant en sorte que « l'indiscutabilité » soit indiscutable.

Proposition 1a : la solidarité est une valeur ayant facilité le soutien social de l'entreprise lors de l'accident de Pierre

Proposition 1b : la discrétion est une valeur ayant défavorisé la résolution des conflits dans l'équipe de Pierre

Les routines jouent également un rôle important dans la structuration sociale. Elles sont issues d'un script pouvant être mis en route à partir d'un effort minimal. Elles sont au centre des capacités développées par l'organisation (Nelson et Winter, 1982). Dans le cas précis, les membres de l'organisation ont l'habitude de mettre en place des systèmes d'aides. C'est également le cas pour la direction des ressources humaines. Celle-ci est capable de mettre rapidement en place des systèmes d'aides comme le changement de poste de Pierre. Par contre, les routines peuvent devenir « piégeantes » en période de changement et entraîner chez les plus anciens une résistance pouvant freiner l'intégration des collaborateurs les plus récents. Pierre, parce qu'il a changé de poste, n'a pas à défendre d'anciennes routines mais se retrouve en observateur désabusé de cette « guerre des routines ».

Proposition 2a : les routines d'aide ont facilité le travail de soutien de Pierre après l'accident

Proposition 2b : les routines de travail ont divisé l'équipe entre les anciens et les nouveaux

### **Émotions**

L'activation de comportements est conditionnée par l'émotion (Damasio, 1994). Celle-ci est définie comme une réponse psychobiologique organisée et répondant à un système physiologique, cognitif et motivationnel (Salovey et Mayer, 1990). Elle est reconnue comme une réponse préparant à l'action, ce qui la différencie de l'humeur, du sentiment, et des affects (Ekman et Davidson, 1994). Depuis le retour de cette perspective dans le champ de l'organisation, plusieurs chercheurs ont tenté de catégoriser ce courant de recherche (par exemple Sturdy, 2003 ; Domagalski, 1999). Il se dégage un axe implicite autour d'une approche sociologique et une approche psychologique. Nous pensons que les deux courants se complètent si l'on considère que l'émotion répond à un contexte organisationnel. De part sa définition, l'émotion est liée à une cause identifiable ou un objet. Si elle est souvent de courte durée, elle est également plus intense et focalisée (Frijda, 1994). L'un des contextes qui peut le plus facilement provoquer des émotions est celui du changement. Par ailleurs, l'émotion est un phénomène contagieux qui se véhicule à travers un groupe (Gump et Kuclick, 1997). L'émotion est donc un phénomène individuel, psychobiologique répondant à un contexte socio-organisationnel.

Dans ce cas précis, nous postulons que les individus sont favorables à une action collective positive lorsque leur système émotionnel est stable et positif (Nguyen Huy, 2002). L'émotion est alors considérée comme un facteur favorable à la résilience. Au contraire, un changement important qui serait perçu négativement par le groupe de référence d'un individu va limiter sa capacité à mettre en place une action collective positive.

Dans un contexte de stabilité et de cohésion de groupe, la réponse émotionnelle face aux difficultés de Pierre ont été la compassion, la tristesse, la peur ; ces émotions ayant permis l'activation d'une réponse adaptée à la souffrance de Pierre. Au fur et à mesure des changements survenus, la colère, les frustrations et l'inquiétude ont dominé le groupe,

Proposition 3a : La stabilité de l'équipe et de l'entreprise a permis l'activation d'émotions positives facilitant le soutien de Pierre

Proposition 3b : Les changements ont permis l'activation d'émotions négatives favorisant les conflits internes dans l'équipe.

Ce phénomène étant amplifié par le fait que les jeunes et les anciens ne partagent pas d'objectif commun. La dégradation émotionnelle du groupe

sera par ailleurs fonction du caractère supra-ordonné<sup>5</sup> que le contexte organisationnel engendre (Weick, 1993). Le soutien de Pierre après son accident est un but supra-ordonné faisant suffisamment sens pour être intégré comme tel par l'ensemble des acteurs. A la suite des changements organisationnels nous avons observé que les anciens sont attachés à l'entreprise et au métier, tandis que les jeunes sont plus attachés à leurs carrières et au développement de leurs compétences. Ces deux sous-groupes sont enclins à ressentir de l'agacement ou de l'incompréhension l'un envers l'autre. Cet exemple démontre l'importance de maintenir un but supra-ordonné pour favoriser l'avènement d'émotions positives.

