

HEC MONTRÉAL

Le rôle du dirigeant résilient dans l'engagement
organisationnel des employés et
la performance organisationnelle
à la suite d'une période critique

par

Félicia Risquez

Sciences de la gestion
(Option management)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)*

Mai 2013

© Félicia Risquez, 2013

Sommaire

Les dirigeants d'organisations sont souvent confrontés à des situations de crise qui exigent de leur part des qualités leur permettant d'aider leur entreprise à traverser ces périodes tumultueuses. Or, certaines organisations performant encore mieux suite à une telle crise. Comment expliquer ces réussites? Notre étude a donc pour objectif principal de comprendre la dynamique interne d'une organisation récupérant de manière remarquable après une crise qui aurait grandement bouleversé le fonctionnement de leur organisation. En nous basant sur la théorie sur les comportements organisationnels positifs, nous avons exploré la résilience du dirigeant d'une organisation en lien avec la performance organisationnelle suite à une telle crise.

Notre approche qualitative se base sur une analyse de contenu effectuée auprès d'entrevues semi-dirigées avec des dirigeants dont l'organisation a traversé avec succès une crise importante, qui témoignent de leurs comportements et de ceux de leurs employés. Nous avons aussi interviewé des spécialistes en management afin d'obtenir des témoignages complémentaires et davantage objectifs sur ce qui se passe en pareils contextes.

Les résultats montrent des données indiquant que la résilience du dirigeant représenterait un atout pour une entreprise traversant une crise puisque ce comportement lui permet de gérer de façon efficace par sa capacité de rebondir et d'avoir une vision positive, en plus de transmettre celle-ci à ses subordonnés. Cette résilience pourrait avoir aussi une incidence positive sur l'ensemble organisationnel, propulsant ce dernier hors de la turbulence et le rendant à nouveau compétitif. Enfin, le dirigeant résilient semble jouer un rôle modérateur dans l'engagement organisationnel affectif des employés qui se rallient à lui et fournissent des efforts supplémentaires pour rendre l'organisation performante (notamment par l'augmentation des ventes et de la production), ce qui pourrait signifier que cet engagement est lié de façon positive à la résilience du dirigeant.

Mots clés : *résilience • dirigeant résilient • leader résilient • engagement organisationnel affectif • performance organisationnelle • gestion de crise*

Table des matières

Sommaire	i
Liste d'éléments graphiques	v
Liste d'abréviations	vii
Dédicace	viii
Remerciements	viii
1. Introduction	1
2. Crises et gestion de crise	7
2.1 <i>L'ère moderne : un panorama en constant bouleversement</i>	7
2.2 <i>L'organisation : une entité façonnée par ses membres</i>	8
2.3 <i>La crise : Un concept difficile à cerner</i>	10
2.4 <i>Caractéristiques des crises organisationnelles</i>	14
2.5 <i>La gestion de crise</i>	20
2.5.1 <i>Les crises : une conjoncture propice pour l'implantation de changements</i>	23
2.5.2 <i>La renaissance du phœnix : ces organisations qui rebondissent</i>	24
2.5.3 <i>La crise : un contexte qui favorise des comportements positifs</i>	27
3. La performance organisationnelle	28
3.1 <i>La définition de la PO : un objet de débat dans le milieu de la recherche</i>	29
3.2 <i>La performance organisationnelle après une crise</i>	33
3.3 <i>Évaluation de la performance</i>	35
4. La résilience : un comportement ayant une incidence dans l'organisation	38
4.1 <i>Le concept</i>	39
4.2 <i>La résilience organisationnelle</i>	40
4.3 <i>La résilience chez les dirigeants</i>	41
4.4 <i>Caractéristiques d'un dirigeant résilient</i>	44
4.5 <i>La résilience et le leadership</i>	47
4.5.1 <i>Le dirigeant résilient et le leader transformationnel : un rapport intrinsèque?</i>	48
4.5.2 <i>Exploration de la résilience en tant que comportement organisationnel</i>	50
4.5.3 <i>La résilience et la PO : un nouveau style de gestion?</i>	51
4.6 <i>Le rôle du dirigeant résilient dans l'engagement des employés et dans la PO</i>	53
5. L'engagement chez les employés	55
5.1 <i>L'engagement organisationnel dans la littérature</i>	55
5.2 <i>L'engagement organisationnel : conceptualisation</i>	57
5.3 <i>L'engagement organisationnel : caractéristiques</i>	60
5.4 <i>L'engagement organisationnel en temps de crise : un mystère à élucider</i>	61
5.5 <i>L'engagement organisationnel et le dirigeant résilient</i>	64
5.6 <i>L'engagement organisationnel affectif et la performance organisationnelle</i>	65
6. Question de recherche	69
7. Le cadre analytique	72
7.1 <i>Proposition de recherche principale</i>	72
7.2 <i>L'approche</i>	73
7.3 <i>La crise et l'organisation</i>	75
7.4 <i>La performance organisationnelle</i>	77
7.5 <i>Le dirigeant résilient</i>	79
7.6 <i>L'engagement organisationnel affectif de l'employé</i>	83
8. Méthodologie proposée	87

8.1	Collecte de données	87
8.1.1	Le contexte organisationnel	87
8.1.2	Segment sociodémographique approché	89
8.2	Méthodes de collecte de données	94
8.2.1	Entrevue semi-dirigée	94
8.2.2	Administration des entrevues	95
8.2.3	Consultation de documents de l'organisation	96
8.3	La question éthique	97
8.3.1	Mesures pour assurer l'anonymat dans la transcription des verbatims	98
8.4	Période de déroulement du travail de recherche des rencontres et de transcription	99
9.	Analyse des données.....	103
9.1.1	QDA Miner 3.2.3.	103
9.2	Codage et présentation des variables	105
10.	Présentation des résultats	108
10.1	La résilience chez le dirigeant	108
10.2	La performance organisationnelle et la résilience chez le dirigeant	113
10.2.1	La situation des entreprises avant que la crise ne se déclare	113
10.2.2	La performance organisationnelle pendant et après la crise	115
10.3	L'engagement organisationnel affectif et la résilience du dirigeant	121
10.3.1	L'engagement affectif avant que la crise ait lieu	122
10.3.2	L'engagement des employés pendant et après la crise	124
10.3.3	L'EOA des employés et la résilience du dirigeant pendant et après la crise	126
10.4	La performance organisationnelle et l'engagement organisationnel affectif.....	131
10.4.1	L'engagement et la performance avant la crise	131
10.4.2	L'engagement et la performance pendant et après la crise	133
11.	Discussion	135
11.1	Le dirigeant résilient : une manière de gérer sous forte pression.....	135
11.1.1	Le leader non résilient.....	137
11.1.2	Le leader résilient : une manière de gérer lors de bouleversements	139
11.2	Le dirigeant résilient et la performance organisationnelle	148
11.2.1	La performance organisationnelle avant la crise.....	149
11.2.2	La performance organisationnelle pendant et après la crise	150
11.2.3	La performance et le dirigeant résilient pendant une crise	152
11.2.4	L'après-crise : le rôle du dirigeant résilient sur la performance.....	154
11.3	L'engagement organisationnel affectif et la résilience du dirigeant	159
11.3.1	Le portrait de l'engagement dans la période avant la crise.....	159
11.3.2	L'engagement manifesté pendant la crise	161
11.3.3	La crise : des moments cruciaux dans la dynamique entre les leaders et leurs employés.....	163
11.3.4	L'engagement manifesté après la crise	168
11.3.5	L'après crise : les résultats des comportements des employés et du leader.....	170
11.4	L'engagement des employés et la performance organisationnelle	172
11.4.1	L'engagement des employés et performance organisationnelle avant la crise	173
11.4.2	L'engagement des employés et la performance organisationnelle pendant et après la crise.....	174
12.	Limites et recommandations	182
13.	Forces et apports de l'étude	185
14.	Conclusion.....	187

Annexes	197
Annexe I	198
Extraits des témoignages concernant la performance organisationnelle	198
Annexe II	202
Questionnaire pour évaluer le PsyCap, préparé par Luthans et al. (2007)	202
Annexe III	203
Distribution des sous-variables de l'engagement organisationnel affectif avant, pendant et après la crise	203
Annexe IV	204
Co-occurrence entre l'engagement organisationnel affectif et résilience du dirigeant	204
Annexe V	205
a) Co-occurrence entre les variables de l'engagement organisationnel affectif	205
et de la performance organisationnelle avant la crise	205
b) Co-occurrence entre les variables de l'engagement organisationnel affectif	205
et de la performance organisationnelle pendant et après la crise (avec les sous- variables de l'engagement fusionnées)	205
Annexe VI	206
Co-occurrence entre les variables de l'engagement organisationnel affectif	206
et de performance organisationnelle pendant et après la crise	206
(avec les sous-variables de l'engagement détaillées)	206
Annexe VII	207
Questionnaire adressé aux dirigeants	207
Questionnaire adressé aux spécialistes	212
Références	216