Proposition 4a : Aider Pierre après son accident est un but supra-ordonné ayant facilité l'apparition d'émotions positives

Proposition 4b : L'existence de deux buts supra-ordonnés après les changements organisationnels a facilité les émotions négatives dans l'équipe de Pierre.

### **Leadership**

La qualité de notre vie dépend en grande partie de la qualité des relations que nous avons. L'amitié, l'amour, la famille sont des éléments centraux de la vie. La qualité des relations professionnelles peut également être incluse dans la liste, en particulier la relation avec son manager. Une bonne relation avec son manager favorisera l'épanouissement d'un individu au travail, tandis qu'une relation dégradée entraînera de la souffrance pour le collaborateur (Graen et Scandura, 1987). De manière générale, nombreux sont les courants de recherche postulant l'importance des relations professionnelles. Ces courants postulent que les bonnes relations au travail sont sources de développement et d'enrichissement (Reis et Gable, 2003), toutes choses indispensables à la résilience.

Il reste difficile de définir ce qu'est une relation positive tant les théories sont nombreuses (Dutton, 2003). Une première difficulté est qu'une relation peut être définie comme une expérience, un processus et un résultat. Il convient de relater la relation dans son contexte afin de la définir de manière holistique. La recherche qualitative convient donc fortement à ce type d'exigence. Peut-on tout de même définir un axe décisif de recherche ? La deuxième difficulté est de définir précisément ce que suppose l'adjectif « positif ». La confiance semble un élément central dans les recherches sur les relations (Dutton et Heaphy, 2003). A ce titre la place du manager est centrale car il est celui qui gère l'équité dans les échanges.

---

<sup>5</sup> Un but supra-ordonné est un but nécessitant l'interdépendance (qui ne peut être atteint seul).

Nous centrons donc notre analyse sur le mode de leadership du management.

La justice organisationnelle permet d'établir ce qui influence cette confiance entre un manager et un collaborateur. Plus particulièrement, notre analyse se centre sur la justice interactionnelle. L'idée de base est que les employés sont sensibles aux procédures utilisées pour déterminer les rétributions mais aussi à la manière dont ils sont traités par le décisionnaire de ces rétributions (Bies et Moag, 1986). Dans ce sens, le comportement relationnel du manager va faire l'objet d'une évaluation par les collaborateurs.

Dans ce cas précis le manager de la base a été à l'origine de la cagnotte organisée pour Pierre, ce qui lui a permis de montrer l'importance d'un salarié pour le management et l'entreprise. Ce geste de considération a augmenté les ressources relationnelles de l'équipe. Les recherches en Leadership Transformationnel (Bass et Avolio, 1990a) font état de l'importance de la considération dans le développement des collaborateurs.

A la suite des changements structurels de l'équipe, son interaction avec les collaborateurs oscille entre le laissez faire et un style très directif. L'équipe n'a pas l'impression d'entretenir une relation de qualité avec son manager ce qui entraîne inquiétude, frustration et permet l'émergence de sous-groupes. Ce comportement de Laissez-faire est également décrit dans le modèle du Leadership Transformationnel. Nous observons au final que le comportement du manager favorise l'augmentation des ressources relationnelles ou des contraintes relationnelles (les conflits par exemple).

Proposition 5a : La considération du manager a favorisé le soutien de Pierre

Proposition 5b : Le Laissez-faire du manager a favorisé l'apparition de tensions dans l'équipe de Pierre.