Liste d'éléments graphiques

Figures

Figure 1	Éléments de la crise.....	75
Figure 2	Modèle de Connor et Davidson CD-RISC.....	80
Figure 3	Exemple d'évaluation des items du modèle original du CD-RISC.....	81
Figure 4	Représentation graphique des propositions.....	87
Figure 5	Représentation des périodes avant, pendant et après la crise par les variables Bonne_perf1 et Low_perf1; Bonne perf2 et Low_per2 et Bonne_perf3 et Low_perf3 respectivement.....	115
Figure 6	Extrait d'un dendrogramme de covariance des variables « Résilience » et « Performance » pendant et après la crise.....	119
Figure 7	Intensité de l'engagement organisationnel affectif chez les employés avant, pendant et après la crise.....	124
Figure 8	Extrait du dendrogramme de covariance des variables « Engagement » et « Résilience » pendant et après la crise.....	127
Figure 9	Intensité de l'engagement organisationnel affectif chez les employés après la crise.....	128
Figure 10	Co-occurrence des sous-variables de l'EOA avec les sous-variables de la PO pour la période avant la crise.....	132
Figure 11	Co-occurrence des sous-variables de l'EOA avec les sous-variables de la PO pour la période pendant et après la crise.....	134
Figure 12	Représentation graphiques des propositions PI et P2 - Rôle de la résilience sur la performance organisationnelle et su la gestion du dirigeant.....	158
Figure 13	Représentation graphiques des propositions confirmées.....	181

Images

Image 1	« Wei-ji », le symbole chinois du mot crise.....	11
Image 2	Tylenol.....	25
Image 3	Segments des entrevues ayant été codées - Interface QDA Miner.....	105

Tableaux

Tableau 1	Niveaux d'envergure des crises.....	17
Tableau 2	Caractéristiques de l'individu résilient selon les auteurs.....	46
Tableau 3	Conceptualisation de l'engagement.....	58
Tableau 4	Échelle abrégée de Connor et Davidson (CD-RISC).....	82
Tableau 5	Profil industriel des entreprises.....	89
Tableau 6	Profil des dirigeants interviewés	89
Tableau 7	Profil des spécialistes interviewés.....	93
Tableau 8	Les trois variables principales et leurs sous-variables.....	106
Tableau 9	Interprétation de l'échelle d'après les réponses – Connor-Davidson (CD-RISC)	108
Tableau 10	Les sous-variables (codes) les plus fréquentes - Résilience.....	110
Tableau 11	Fréquence d'utilisation des items (DC-RISC).....	112
Tableau 12	Fréquence des sous-variables de la performance avant la crise – Regard global.	114
Tableau 13	Quelques extraits des témoignages sur la performance organisationnelle (avant la crise).....	114
Tableau 14	Quelques extraits des témoignages concernant la performance organisationnelle (Après la crise).....	116
Tableau 15	Regard global des sous-variables de la performance pendant la crise.....	118
Tableau 16	Fréquence des sous-variables de la performance après la crise.....	121
Tableau 17	Fréquence des sous-variables de l'engagement avant la crise.....	122
Tableau 18	Comportements reliés à l'engagement organisationnel affectifs observés avant la crise.....	123
Tableau 19	Fréquences de l'engagement des sous-variables de l'engagement pendant la crise.....	125
Tableau 20	Comportements reliés à l'engagement organisationnel affectifs observés pendant la crise.....	125
Tableau 21	Les sous-variables (codes) les plus fréquentes - engagement organisationnel après la crise.....	129
Tableau 22	Fréquences de l'engagement des sous-variables de l'engagement après la crise.....	131

Liste d'abréviations

BEA :	Bureau d'enquête et d'analyse pour la sécurité de l'aviation civile
CD-RISC :	Connor and Davidson Resilience Scale
EAO :	Engagement affectif organisationnel
EO :	Engagement organisationnel
PO :	Performance organisationnelle
POB :	Positive Organizational Behavior
PsyCap :	Positive Psychological Capital

Dédicace

À mes défunts parents, dont les attentes envers moi sont devenues désormais le carburant qui me pousse à aller toujours plus loin.

À mon Gatito qui m'a soutenue tout au long de mes études, qui a cru en moi et qui m'a encouragée grandement pendant la réalisation de ce travail.

Remerciements

Je suis redevable à un bon nombre de personnes, sans qui ce mémoire n'aurait pu être réalisé.

D'abord, je souhaite remercier sincèrement mon cher directeur, M. Christian Vandenberghe, pour sa patience avant tout, pour sa compréhension, pour son appui ainsi que pour ses sages recommandations. Son expertise dans la psychologie industrielle m'a permis de diriger mon étude vers des pistes très intéressantes, lesquelles sont venues enrichir grandement la qualité de mon travail.

Je souhaite également remercier tous les participants de cette étude dont les noms ne seront pas mentionnés, par respect à l'anonymat offert. C'est grâce à leur vécu et à leur honnêteté que j'ai pu obtenir des données de qualité pour la réalisation de cette recherche. C'est grâce aux dirigeants d'entreprise ainsi qu'aux professionnels en consultation ou coaching que j'ai pu acquérir une meilleure compréhension de ce qui se vit en entreprise en moment de crise et comment la nature humaine arrive à triompher des pires embûches malgré tout. Chacun d'entre eux m'a inspiré davantage à leur manière pour devenir à mon tour meilleure professionnellement.

Je leur suis très reconnaissante parce que ce sont eux qui m'ont fait voir l'intérêt que peut éveiller cette étude dans la communauté de la pratique, ce qui m'a convaincue de sa pertinence.

Également, je tiens à remercier les membres du comité d'évaluation qui ont accepté de consacrer de leur temps pour lire ce mémoire.

Je dois également remercier Gabriel Dumouchel pour son aide et ses constants conseils de « relaxer ».

Également, je tiens à remercier Andrée Boily et le professeur Simon Collin de m'avoir introduite au logiciel QDA Miner pour l'analyse de mes données, de leur temps offert et de leurs précieux conseils.

Finalement, j'en profite pour exprimer mon appréciation envers tous ces autres dirigeants d'entreprise qui avaient manifesté de l'intérêt envers mon étude, mais que leur emploi du temps ou la situation de leur entreprise ne leur a pas permis d'y participer.

1. Introduction

Dans l'actualité, les textes traitant de la gestion organisationnelle, tels que des articles de journaux, des ouvrages académiques, des livres portant sur le management ou des articles scientifiques, abordent le sujet avec une préface dépeignant un contexte organisationnel changeant et instable. Les médias de masse, par exemple, mettent très fréquemment en vedette des compagnies en situation de crise (Wooten et James, 2008; Zhang, Jia et Gu, 2011). Quant aux ouvrages professionnels et scientifiques, ils augurent des temps turbulents pouvant menacer l'intégrité des organisations ou la nécessité de ces dernières de s'adapter (i.e. : Rother, 2010), témoignant ainsi de la réalité actuelle à laquelle sont exposées ces entités. Puisque cette tendance à s'intéresser aux crises organisationnelles semble prendre de l'ampleur, nous avons cru intéressant d'étudier certains de ces aspects. Nous souhaitons en effet comprendre comment certaines organisations peuvent survivre à de telles situations alors que d'autres y succombent.

À titre d'exemple, à une grande échelle, nous pouvons observer que les préoccupations pour la sauvegarde de l'environnement sont aujourd'hui une réalité à laquelle les corporations doivent faire face. Les lois et réglementations créées pour la préservation de l'environnement se resserrent au fil du temps, menant ainsi les organisations à devenir davantage créatives et innovantes pour trouver des solutions ou des alternatives pour ménager l'environnement. C'est la naissance de la responsabilité sociale et environnementale. Cela les soumet toutefois à une course éternelle pour la recherche d'un mode d'opération, de production ou d'utilisation des ressources davantage « vert ». Adopter ces mesures, s'avère parfois un exercice qui exige de grands investissements. Par exemple, dans la province de l'Alberta au Canada, l'industrie minière de l'excavation pour l'extraction de l'ammonite¹ est devenue une industrie florissante dans les dernières années, défigurant ainsi le territoire. Une fois que le terrain s'est tari, les compagnies doivent rétablir l'écosystème qui existait avant son exploitation.

De leur côté, d'autres entreprises refusent de s'adapter aux changements qu'imposent les tendances fortes dans les habitudes de consommation et croient tout de même pouvoir survivre. Ces tendances sont loin d'être anodines si nous tenons compte du fait qu'elles peuvent affecter énormément l'économie de toute une industrie. Par exemple, les consommateurs préfèrent maintenant acheter des voitures moins énergivores. L'industrie

¹ « Les coquilles d'ammonite sont le fossile d'un mollusque marin. Les échantillons présentant des irisées rouges et vertes sont exploités et reconnus comme étant des pierres semi-précieuses pour la fabrication de bijoux. » Ministère de l'Énergie de l'Alberta.

de l'automobile a payé très cher le fait d'avoir tardé à s'adapter à ce changement, parfois même refusant de le faire (ex. : des milliers de pertes d'emplois aux États-Unis et au Canada ont été causées notamment par la fermeture et la faillite d'usines d'assemblage et de concessionnaires), la tendance voulant que les gens adoptent des habitudes de consommation davantage modestes ou moins nocives pour l'environnement (ex. : la préoccupation pour la diminution des gaz à effet de serre). Ces tendances jumelées à la hausse du prix du pétrole ne peuvent que faire du tort à une industrie qui tarde à s'adapter. À notre avis, cela correspond à des symptômes d'une ère en rupture constante. La dernière crise économique mondiale a également été dévastatrice, menant à un ralentissement économique à dimension planétaire pendant quelques mois et persistant encore de nos jours dans quelques pays. Des industries ont été lourdement touchées par cette crise, notamment la finance, l'aéronautique, l'automobile et la construction, causant ainsi la disparition de milliers d'entreprises autrefois prospères.

À une échelle davantage réduite, il y a aussi les crises organisationnelles. Bien qu'elles puissent parfois arriver de façon soudaine et avoir une durée beaucoup plus courte dans le temps, elles risquent d'être aussi dévastatrices, allant même causer des dommages irréparables aux organisations qui les vivent ainsi qu'affecter très fortement leurs membres.

Dans les dernières années, nous avons été témoins de toutes sortes de crises majeures dont la magnitude a provoqué des modifications dans les façons de faire des secteurs de marché affectés. Parmi ces crises, notons celle de la listériose chez les fromagers au Québec en 2009, les déversements pétroliers de BP – anciennement British Petroleum - dans le Golfe du Mexique et de Enbridge Inc. au Michigan en 2010, la fraude de la firme financière Norbourg au Québec en 2010-2011, les rappels de milliers de véhicules par Toyota en 2010-2011, le scandale de corruption de la Fédération des travailleurs du Québec en 2011 et, finalement les scandales d'abus sexuels qui secouent l'Église catholique depuis 2010. Quoique ces deux dernières crises n'étaient pas au sein de corporations à but lucratif, leur cas a occupé largement la scène médiatique (celui de l'Église catholique étant au niveau international), ce qui représente un très bon exemple où une crise mal gérée peut s'avérer dévastatrice pour un organisme même s'il était devenu une institution au sein d'une société jouissant d'une réputation irréprochable. Bref, cela démontre qu'aucune organisation n'est vaccinée contre ce type d'événements. Cependant, et malgré un cas de crise extrême, certaines organisations arrivent non seulement à bien s'en sortir, mais à obtenir même une très bonne performance, parfois peu de temps après la sortie de crise. C'est le cas de la crise de listériose vécue dès l'été

2008 par Maple Leaf Food au cours de laquelle il y a eu une vingtaine de décès liés à leurs produits. En effet, leur sortie de crise a été relativement rapide, puisque dès la mi-décembre 2009 on observait déjà de bonnes performances notamment à la bourse pour cette entreprise canadienne.

La présente étude naît donc d'une forte curiosité qu'éveillait le constat voulant que certaines organisations se révèlent très performantes, parfois dans une période relativement courte après une crise. Mais pourquoi performent-elles aussi bien après une crise?

Ainsi, nous nous sommes attardés à étudier l'environnement organisationnel interne. Comprendre ce qui se passait au sein de l'organisation pour qu'une telle chose ait lieu, est donc devenu un sujet intéressant à élucider. L'exploration de la littérature ayant comme toile de fond la crise comme opportunité, nous a menés directement vers le concept de résilience. L'idée de départ de réaliser cette étude est née lors de la lecture des idées véhiculées par des chercheurs comme Ulmer, Seeger et Sellnow (2007) qui soutiennent que les réponses d'après-crise centrées sur le renouveau sont souvent inspirées par les valeurs et les vertus du leader de l'organisation (p. 131). Partant de ce point, une suite de pistes mène vers les employés et leur engagement organisationnel (EO), une attitude d'une grande importance dans la littérature et pouvant avoir un grand impact sur la performance organisationnelle. Par exemple, le fait que les organisations ayant bien géré un changement vont également réussir à garder leurs employés engagés malgré ces changements (Meyer, 2009 : 46) et que l'EO a une incidence dans la performance de l'organisation (Gebauer et Lowman, 2009; Riketta et Van Dick, 2009), ont ainsi contribué à élaborer une équation intéressante à effectuer.

Lors d'une crise majeure au sein d'une organisation, les bouleversements poussent le dirigeant à extirper son entreprise du marasme dans lequel elle aurait pu se retrouver. Cependant, dans un contexte de changements drastiques et d'incertitude, l'organisation nécessite une personne capable de tolérer une telle situation. Cette personne devrait être dotée d'une capacité de rebondir, de s'adapter aux nouveaux changements qui s'imposent, favorisant par conséquent l'émergence de comportements négatifs, comportements qui pourraient s'avérer très nocifs tant pour l'individu lui-même que pour son entourage. Cette description dessine donc les traits d'un dirigeant résilient.

Ainsi, pour rendre son organisation performante tout en effectuant des prises de décision se voulant efficaces et en ayant une vue claire du destin de l'organisation, ce dirigeant devra également tenter d'influencer ses subordonnés de manière positive. À leur tour, ses

subordonnés risquent d'avoir été très fortement affectés par la crise vécue (i.e. : insécurité, stress, démotivation, résistance, etc.); le leader devrait donc exercer une influence sur eux également.

La littérature nous renseigne sur des entreprises qui ont réussi à rebondir suite à des circonstances extraordinaires grâce à la résilience de ses dirigeants. Un exemple remarquable serait la firme financière new-yorkaise Sandler O'Neill & Partners qui a perdu un grand nombre de ses employés lors de l'écroulement des tours du World Trade Center le 11 septembre 2001. De fait, en moins d'une année, la firme enregistrait déjà des performances financières étonnantes, grâce à l'effort de son principal dirigeant (Freeman, Hirschhorn et Maltz, 2004). Mais comment expliquer un tel accomplissement? Qu'est ce qui arrive au sein d'une organisation pour que celle-ci récupère et redevienne compétitive rapidement?

Pour élaborer la problématique, cette étude s'appuie sur l'état de connaissances axées sur les théories de la psychologie positive dans le contexte organisationnel, notamment sur le PsyCap (positive psychological capital : optimisme, espoir, self-efficacy et résilience). Ce noyau de construits a été introduit et développé par Fred Luthans (2002) et ses nombreux collaborateurs, lequel a ensuite été enrichi par plusieurs autres auteurs, ce qui a apporté de nouvelles connaissances et un soutien empirique à la psychologie positive du milieu organisationnel (i.e. : Avolio et Gardner, 2005; Avolio Gardner, Walumbwa, Luthans et May, 2007; Gooty, Gavin, Johnson, Frazier et Snow, 2009; Peterson, Walumbwa, Byron et Myrowit, 2009; Youssef et Luthans, 2007). Par ailleurs, bien qu'il existe cet intérêt pour la résilience, on constate que peu d'études ont porté sur les dirigeants et la résilience (Bernard, 2006).

En ayant comme base les nombreuses pistes fournies précédemment, la présente étude se pose comme question de départ l'interrogation suivante : ***Quel est le rôle de la résilience des dirigeants dans l'engagement organisationnel des employés et dans la performance organisationnelle après une crise?***

L'objectif des prochains chapitres est donc de tenter d'établir l'état des connaissances sur ces faits, sur les thèmes qui se développeront par la suite, ainsi que de dresser le cadre conceptuel de la présente étude. Dans chaque section pertinente, les différents concepts qui constituent les pôles principaux de la recherche seront développés, à savoir : la crise organisationnelle en tant que contexte de fond, la performance organisationnelle, la résilience (chez les dirigeants) et l'EO chez les employés.

La présente étude se focalisera donc sur l'exploration. Dans un premier chapitre, nous comptons élaborer sur la crise organisationnelle, la manière dont une organisation peut se voir affectée par une crise majeure, évoluant par la suite vers un contexte d'après-crise, contexte sur lequel reposera notre argumentation. À ce propos, le concept de « crise » sera également développé. Ce concept non seulement dénote le contexte dans lequel la problématique à étudier se situe, mais les variables y seront également précisées. Dans un deuxième chapitre, il sera question de la performance organisationnelle dans sa complexité ainsi que de la crise organisationnelle illustrée et développée selon la littérature existante pour ainsi comprendre l'environnement organisationnel et tenter d'interpréter le rôle des individus qui la composent (Powley, 2009).

Le troisième chapitre portera sur l'interrelation de la résilience des dirigeants et de l'engagement organisationnel des employés ainsi que de l'effet de ces comportements sur la performance des organisations.

Selon Lin et Carley (2002), les chercheurs ont beaucoup étudié des conjonctures stables ou routinières pour développer leurs théories, ce qui soulève le questionnement sur la possibilité d'appliquer ces théories dans des conjonctures non conventionnelles. De fait, peu d'études ont porté spécifiquement sur la résilience chez les leaders (Bernard, 2006; Harland, Harrison, Jones et Reiter-Palmon, 2005). Par conséquent, la présente étude aura pour but d'apporter une nouvelle perspective sur le phénomène de la résilience chez le leader, plus précisément chez des membres de la haute direction, et du rôle que ce comportement peut avoir dans l'organisation qu'il dirige.