### **L'organisant**

Une des questions est de savoir comment l'organisation fait sens à ces différentes situations d'adversité ? Il semble que dans le cas présent que seul l'événement extrême sollicite l'activation d'une réponse organisationnelle positive. Comment expliquer cette différence de réaction ? L'organisation telle qu'elle se fait se construit à travers des décisions mais également par rapport à la signification que les événements prennent pour ses membres (*sensemaking*) (Weick, 1993). Dans le caractère continu de la communication organisationnelle (*ongoing*), la situation extrême semble suffisamment signifiante et identifiée pour capter l'attention des individus et se relier à des règles d'actions (*script*). Au contraire, une situation exténuante de changement semble s'inscrire dans une perception plus diffuse, ne permettant pas l'activation d'une vigilance collective susceptible d'aider l'organisation à agir. Au contraire d'un environnement "objectif", la réalité de l'organisation est issue d'une production sociale des membres de l'organisation à travers la sélection des variations de l'environnement.

En fait, la situation de changement organisationnelle, parce que responsable d'un changement dans l'activité, semble initier un phénomène de "déliation". Celle-ci empêche alors la construction d'un nouveau sens susceptible d'apporter une réponse au malaise que vit Pierre. C'est dans ce sens que Weick a évoqué l'idée que l'activité précède l'attribution de sens (Weick, 1995). Celle-ci se reconstruit après le changement, ce qui nécessite une période de "vide de sens" défavorisant le soutien de l'organisation face à cette situation exténuante.

Proposition 6a: La situation d'adversité extrême vécue par Pierre a fait suffisamment sens pour l'activation d'un soutien de l'organisation

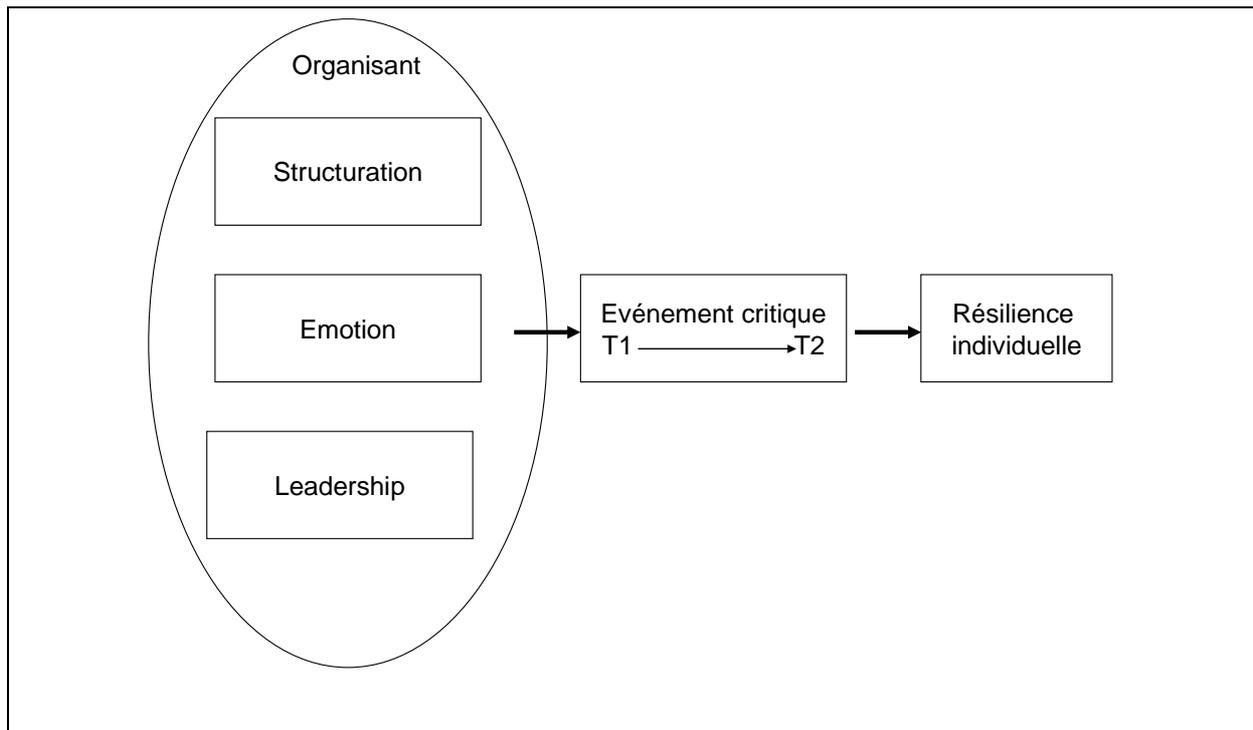
Proposition 7b: la situation d'adversité exténuante est suffisamment ambiguë pour favoriser une déliaison des membres de l'organisation.

	Ressources		Contraintes	
	<i>Concept</i>	<i>Observation</i>	<i>Concept</i>	<i>Observation</i>
<b>Valeur</b>	Solidarité	Action solidaire	Discrétion	Tabou
<b>Routine</b>	Routines partagées	Réactivité	Routines opposées	Division
<b>Emotion</b>	Emotion positive	Action collective positive	Emotions négative	Incompréhension
<b>Leadership</b>	Considération	Ressources relationnelles	Laissez-faire	Contraintes relationnelles

**Tableau 2 : Conditions de ressources et contraintes à la résilience individualisée**

L'étude de cas approfondie permet de mettre à jours plusieurs unités d'analyses permettant d'étudier leurs relations tout en conservant la complexité du réel (Strauss et Corbin, 1994). L'objectif n'est pas de proposer une généralisation statistique difficile à obtenir en raison du caractère contextuel et

qualitatif des éléments. L'interprétation sert à proposer un cadre analytique novateur (Yin, 2003). Nous proposons une modélisation (Figure 2) permettant une lecture dynamique des éléments sélectionnés.



**Figure 3 : Modélisation de la résilience organisée**

### Conclusion

Notre objectif est de mettre à jour le phénomène de résilience individuelle entant que résultat encastré dans un contexte d'entreprise. Les études en sciences des organisations ont permis d'élaborer un nombre important de modèles pour expliquer les

conséquences négatives du travail. Il existe moins de modèles permettant d'expliquer les phénomènes organisationnels positifs. Nous avons tenté de garder un décryptage exploratoire équilibré permettant d'appréhender les conditions favorables et défavorables à la résilience. Dans cette discussion, nous voudrions aborder les implications

pratiques de ce travail de recherche puis les implications théoriques avant de terminer par les limites actuelles et ouvertures de notre recherche.

### **Implications pratiques**

Favoriser la résilience passe par plusieurs niveaux et l'on peut se demander comment l'entreprise peut gérer et piloter ce phénomène. Nous allons essayer de proposer des pistes d'actions faisant échos aux résultats de ce cas. Ces différentes pistes devront naturellement faire l'objet d'un approfondissement.

Concernant les valeurs, c'est à l'équipe dirigeante de prendre du recul sur l'impact que les valeurs peuvent avoir sur les comportements de leurs collaborateurs. Dans cet exemple, nous observons que les valeurs peuvent être implicites ou explicites. Une bonne manière de les expliciter est d'observer un certain nombre de comportements et de se demander ce qu'ils indiquent en terme de valeurs. Ce travail pourrait s'effectuer entre une équipe de chercheurs et l'équipe dirigeante. L'un des objectifs de ce type de recherche évaluative serait de déterminer les valeurs positives implicites afin de les « institutionnaliser ».

Concernant les routines il paraît important que les équipes RH mettent en place un système qui permet la continuité entre les générations. Le risque d'une rupture brutale est d'engendrer des sous-groupes dont l'identité repose sur la défense de routines. Un bon moyen serait par exemple d'instaurer du tutorat entre ancienne et nouvelle génération. Le management a également un rôle important à jouer. L'objectif fixé par le management va amener son équipe à percevoir des émotions positives ou négatives conduisant ou pas à de la coopération. La manière dont ces objectifs sont fixés est également fondamentale. Depuis, les années 1990, un nombre important d'entreprises ont mis en place des programmes de formation dans lesquelles les dimensions émotionnelles sont abordées afin de favoriser un mode de leadership qualifié de « soft ». Cette étude cas confirme qu'une entreprise voulant favoriser l'épanouissement de ses collaborateurs doit investir des ressources importantes pour développer les managers d'un point de vue comportemental afin de s'assurer d'un haut niveau de professionnalisme sur leur leadership.