Le quatrième chapitre sera consacré à l'effet de cette résilience sur l'engagement des employés pour déterminer, premièrement, à quel point un dirigeant résilient peut être un facteur agissant sur l'engagement et, deuxièmement, comment cela se répercute sur la performance. Un autre objectif sera de comprendre et de déterminer l'effet de la crise sur l'EO des employés. Enfin, cette étude visera à mieux comprendre comment une organisation arrive à être performante après avoir traversé une crise majeure.

Le cinquième chapitre porte sur la question de recherche qui est au cœur de cette étude. Dans notre sixième chapitre, nous présentons la méthodologie qualitative employée pour réaliser notre analyse de contenu. ***De quelle manière la résilience du dirigeant se traduit-elle dans ses pratiques de gestion et quel est son impact sur l'EO des employés pour que l'organisation connaisse une bonne performance après une crise?***

Nous avons ainsi mené des entrevues semi-dirigées auprès de dirigeants dont les entreprises enregistraient une bonne performance après avoir vécu une crise majeure. Dans leurs témoignages, les dirigeants devaient alors rapporter leurs observations sur les comportements exhibés par leurs employés. Nous avons pareillement interviewé des spécialistes oeuvrant dans le monde de la consultation en management afin d'obtenir un regard davantage objectif. Nous pouvions ainsi effectuer un tableau comparatif sur ce qui se passe dans les organisations en situation de bouleversement majeur.

Dans le septième chapitre portant sur le cadre analytique de notre étude, nous détaillons la manière dont nous avons analysé nos données qualitatives à l'aide du logiciel QDA Miner, d'une échelle réduite du CD-RISC pour mesurer la résilience ainsi que d'une échelle de Likert pour mesurer l'engagement organisationnel des employés. Par ailleurs, notons que ces deux échelles étaient intégrées uniquement dans le questionnaire adressé aux dirigeants. Quant au huitième chapitre, il se concentre sur la présentation des résultats des analyses.

Par la suite, le neuvième chapitre présente la discussion des résultats, suivi du dixième chapitre qui porte sur les limites et recommandations de notre étude, du onzième chapitre sur les forces et les apports de notre étude au milieu de la pratique ainsi qu'à la littérature sur le sujet.

Par ailleurs, à notre connaissance, notre étude semble être la première à poser un regard sur le rôle des comportements organisationnels positifs, notamment la résilience du dirigeant et l'engagement organisationnel des employés, sur la performance de l'organisation dans un contexte de crise en contexte québécois. Nous sommes donc convaincus que cette étude permet d'obtenir une vision plus élargie du rôle positif des comportements organisationnels positifs ainsi que de leur importance dans des moments cruciaux de la vie d'une organisation.

Par conséquent, nous espérons que notre étude viendra ainsi enrichir la littérature existante en plus d'apporter de nouvelles et innovantes avenues de recherche. Également, cette étude cherche à offrir des pistes de solutions stratégiques pour la communauté de la pratique.

Mots clés : *résilience • dirigeant résilient • leader résilient • engagement organisationnel affectif • performance organisationnelle • gestion de crise*

2. Crises et gestion de crise

2.1 *L'ère moderne : un panorama en constant bouleversement*

Les organisations modernes sont confrontées à de nouveaux défis de plus en plus exigeants. L'évolution vertigineuse de la technologie, la disparition virtuelle des frontières internationales amenée par la mondialisation (Laszlo et Laugel, 2000) ainsi que les récentes crises économiques – la récession des années 1990, la fragilisation de l'économie provoquée par les événements du 11 septembre 2001, la crise économique mondiale de 2009-2010, etc. (Erkensa, Hunga et Matos, 2012; Gittell, Cameron, Lim et Rivas, 2006; Laszlo et Laugel, 2000) – ont fait en sorte que les organisations d'aujourd'hui se voient bombardées par des enjeux de différentes natures (Wang, Hutschins et Garavan, 2009), atteignant parfois une envergure telle que certaines organisations se voient vite dépassées par les événements (Gittell et al., 2006). Aux Etats-Unis seulement, près de 90 000 crises organisationnelles ont été rapportées entre 2000 et 2009 (James, Wooten et Dushek, 2011).

En effet, les organisations modernes sont maintenant fortement inter-reliées, dispersées partout sur la planète et dotées de technologies de plus en plus complexes, ce qui favorise des crises plutôt inhabituelles (Wang et al., 2009). Prenons l'exemple de Toyota Motor Corporation (Toyota); la maison mère se trouve au Japon. Cependant, elle a 522 filiales, 320 808 employés dans 63 usines situées partout dans le monde dont seulement 12 se trouvent au Japon (Toyota's Annual report, 2008). Cependant, en 2009 c'est en Amérique du Nord qu'éclate la crise des pédales d'accélération installées dans huit différents modèles de voitures, provoquant alors un rappel massif d'automobiles au niveau international (Ibid., 2008). C'est un fait sans précédent dans l'histoire de la compagnie. À la suite de cette crise, Toyota perd d'ailleurs son titre de leader mondial qu'elle venait à peine d'obtenir quelques mois auparavant, mais semble maintenant l'être à nouveau, tant en ventes par unité qu'en ventes nettes, selon Heller et Darling (2012 : 150).

De telles conjonctures expliquent le fait que certains chercheurs observent une augmentation du phénomène des crises au cours des dernières années (Heller et Darling, 2012; Lalonde, 2007; Rosenthal, Boin et Comfort, 2001), notamment les crises majeures (Mitroff, 2005). Ils constatent également que les distances (en espace et en temps) entre ces événements « rétrécissent » (Mitroff, 2005) et que les types de crises augmentent (Hutchins, 2008; Lalonde, 2007; Mitroff, 2005). Ce rétrécissement serait probablement rendu possible, entre autres, grâce à la vitesse d'introduction de produits ou services

innovants dans l'environnement organisationnel, de changements dans la demande, et dans les stratégies managériales (i.e. : Letto-Gillies, 2010; Jacob, 1999; McCarthy, Lawrence, Wixted et Gordon, 2010). Les crises organisationnelles comptent donc parmi ces enjeux.

Les organisations traversant de tels bouleversements se voient ainsi très souvent obligées d'instaurer des changements importants pour s'adapter à leur nouvel environnement. On note particulièrement un contexte d'incertitude, de nécessité d'une capacité d'adaptabilité et de rapidité d'action, un besoin de personnalisation, un besoin impératif de développer la valeur ajoutée à moindre coût et une complexité accrue de l'environnement (Jacob, 1999 : 474). Conséquemment, les membres de ces organisations jouent un rôle clé dans la mise en place de stratégies ayant pour but d'aider l'organisation à mieux performer par la suite (Seeger, Ulmer, Novak et Sellnow, 2005 : 80-82).

Pour comprendre ce qui se passe au sein des organisations dans de telles perturbations, il faut d'abord saisir le concept d'« organisation » pour ensuite comprendre ce qu'on entend par « crise organisationnelle. » Nous pouvons nous demander si, au sein de la communauté de recherche œuvrant sur le sujet, les experts arrivent à définir un phénomène aussi complexe.

2.2 L'organisation : une entité façonnée par ses membres

L'« organisation » est un concept « abstrait » (Daft, 2009 : 10) étant donné que l'organisation n'a pas de forme physique apparente; elle peut être composée de personnes (ex. : employés) et de biens (ex. : bureaux, imprimantes, etc.), et être subdivisée dans des succursales pouvant parfois se trouver partout dans le monde.

Les organisations sont en fait des entités complexes car elles sont le produit des individus qui la composent (Fisher, 2009). Elles peuvent également avoir des fonctions aussi diversifiées les unes que les autres. Cependant, le concept en tant que tel peut être parfois nébuleux car sa définition diffère selon les différents auteurs au moment de son utilisation (Daft, 2009). Dans la littérature en management, on retrouve en fait différentes définitions de l'organisation. Par exemple, Lusthaus, Adrien, Anderson, Garden et Montalvan (2002) définissent les organisations comme « des instruments d'intentions » [à la base] mis en place pour une fonction particulière, déterminée selon les objectifs fixés et qui travaille pour atteindre ces objectifs (p. 109). Van Aken (2007) la décrit également comme « un groupe de personnes qui travaillent ensemble dans un système de rôles et de routines (formelles et informelles) suivant des stratégies avec le but d'arriver à une

performance désirée » (p. 74, traduction libre). Pour Wentland (2009, traduction libre), « l'organisation est composée par des personnes qui utilisent des outils des techniques et des connaissances pour produire des biens ou des services qui ont une valeur pour ses membres ou ses clients » (p. 8). Quant à Ford et Schellenberg (1982), ils proposent une définition plus élaborée, mais aussi abstraite en la décrivant comme « *an open system [...] and as a coalition [...] of diverse constituencies (e.g., suppliers, customers), each with a specifiable aspiration or expectation level [...] as to what it expects from the organization in exchange for continued membership in the coalition* » (p. 50).

Cependant une définition qui correspond mieux aux besoins de la présente étude a été relevée dans le texte de Daft (2009), qui, avec quatre composantes de base, définit les organisations comme étant : « **1)** des entités sociales **2)** possédant des objectifs définis, **3)** ayant été délibérément désignées comme un système d'activités coordonnées et structurées et **4)** reliées à son environnement externe » (p. 11, traduction libre). Ici, « l'environnement externe prend la forme de tout élément existant en dehors des limites de l'organisation pouvant exercer un effet sur une partie de l'organisation ou sur l'ensemble de celle-ci » (Daft, 2009 : 140, traduction libre). Cette définition va dans la même lignée que la présente étude par le fait qu'elle tient compte de la dimension humaine qui caractérise une organisation, élément central de cette étude. De plus, elle considère aussi que l'organisation peut être affectée par l'environnement externe dans lequel elle évolue (Mintzberg, 2009). Nous tentons ainsi de comprendre le rôle de certains comportements de membres dans les outputs de l'organisation. Par contre, pour bien circonscrire le concept qui sera retenu dans cette étude, nous ajouterons un élément à cette définition : un groupe de personnes ayant des objectifs définis **qui travaillent ensemble** avec le but d'arriver à une performance désirée, ayant été délibérément désignée comme un système d'activités coordonnées et structurées et reliées à son environnement externe (Daft, 2009; Van Aken, 2007).

D'autres particularités pouvant définir la conception d'organisation peuvent être observées davantage dans leurs dimensions, soit par l'espace physique qu'elle occupe, soit par le nombre de ses membres. Elle peuvent alors aller de grandes corporations multinationales comportant des édifices entiers dans leur maison mère ou dans plusieurs pays, (ex. : Toyota, au Japon possède un parc entier d'édifices massifs, chacun dédié à des activités administratives et de production distinctes), à de petites entreprises familiales possédant un seul bureau (ex. : l'entreprise PIXI Studio, spécialisée en conception assistée par ordinateur à Montréal, possédait en 2009 un petit espace loué dans un bâtiment

industriel). Elles peuvent être à but lucratif, en passant de celles à caractère gouvernemental ou non, à des organisations à but non lucratif (OSBL).

D'ailleurs, ces particularités organisationnelles font appel la notion qui dicte que les entreprises sont susceptibles de traverser des crises de par leur nature. De fait, puisque les organisations cohabitent avec leur environnement, elles peuvent donc souffrir les effets d'une crise dont l'origine peut être tant à l'interne qu'à l'externe (Pauchant et Mitroff, 1995).

2.3 La crise : Un concept difficile à cerner

Nombreux sont les chercheurs qui ont examiné les crises dans un contexte organisationnel (Gittel et al., 2006; Lin et Carley, 2002; Pearson et Clair, 1998; Sayegh, Anthony et Perrew, 2004; Wang et al., 2009). Parmi eux, certains sont d'avis qu'une crise ne peut pas être définie de façon « précise et générale » car la signification du terme dépend du besoin de son utilisation (Mitroff et Anagnos, 2001), l'étude du phénomène s'étalant dans différentes disciplines telles que l'économie, les sciences politiques, la sociologie, etc. (Roux-Dufour, 2007). D'autres s'accordent pour dire que la définition de la crise est complexe, crée souvent de la confusion (Boin, Hart, Stern et Sundelius, 2005; Hutchins, 2008; Lalonde, 2004; Mitroff, 2005; Pauchant et Douville, 1993; Roux-Dufort, 2000), et qu'elle a perdu son sens original, passant de « moment de décision » à « moment d'indécision » (Lalonde, 2004). Un survol de la littérature permettra alors d'explorer les différentes formes que le terme a pu prendre pour ainsi en saisir sa signification.

À ses débuts, le mot « crise » a été emprunté, par la médecine, au vocabulaire juridique dénotant, dans ce dernier domaine, « le moment de la sentence » (Lagadec, 1991; Volpi, 2003). En médecine, le mot crise décrit plutôt « la phase décisive d'une maladie » (Dubé, 2002; Volpi, 2003). Le terme s'est ainsi retrouvé en psychiatrie où on le détermine comme étant « des périodes de rupture de l'équilibre émotionnel chez des individus ne présentant pas de pathologie mentale » (Lagadec, 1991). Tandis que dans le domaine de la psychologie, Roberts, Madsen et Desai (2007) définissent la crise comme étant « *an acute disruption of psychological homeostasis in which one's usual coping mechanism fail and there exists evidences of distress and fonctionnal impairment* » (p. 38). Dans cette discipline, on accorde les causes de la crise à des événements stressants, traumatiques ou hasardeux (Roberts et al., 2007 : 38). On note alors que le terme traité dans le domaine de la santé désigne un comportement ou une réaction chez l'individu, impliquant son intégrité physique ou psychique.

Le terme « crise » a par la suite été introduit dans la recherche en sciences sociales où plusieurs disciplines se sont penchées sur la définition et où le concept s'est complexifié.

Avant d'aborder les différentes définitions que reçoit le terme dans le domaine organisationnel, nous croyons qu'il serait très utile de tenter en premier lieu de comprendre cette complexité terminologique. En fait, définir la crise semble être une tâche particulièrement laborieuse, ce qui est compréhensible étant donné qu'on a affaire avec un spectre de facettes multiples, souvent avec des degrés d'envergure et de nature divers. D'ailleurs, Mitroff et Anagnos (2001) avancent que « unfortunately, it is not possible to give a precise and general definition of a crisis anymore than it is possible to predict with exact certainty how a crisis will occur, when it will occur and why » (p. 34).

Il faudrait premièrement souligner que le terme « business interruption », pourtant très employé dans le domaine de la finance, se distingue du concept de crise. En effet, « business interruption » est décrit comme étant « an event whether anticipated (e.g., a public service strike) or unanticipated (e.g., a blackout) that disrupts the normal course of business operations at corporate location » (Fulmer, 2005; Rittinghouse et Ransom 2011). En fait, ces événements, quoi qu'ils peuvent potentiellement devenir une crise (à condition qu'ils ne soient pas pris en charge) semblent simplement créer un inconfort (localisé dans une aire ou secteur bien circonscrits) dans le fonctionnement des activités, mais sans jamais créer de perturbations majeures. De par sa description, le « business interruption » semble donc être quelque peu proche du terme « incident » qui sera abordé plus loin.

Mais en soi, peut-être faudrait-il chercher deuxièmement l'essence véritable du mot crise dans son étymologie qui dérive du grec *krisis* qui veut dire « décision » (Paraskevas, 2006; Roberts et al., 2007; Rochet, Keramidas et Bout, 2008) ou « jugement » (Lagadec, 1991; Paraskevas, 2006), dénotant ainsi une situation où une décision est nécessaire. Parallèlement, dans la culture chinoise, le très connu paradoxe du symbole mandarin *wei-ji* (image 1) se marie bien au mouvement de la psychologie positive lorsqu'on combine « danger » et « opportunité » contenus dans un même vocable (Chen, 2002; Heller et Darling, 2012). Cela implique donc un certain dynamisme dans le sens et dans son interprétation en combinant prise de décision dans un moment de danger en le percevant comme étant une opportunité. Cela constitue donc un moment propice « *to seize and act upon* » (Heller et Darling, 2012 :1 52) où les organisations peuvent « changer le poison en médecine » (i.e. : Clair et Dufresne, 2007,



traduction libre). Cette incursion dans le symbolisme et dans l'étymologie du terme « crise » nous permet d'établir le contenu positiviste sous-entendu lors de l'utilisation de la définition dans le cadre de ce mémoire, ce qui demeure cohérent avec la philosophie derrière le mouvement positiviste.

Troisièmement, et pour les besoins de cette étude, le prochain pas à suivre serait de décortiquer les éléments descriptifs clés qui sont souvent inclus dans les définitions de ce qu'est une crise, car cela aiderait peut-être à comprendre davantage le phénomène et faciliter la tâche de le cerner.

Par exemple, dans le domaine organisationnel, on définit la crise (organisationnelle) comme étant des « *abnormal events that disrupt the developmental trajectory of an organization at a specific time and in a specific place* » (Roux-Dufour, 2007 : 106); une définition sommaire mais qui semble par contre renfermer l'essentiel de ce qu'on retrouve dans la littérature. D'ailleurs, la définition la plus fréquemment citée dans la recherche en management à travers les années semble être la suivante : « *a low probability, high-impact situation that is unexpected, unfamiliar, and precipitated by people, organizational structures, economics, technology, or natural disasters* » (Pearson et Clair, 1998; Pearson et Sommer, 2011; Reilly, 1987; Rosenthal et al., 2001).