### **Implications théoriques**

Le modèle de la résilience contribue en premier lieu aux théories de l'adaptation. Dans un monde de plus en plus complexe, nous avons besoin de mieux comprendre la manière dont l'organisation favorise ou non l'adaptation (Tsui et Asford, 1994). La résilience permet d'aborder cette question en faisant le lien entre un individu et son contexte, ce qui évite une vision trop statique et normative de l'adaptation. Ce modèle permet également de

conceptualiser l'adaptation comme une construction sociale plutôt qu'un simple trait psychologique. Cette conception contient en elle-même la possibilité du développement et/ou du renforcement de la résilience. Cooperrider (2006)<sup>6</sup> insiste sur l'idée « that human systems move in the direction of the questions we ask » (p.21). Un questionnaire positif peut selon cet auteur encourager l'organisation dans le développement de ses forces et éviter une focalisation excessive sur ses faiblesses.

Notre travail rappelle par ailleurs le rôle central des relations sociales dans le développement d'un individu. Les relations sont au centre et à la périphérie de la vie organisationnelle. Elles permettent donc une compréhension profonde de l'organisation. Le paradigme dominant de l'échange social n'explique que la circulation de ressources existantes. La résilience se réfère au maintien d'un ajustement positif dans des conditions extrêmes ou exténuantes. Cela se réfère à deux conséquences : faire bien et faire mieux que bien. Le modèle de l'organisant de la résilience individuelle induit que les relations permettent la création d'un phénomène positif. Ce « regard » permet également d'aborder la dimension symbolique et institutionnalisée de la relation, c'est à dire son interaction avec le contexte et la culture.

Ainsi, la résilience est facilitée par un cercle positif de relations s'inscrivant entant que système symbolique et médiatisant le fonctionnement de l'organisation (sensmaking). La souplesse de l'organisant passe par une capacité dialectique forte médiatisée notamment par le management de proximité. Comme le précise Calori (2002) : « dans la plupart des entreprises, la probabilité d'un consensus spontané entre les acteurs sur une question nouvelle est relativement faible (à moins que l'entreprise ait déjà parfaitement imprimé son code dans les cerveaux de tous ses membres). Alors le débat dialectique devient une source d'apprentissage de nouvelles idées et de coordination d'actions nouvelles (irréalisables selon les routines déjà instituées). Dans les cas extrêmes, sans contradiction (sans dissension), l'entreprise court le risque d'Icare (Miller 1990) : une dégénérescence progressive résultant d'une pensée collective homogène, inspirée des recettes des succès passés que l'on ne remet pas en question. » (p. 200).

La résilience est un processus de développement positif, c'est à dire une compétence dont le développement n'est pas linéaire et fixe. Comme l'indique le terme « organisant », elle s'entretient et se développe au fur et à mesure de l'émergence de nouvelles situations et de la diversité individuelle.

---

<sup>6</sup> TDAugust 2006 par Salopeck, J

Cette perspective développementale implique la présence de ressources latentes pouvant être activées au moment opportun. C'est un processus non seulement adaptatif mais aussi de préparation à l'adversité. La résilience est donc un processus ayant vocation à être développé de manière proactive et qui se développe à travers la diversité des événements, qu'ils soient mineurs ou majeurs.