Fulmer (2005) à son tour propose que la crise est « *a critical event, which if not handled in an appropriated manner, may dramatically impact an organization's profitability, reputations or ability to operate* » (p. 146). La spécialiste en ressources humaines Hutchins (2008), a développé quant à elle la définition suivante: « *A crisis is an unexpected, unlikely, yet high-impact event that may cause significant change in human knowledge and performance at the individual, group, organizational, and community levels* » (p. 302). Cette nouvelle définition tient compte de la performance en général.

Ainsi, les éléments clés dans les définitions sont les suivants :

Impact : fait référence à la puissance avec laquelle les enjeux organisationnels seront affectés par l'événement (Coombs, 2011 : 59).

High impact : les événements « *disruptive to or would be disruptive to an organisation operations* » (Coombs, 2011 : 59), c'est-à-dire des perturbations (soit un arrêt, soit un dérangement) dans la continuité des opérations. Bref, lorsqu'il y a « *high impact* », il y a une crise.

Réputation : pourrait être reliée aux attentes ou bien-être des « stakeholders » ou détenteurs d'enjeux (ex. : employés, investisseurs, la communauté, etc.). Lorsque ces attentes ne sont pas remplies (ex. : les employés veulent un salaire et des bénéfices sociaux justes, les investisseurs s'attendent à ce que leur argent soit utilisé raisonnablement, la communauté s'attend à que l'organisation se responsabilise socialement, etc.) ou que leur bien-être est menacé, ce qui pourrait potentiellement causer une crise. Cela devient une crise puisqu'il y aurait assurément des pertes financières (Coombs, 2011 : 59).

Critical (incident) : « any manmade or natural event or situation that threatens people, property, business, or community and occurs outside the normal scope of routine business operations. Typically requires coordinations of numerous resources » (Jones, Kowak et Miller, 2000 : 37).

Par ailleurs, nous croyons que les enjeux mentionnés dans les définitions précédentes déterminent par le fait même le caractère destructif de la crise : le risque de pertes de vie, les pertes financières significatives (profitability), les dommages matériels, de l'équipement ou du lieu (unability to operate), etc.

Par conséquent, une crise « peut potentiellement affecter la manière dont une organisation fonctionne, son impact pouvant ainsi atteindre de manière significative ses produits, ses employés, ses services, sa profitabilité et sa réputation » (Rittinghous et Ransom, 2011 :257, traduction libre).

Puisque la présente étude accorde une place importante au comportement d'individus dans un contexte d'après-crise (dans une organisation), que la performance pourrait être le résultat de leurs actions et comportements, et que notre approche se fera en percevant la crise comme étant une opportunité, nous retiendrons les définitions de Hutchins (2001) et de Rittinghous et Ransom (2011) pour les besoins de cette étude. La définition choisie sera donc une version hybride de ces deux dernières définitions et se présentera ainsi :

Une crise est un événement inattendu, de faible probabilité et d'impact élevé, qui peut provoquer un changement manifeste dans la performance au niveau individuel, du groupe, de l'organisation et de la communauté. Ainsi, la crise peut potentiellement affecter la manière dont une organisation fonctionne, son impact pouvant ainsi atteindre de manière significative ses produits, ses employés, ses services, sa profitabilité et sa réputation.

Enfin, pour terminer l'exploration de la définition du terme « crise », la prochaine étape consistera à aborder sa typologie dans la section suivante.

2.4 Caractéristiques des crises organisationnelles

D'après la recension réalisée pour cette étude, ce n'est pas uniquement la conception du terme crise qui semble complexe à définir. Sa typologie et l'intensité avec laquelle elle peut se manifester tendent également à différer d'un auteur à l'autre (Hutchins, 2008; Jacques, Gatot et Wallenacq, 2007; Mitroff, 2001, 2005). Cependant, l'objectif ici n'est pas de répertorier la typologie complète du terme; d'ailleurs, cela serait impossible selon Luecke (2004), justement pour les mêmes raisons exprimées plus haut. Il s'agit plutôt de présenter les principaux aspects et la typologie la plus récurrente pour tenter de déterminer le contexte du phénomène à analyser, notamment ce qu'on entend par « crise », « crise majeure » et « crise organisationnelle », à savoir le contexte qui conditionnera l'organisation à implanter des transformations, ce qui constituera l'arrière-plan de cette étude.

Ainsi, d'après la littérature consultée, les crises se caractérisent par leur nature aussi variée que les événements eux-mêmes (Hutchins, 2008; Lalonde, 2004). Les crises peuvent avoir lieu très soudainement comme elles peuvent émerger de façon très lente (Wang et al., 2009). De par leur nature, les organisations peuvent être affectées par des crises d'une manière ou d'une autre, soit par le type de crise ou par son intensité (Pauchant et Mitroff, 1995). Ainsi, les crises peuvent avoir été provoquées par l'organisation à l'interne ou à l'externe. D'ailleurs, aucune organisation n'est à l'abri d'une crise (Pauchant et Mitroff, 1995; Pearson et Sommer, 2011; Shrivastava et Siomkos, 1989).

Il peut arriver que les crises soient provoquées par des causes complètement étrangères à l'organisation. Mais il existe par exemple la probabilité que ces événements surgissent, provoqués par des défauts de fonctionnement interne comme cela a été le cas de la compagnie pétrolière BP, où la combinaison de la profondeur des eaux (sources externes), d'erreurs humaines (ou manque d'entretien) et d'une culture organisationnelle peu souple (causes internes) ont causé la plus importante marée noire de l'histoire des États-Unis (Grant, 2011; Hall, Kice et Choi, 2012; King, 2010). En effet, le 20 avril 2010, suite à l'explosion de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon située dans le Golfe du Mexique, celle-ci s'est effondrée, causant la mort de 11 personnes et faisant quelques blessés, en plus d'occasionner un déversement quotidien de 30 000 à 60 000 barils de pétrole (King, 2010 : 3).

D'autre part, certains auteurs ont pu cerner les grandes variétés selon leur *origine* et leur *envergure*. Une courte incursion dans la typologie permettra donc de comprendre leur

nature, le concept étant équivoque et les chercheurs n'étant pas unanimes à propos de sa signification. Cet exercice a pour but de comprendre le panorama dans lequel auraient pu se retrouver les organisations qui seront analysées dans la présente étude. Cela permettra de dégager la typologie des crises qui sera adoptée dans le cadre de cette recherche.

Au niveau de leur origine, on reconnaît les crises comme étant : « accidents and natural events », « health and environmental disasters », « technological breakdowns », « economic and market forces » et « rogue employees » (Luecke, 2004). Selon Millar et Heath (2004), les types de crises qui peuvent affecter spécifiquement une organisation sont entre autres les suivantes : « business catastrophe », « class actions suits », « defects/recalls », « environmental damages », « financial damages », « labor disputes », « sexual harassment », « white collar crime », « casualty accident », « consumer action », « discrimination », « executive dismissal », « hostile takeover », « mismanagement », « whistle blowing and workplace violence » (p. 21). Pour sa part, Jacques (2009) propose les origines suivantes : « crises from natural causes (disasters), technological crises, crises of malevolence, crises of skewed management values, crises of deception, crises of misconduct and confrontation crises » (p. 36).

Quant à son envergure (ou magnitude), le phénomène de crise peut être catalogué comme étant un « incident » (ou crise mineure), une « crise majeure », un « accident » et une « catastrophe » (Jacques et al., 2007), la catastrophe ayant l'effet le plus dévastateur. Jacques (2009) énumère aussi les critères suivants pour décrire l'envergure d'une crise : « fast-burning, cathartic, slow burning and long shadow » (p. 36). Ce dernier groupe, de par leur typologie, laisse supposer qu'on parle plutôt de la durée ou de la longévité d'une crise.

Pauchant et Mitroff (1995) décrivent les types de crise selon les éléments qui sont affectés ainsi que la magnitude de leurs effets :

- **Incident** : « perturbation d'une composante, d'une unité, ou d'un sous-système d'un système plus large » (ex. : « une soupape ou un générateur d'une usine »). Ici, « le fonctionnement de l'ensemble du système n'est pas nécessairement menacé et la partie défectueuse peut être réparée » (p. 38);
- **accident** : « perturbation qui affecte un système dans son ensemble » (ex. : une entreprise, une usine nucléaire ou une industrie). Ici, le fonctionnement de l'ensemble du système est affecté. Par exemple, on arrête les opérations de l'usine pour « réparer les perturbations » (p. 38);

- **conflit** : « interruption qui survient au niveau social qui comprend les significations subjectives qui informent et dirigent les actions » (ex. : les routines administratives et procédurales dans une entreprise) (p. 38). Ici, les événements ne suffisent pas pour perturber cette structure sociale pour faire en sorte que les suppositions de base des membres de l'entreprise soient remis en question ou leur « connaissance de soi subjective » (p. 38).
- **crise** : Pauchant et Mitroff (1995) décrivent la crise comme étant un phénomène caractérisé essentiellement par deux conditions : la première étant que « le système doit être affecté physiquement dans son ensemble ». La deuxième condition est la remise en question, c'est-à-dire que « les principes fondamentaux des membres de l'organisation doivent être mis à l'épreuve » (p. 39) Le système peut être dans ce cas-ci une organisation, une industrie ou même la planète.

Ces définitions circonscrivent un phénomène de façon holistique en abordant son intensité, son espace ainsi que sa dimension humaine. Cependant, ces caractéristiques posent également des limites au moment de leur utilisation. Le fait qu'elles tiennent compte de l'intégrité d'éléments technologiques tels que la machinerie ou l'équipement défectueux ou des conditions physiques des lieux pour définir une crise restreint l'application de cette définition dans d'autres cas où, par exemple, des bouleversements importants n'impliquant pas l'espace physique ont eu lieu. De plus, la définition de crise implique également la nécessité de connaître des éléments subjectifs tels que les dimensions existentielles (ou la conception que les gens peuvent avoir par rapport aux suppositions de base). Pour mieux comprendre ces dimensions, nous leur avons accolé des exemples de crises organisationnelles qui ont eu lieu :

- « la légitimité d'une industrie » : la catastrophe de la centrale nucléaire de Fukushima a causé une remise en question de l'industrie de l'énergie nucléaire en général auprès du public;
- « changement drastique de la mission d'une entreprise » : Maple Leaf Food devait offrir des aliments de qualité, or des gens sont morts lorsqu'ils les ont consommés, le but fondamental du produit ayant été « dialectiquement inversé par la crise »;
- « l'effet existentiel au niveau individuel » : la « mort existentielle » (bouleversement subjectif causé par la crise) lorsque par exemple un individu vit un stress post-traumatique suite à une crise, la personne devrait accepter le fait que sa réalité (ou du moins sa conception de sa réalité) est désormais changée (p. 41-43).

Enfin, Jacques (2009) ajoute un dernier groupe, qui tend quant à lui à illustrer davantage la nature de la crise: « *misdeeds, accidents, malevolence, natural disaster and rumour* » (p. 36).

Dans le tableau 1, nous faisons état des niveaux d'envergure qui peuvent caractériser une crise, selon différents auteurs consultés. Ce tableau permettra ainsi de mieux circonscrire ce à quoi nous ferons référence lorsque nous parlerons de crise majeure :

Niveaux d'envergure des crises

Tableau 1

Envergure	Description	Auteur
Incident (crise mineure)	« <i>an event that affects or has the potential to affect the whole of an organization, it may not be a mayor crisis</i> ». Cependant, il peut arriver que la crise affecte une partie isolée de l'organisation.	Mitroff et Anagnos, 2001:34; Pauchant et Mitroff, 1995 : 38.
Crise majeure	« <i>cannot be completely contained within the walls of an organisation</i> », « <i>it must exact a major toll of human lives, property financial earnings, the reputation and the general well-being of an organisation</i> ».	Mitroff et Anagnos, 2001:35.
Accident	« une perturbation qui affecte un système dans son ensemble »	Pauchant et Mitroff, 1995 : 38.
Catastrophe	« <i>a sudden occurrence, with a low probability which, if it arises, has important consequences in terms of losses (human, material, financial, etc.) for a given collective, and provokes tensions in the social fabric of that collective</i> » (Denis, 2002; Lalonde, 2004), son origine pouvant parfois être technologique, naturelle ou anthropique (Dautun, 2004; Denis, 2002).	Dautun, 2004 :1 3; Denis, 2002 :3; Lalonde, 2004 : 76.

Un dernier effort pour renforcer peut-être la différence entre un incident et une crise est proposé par Coombs (2011), qui avance que la différence entre un incident et une crise est la présence d'impacts sérieux dans la crise. Par exemple, un incident selon Coombs serait « *a minor, localized disruption* ». Pour illustrer cela, il donne l'exemple d'une usine où il y a un bris d'une soupape qui fournit de l'eau, ce qui provoquerait un dégât dans les aires de réunion ainsi que dans les distributeurs automatiques. La soupape peut être réparée sans que cela n'affecte le reste du fonctionnement de l'organisation, ce qui en fait un incident. Cependant si le bris avait causé davantage de dommages (ex. : endommageant de

l'équipement clé dans l'usine) et provoqué par conséquent l'arrêt généralisé des opérations, on parlera donc d'une crise.

Pour les besoins de cette étude, nous nous attarderons davantage sur la typologie de Mitroff et Anagnos (2001). Celle-ci porte plus particulièrement sur les crises majeures qui ont lieu couramment de nos jours dans les entreprises et qui peuvent créer des bouleversements importants dans le fonctionnement d'une organisation. De fait, ces crises majeures peuvent être de différentes natures selon ces auteurs :

« Economic » : « labor strikes, labor unrest, labor shortage, market crash, decline in major earnings, major decline in stock price and fluctuation ».

« Infirmational » : « loss of property and confidential information; false information; tampering with computer records; loss of key computer information with regard to costumers suppliers, etc. Physical : loss of key equipement, plants and material supplies; breakdowns of key equipment, plants etc.; loss of key facilities, major plant disruptions »;

« Human resources » : « loss of key executives, loss of key personnel, rise in absenteeism, rise in vandalism and accidents, workplace violence »;

« Reputaional » : « slander, gossip, sick jokes, rumors, damage to corporate reputation, tampering with corporate logos »;

« Psycopathic act » : « product tampering, kidnapping, hostage taking, terrorism, worplace »;

« Natural disater » : « earthquake, fire, floods, explosions, typhons, hurricanes » (p. 34).

Des chercheurs se sont également intéressés à établir l'évolution de la crise elle-même (ou plutôt l'évolution de la gestion de crise), pour ensuite décortiquer cette évolution par étapes. Deux modèles principaux sont ressortis dans la littérature consultée. Le premier a été élaboré par Mitroff (2005), lequel suggère trois étapes principales caractérisant l'évolution de la gestion d'une crise :

Avant : « exposes weakness, builds capabilities »;

Pendant : « the actual crisis - enacts capabilities that have been learned before the crisis »;

Après : « is for learning lessons of the crisis, redesigning the organisation's crisis capabilities, and instituting the systems necessary to perform better when the next crisis occurs ».

Bien que ce modèle serve à implanter une culture de préoccupation constante pour l'amélioration des pratiques dans la gestion de crise, il reste qu'il prépare pour « la prochaine crise » à gérer. Il s'agit d'une habitude très importante à développer chez des dirigeants. Néanmoins, cela ne représente qu'une stratégie parmi la panoplie d'actions qui devraient être réalisées lorsqu'une organisation sera revenue à la normale.

Le deuxième modèle proposé est celui de Jacques et de ses collègues (2007). À leur tour, ils proposent un modèle pour « anticiper la gestion de crise » et ainsi faciliter la compréhension du phénomène en se fondant sur l'idée développée par Fink (1986) du « process perspective » qui soutient que la crise évolue par étapes. Leur modèle comprend cinq stades de développement d'une crise organisationnelle élaborés selon les thèses de plusieurs auteurs ayant traité le sujet au cours des trois dernières décennies (Fink, 1986; Jacques, 2010; Jacques et Gatot, 1997; Lagadec, 1991; Mitroff, 1988) :

- 1) le stade du « prodrome » : les signaux avant-coureurs annonçant une crise latente;
- 2) le stade de l'« incident » : un événement qui, en rétrospective, s'avère être le déclenchement de la crise;
- 3) le stade de la « catastrophe » : c'est « le point dans lequel un incident est hors de contrôle et qu'un désastre a déjà causé des dommages »;
- 4) le stade de la « résolution » qui signifie la fin de la catastrophe; et, finalement
- 5) le stade de l'« adaptation » déterminée par « la période dans laquelle on mène des investigations, les dommages sont évalués, on prend des recours légaux et, en général, un nouvel équilibre s'est installé ».

Bien que ce modèle ait été développé selon l'évolution dans le temps de la crise et non de sa gestion comme c'est le cas de celui de Mitroff (2005), il présente nonobstant davantage de détails éloquentes sur chaque étape. De plus, ce modèle englobe la possibilité de mise en place de stratégies se projetant dans le futur, c'est-à-dire allant au-delà de l'après-crise. On peut aussi percevoir que la dernière étape proposée dans le modèle fait appel malgré tout à un certain ordre dans une situation d'après-crise. Le stade de l'*adaptation*, soit après que la tempête, offre [au dirigeant] l'occasion de faire un bilan de tout ce qui s'est produit (Mitroff, 2005).

Bien que les crises puissent avoir un effet indésirable (Hutchins, 2008), plusieurs auteurs soulignent que les « *crises offer a unique concentrate of experience* » (Roux-Dufour, 2007 : 111), qu'elles incarnent une opportunité unique pour apprendre (Heller et Darling, 2012; Hutchins, 2008, Jacques et al., 2007), ou pour réaliser des changements au sein de l'organisation (Heller et Darling, 2012; Jacques et al., 2007). En effet, en 1987, Dutton et Jackson avançaient déjà que la perception positive ou négative d'une crise affectait le

processus cognitif des stratégies élaborées par les dirigeants. Pour leur part, Mitroff et Pauchant (1990) ont affirmé que lors d'une crise majeure, quelque chose de fondamental doit changer (i.e. : mission, valeurs, principes d'opération). Seeger et ses collègues (2005) ont d'ailleurs souligné que les crises pouvaient jouer le rôle de catalyseur dans les entreprises en termes de changements organisationnels, d'apprentissage, de réajustements et, dans certains cas, de renouvellement.