### Limites et ouvertures

La notion de résilience présuppose l'exposition à une situation à risque, ce qui nécessite de déterminer la nature du risque afin de pouvoir conclure à la récurrence du phénomène. Or la méthode de cas unique permet d'étudier le risque actualisé mais ne permet pas de faire des inférences par rapport à un risque statistique. Il conviendra donc dans le futur de développer des études multi-cas suivies sur une durée suffisante pour établir des inférences statistiques. Nos futures recherches pourraient utiliser également des questionnaires concernant des issues telles que la créativité et la santé au travail afin d'établir un lien entre la résilience individuelle et des issues positives. Par exemple, Smith et coll (2002) ont montré que le dynamisme organisationnel (lien employée-organisation, respect, équité, absence de discrimination, ...) contribue à la santé des salariés.

Il serait également indispensable d'établir la contribution de l'individu dans sa résilience professionnelle en intégrant un ensemble de dimensions psychologiques. Il serait par exemple intéressant de lier les dimensions de la psychologie positive avec un questionnaire de résilience perçue, développé sur le modèle des questionnaires de stress et de coping. La création d'un tel questionnaire permettrait d'étudier les conséquences de la résilience sur la santé des individus au travail (Bartley et Robitschneck, 2000).

### Bibliographie

Argyris, C et Schön (1993, 2000), *Savoir pour agir : Surmonter les obstacles de l'apprentissage organisationnel*, Paris, Liège : Deboeck Editions.

Ashkanasy, N., C. Hertel et W.Zerbe (2000), *Emotions in the Workplace: Theory, Research and Practice*, Westport, CT: Quorum Books.

Bansal, P (2003), "From Issues to Actions : The Importance of Individual Concerns and Organizational Values in Responding to Natural Environmental Issues", *Organization Science*, 14, 5, 510-527

Barney, J. (1991), "Firm resources and sustainable competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 99-120.

Bartley, D. F., et Robitschek, C. (2000) , "Career exploration: A multivariate analysis of predictors", *Journal of Vocational Behavior*, 56, 63-81

Bies, R.J. et Moag, J.F. (1986), "Interactional Justice : Communication criteria of fairness", Dans R.J. Lewicki, B.H.Sheppard et M.H.Bazeman (Eds), *Research on negotiations in organizations*, vol.1, p45-55. Greenwich, CT :JAI Press.

Calori, R (2002), « Philosophie et développement organisationnel : dialectique, agir communicationnel, délibération et dialogue », dans Durand, R (Cord), *Développement de l'Organisation : Nouveaux regards*, Paris : Economica

Domagalski, T. (1999) "Emotion in Organizations: Main Currents", *Human Relations*, 52, 6, 833-852.

Dutton, J.E., Worline, M.C., Frost, P.J. et Lilius, J. (2006), "Explaining Compassion Organizing", *Administrative Science Quarterly*, 51, 59-96.

Dutton, J. E. et Heaphy, E. D. (2003). "The Power of High-Quality Connections", dans K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* ( Chapter 17. 263-278). San Francisco: Berrett-Koehler.

Dutton, J.E. (2003), "Breathing life into organizational studies", *Journal of Management Inquiry*, 12, 1-19.

Eisenhart, K.M. et Martin, J. (2000), "Dynamic Capabilities : What are they?", *Strategic Management Journal*, 21 :1105-1121.

Eisenhardt, K.M . (1989), "Building theories from cases study research", *Academy of Management Research*, 14, 532-550.

Elliot, A. J. et Reis, H. T. (2003) "Attachment and exploration in adulthood", *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 317-331

Fineman, S. (1993), *Emotions in Organizations*, Thousand Oaks, CA : Sage.

Frijda, N.H. (1994), "Emotions are functional, most of the time". dans P. Ekman. et R.J. Davidson (Eds.), *The nature of emotion* (p. 112-122). New York: Oxford University Press.

Frost, P.J. (2003), *Toxic Emotions at Work : How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*. Harvard Business School Press, Boston, M.A.

Giddens, A. (1979), *Profiles and Critiques in Social Theory*, London : Macmillan Berkeley.

Gitell, J.H., K.S. Cameron, S. Lim et V.Rivas, (2006), "Relationship, layoffs and organizational resilience : Airline Industry response to Septembre 11<sup>th</sup>", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.42,

- Heath, C. et Sitkin, S. (2001), "Big-B versus Big-O : What is organizational about organizational behavior?", *Journal of Organizational Behavior*, 22, 45-58.
- Huy, Q.N. (2002), "Emotional balancing of organizational continuity and radical change : The contribution of middle managers", *Administration Science Quarterly*, 47 : 31-71.
- Lazarus, R.S., Folkman, S. (1984a) *Stress, Appraisal and Coping*, New York: Springer.
- Mumby, D. et Putman, L. (1992), "The Politics of emotion: A feminist reading of bounded rationality", *Academy of Management Review*, 17, 465-486.
- Nguyen Huy, Q. (2002), "Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers", *Administrative Science Quarterly*, 47, 1, 31-69
- Orlikowski, W.J. (2002), "Knowing in practice : Enacting a collective capability in distributing organizing", *Organization Sciences*, 13, 249-273.
- Pines, M (1979), "Superkids", *Psychology Today*, 13,53-63.
- Rafaeli, A. et Worline, M (2001), "Individual Emotions in Work Organizations", *Social Science Information*, 40, 95-123.
- Rutter, M (1985), "Resilience in the face of adversity. Protective factors and resistance to psychiatric disorder", *British Journal of Psychiatry*, 147, 598-611
- Rutter, M. (1994), « La résilience, quelques considérations théoriques », dans M.Bolognini, B.Plancherel, R.Nunez et W.Bettschart (Eds), *Préadolescence: théorie, recherche et clinique*, Paris : ESF.
- Seligman, E.P. et Csikszentmihalyi, M (2000), « Positive Psychology : An Introduction », *American Psychologist*, 55, 1, 5-14.
- Smith, K.K, et coll (2002), "Corporate health revisited: An update on illness and organizational dynamics", *Journal of Applied Behavioural Science*, 38, 177-190.
- Stucliffe, K, M. et Vogus, T. (2003), "Organizing for Resilience", dans K.S. Cameron, J.E. Dutton et Robert, E.Quinn, (Eds), *Positive Organizational Scholarship : Foundations for a new discipline*, 94-110, San Francisco : Berrett-Koehl Publishers, Inc.
- Sturdy, A. (2003), "Knowing the unknowable? Discussion of methodological and theoretical issues in emotion research and organizational studies", *Organization*, 10, 1, 81-105.
- Strauss, A. et Corbin, J. (1994), "Grounded Theory methodology: An overview", dans N., K. Denzin et Lincoln, Y.,S. (Eds), *Handbook of Qualitative Research*, p1-18,Londre : Sage Publications.
- 2
- Swidler, A. (1986), "Culture in action: Symbols and strategies", *American Sociological Review*, 51, 273-286.
- Tsui, A.S. et Ashford, S.J. ( 1994), "Adaptive self-regulation: a process view of managerial effectiveness", *Journal of Management*, 20, 1, 93-121.
- Tushman, M. et Romanelli, E. (1985), "Organizational Evolution : Interaction between external and Emergent processes and Strategic choice", dans L.L.Cummings et B.M.Staw (Eds), *Research in Organizational Behavior*, 7, 171-222 ; Greenwich, CT : JAI Press.
- Van de Ven, A. H. et Poole, M. S. (2005). "Alternative approaches for studying organizational change", *Organization Studies*, 26, 9, 1377-1400.
- Weick, K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading, M. A.
- Weick, K.E., et Roberts, K.K. (1993), "Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks", *Administration Science Quarterly*, 38 : 357-381.
- Weick, K.E. (1993), "The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster" , *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.
- Werner, E.E. (1992), "The children of Kauai: Resiliency and recovery in Adolescence and Adulthood", *Journal of Adolescence and health*, 13, 262-268.
- Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Yates, J. et Orlikowski, J. (1992), "Genres of organizational communication: A structural approach to studying communication and media", *Academy of Management Review*, 17, 299-326.
- Yin, R.K. (1994), *Case Study Research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zollo, M et Winter, S.G. (2002), "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, 13, 3, 339-351.