Parallèlement, Clair et Dufresne (2007) sont du même avis et ajoutent que de telles situations sont susceptibles d'amener des transformations positives au sein d'une compagnie. Mais si cette pratique a fait l'objet d'études au niveau de la gestion, notamment au sujet des conséquences d'une telle perception (Brockner et James, 2008), il s'avère que certains de ses aspects demeurent relativement peu explorés. De fait, on sait peu de choses sur les conditions qui mènent les dirigeants d'entreprises à percevoir une crise comme étant une opportunité (Ulmer et al., 2007) et quand ceux-ci sont plus propices à agir ainsi (Brockner et James, 2008). À cela s'ajoute le fait qu'il est très récurrent que les auteurs tendent à étudier les organisations performantes dans des situations stables, routinières et très prédictibles, ce qui soulève la question de l'applicabilité de la théorie développée aux cas non conventionnels comme les situations de crise, un terrain encore peu exploré selon Lin et Carley (2002). C'est d'ailleurs l'une des intentions de cette étude, c'est-à-dire d'apporter de nouveaux éléments à la littérature à propos des organisations se trouvant ou ayant dépassé le stade d'*adaptation*, le tout afin d'alimenter et d'éclairer ces réflexions. Nous tenterons de mieux comprendre ce qui mène les dirigeants à percevoir l'opportunité dans la turbulence, et ce qui les pousse à agir et à prendre les bonnes décisions.

Pour commencer, il sera donc question d'élucider ce qui arrive dans ces organisations et ce qu'accomplissent les individus qui les dirigent afin qu'ils réussissent à les remettre sur pied et à obtenir des résultats remarquables. La perception qu'on a de la crise pourrait s'avérer une piste intéressante pour débiter, malgré un tel bouleversement.

2.5 La gestion de crise

À ses débuts, l'expression « gestion de crise » désignait particulièrement des enjeux politico-militaires, faisant son apparition en 1962 dans les médias lors de la crise des missiles de Cuba (Heiderich, 2008). Mais ce n'est qu'avec les désastres de Bhopal en Inde (1984) et de Tchernobyl en Ukraine (1986) que le terme a commencé à être utilisé pour désigner des crises organisationnelles civiles (Heiderich, 2008).

Pour comprendre ce qu'est la gestion de crise en soi, nous pouvons en premier définir ce qui correspond à la gestion d'une organisation : « *the determination of the broad uses to which organizational resources will be deployed and the resolution of conflicts among the myriad participants in organizations* » (Alpaslan, Green et Mittrof, 2009 :3 8). Selon nous, cette définition décrit l'intervention du dirigeant et la manière dont il gère les ressources dont l'organisation est dotée. Il est responsable également de gérer les relations entre toutes les parties prenantes et son entourage, relations pouvant affecter l'organisation à l'externe et à l'interne. La gestion de crise désigne alors un « *systematic attempt by organizational members with external stake-holders to avert crises or to effectively manage those that do occur* » (Pearson et Clair, 1998 : 61). C'est en soi une tentative de contenir autant que possible les ravages qu'une situation d'extrême turbulence puisse causer à ces ressources ou aux parties prenantes (*stakeholders* ou détenteurs d'enjeux).

On entend par parties prenantes (*stakeholders*) tous ceux qui ont d'une manière ou d'une autre un intérêt stratégique ou moral envers une organisation déterminée (Bass et Steidlmeier, 1990 : 200). On peut alors considérer comme parties prenantes les employés, les clients, les fournisseurs, les dirigeants, les actionnaires, la communauté locale, les agences gouvernementales, les consommateurs, etc. (Bass et Steidlmeier, 1990; Sneyder, Robertson, Jasinski et Miller, 2006). Lors d'une crise, ces parties prenantes devraient être prises en considération, l'organisation étant strictement scrutée et jugée (ex. : ses agissements sont-ils éthiques, sont-ils justes ou responsables?) par ces parties qui lui sont externes (Sneyder et al., 2006). Par exemple, dans l'éventualité d'un accident d'avion, les familles des victimes ainsi que le public en général verrait d'un très mauvais œil que la ligne aérienne ne prenne pas en charge les besoins des familles des victimes pendant les moments les plus difficiles (Alpaslan et al., 2009 : 40).

Ainsi, selon Shrivastava et Siomkos (1989 : 26), lorsqu'une organisation fait face à une crise, elle fait l'objet de critiques négatives de son entourage externe en même temps qu'existe de la confusion et de l'indécision à l'interne. Cette situation peut alors détruire le moral des employés, conduire à des révélations embarrassantes, ou encore attirer des poursuites en responsabilité civile contre une entreprise. Si la crise n'est pas bien gérée, l'organisation pourrait souffrir également de dommages au niveau de sa performance. Par exemple, Knight et Pretty (1997 : 5) ont pu observer que les corporations inscrites à la bourse qui ne réussissent pas à gérer correctement une crise peuvent voir décroître la valeur de leurs actions de 11 % après à peine la première semaine de la crise, et de 15 % dans une période approximative d'un an après la crise.

Mais ces problèmes peuvent être réglés ou évités en effectuant une gestion de crise efficace. Pour ce faire, Shrivastava et Siomkos (1989 : 26) soutiennent qu'il faut agir rapidement en prenant en considération les différents clients de l'organisation (les parties prenantes). Il faut aussi occuper la place médiatique pour atteindre le plus grand nombre de publics possible et les tenir informés. Il faut également organiser un plan de gestion de crise réaliste en prévoyant qu'il devra être mis en action dans un moment de confusion afin d'agir rapidement et de mobiliser efficacement les ressources. Enfin, il faut pouvoir mettre ce plan en action sans attendre l'approbation des décideurs pour éviter que la situation ne dégénère.

La gestion de crise, comprend deux phases : la première correspond à la phase de préparation dans laquelle l'organisation cherche à identifier les enjeux et à interagir avec les parties prenantes ou victimes potentielles afin d'éviter qu'elles soient affectées et que la crise ait lieu (Alpaslan et al., 2009; Pearson et Clair, 1998). C'est en fait un plan de gestion de crise ou plan de contingence. La deuxième phase correspond à la réponse que l'entreprise cherche à obtenir et ainsi minimiser les pertes ou nuisances aux parties prenantes (Alpaslan et al., 2009; Pearson et Clair, 1998) :

The primary task of managers is to contract, on behalf of the firm, with stakeholders (...). However, crises may drastically alter a stakeholder's salience and potential influence on shareholder value in ways that the organization may not predict and which would not be covered by extant contracts. Thus, managerial tasks also include identifying potential/actual corporate stakeholders to a crisis and their concerns and interests, and involving these stakeholders in crisis preparation and response. Note that although crises may increase the salience of a particular stakeholder, managerial values moderate managers' perception of that stakeholder's salience. (Alpaslan et al., 2009 : 41)

L'attitude qu'une organisation adopte face à ses parties prenantes dans les phases de préparation et d'intervention peut aller du refus (et donc pas de préparation), en passant par la « *forced compliance* », puis la « *voluntary compliance* » jusqu'aux attentes juridiques, le tout en faisant des efforts supplémentaires (Alpaslan et al., 2009; Shrivastava et Siomkos, 1989).

Néanmoins, la recherche sur le sujet a démontré que c'est loin d'être le cas. En effet, il y a souvent un écart important entre ce qui était prévu et ce qui se passe réellement dans une situation d'urgence majeure. Il existe de fait une corrélation relativement faible entre ce que l'entreprise planifie et la gestion efficace des catastrophes (Quarantelli, 1986, 1988). Pour certains, la principale source de problèmes en cas de catastrophe ne sont pas les victimes en soi, mais plutôt la prise en charge retardataire de la situation de la part des

organisations face aux catastrophes. Les dirigeants devraient alors donner autant d'importance à leur agissements qu'à la planification de leur gestion de la crise en adoptant les comportements les plus appropriés (Quarantelli, 1986, 1988).

À titre d'exemple, dans le cas de la pétrolière BP, on peut déduire que la direction ne s'était pas dotée d'un plan de gestion de crise ou d'un plan de contingence pour faire face à un évènement d'une telle envergure, à en juger par le temps que cela leur aurait pris pour estomper le déversement, par les calculs erronés de la quantité de pétrole déversée ainsi que par les différentes techniques ayant échoué (i.e. : Grant, 2011; Hall et al., 2012; King, 2010).

À l'inverse, une crise bien gérée peut éviter bien des ravages. Par exemple, Knight et Pretty (1997) ont démontré que les firmes qui réalisent une gestion de crise efficace peuvent réduire la perte de la valeur de leurs actions à 5 % comparativement à celles qui ne le font pas correctement, ce qui a par conséquent un meilleur rétablissement de la valeur dans les périodes subséquentes (p. 5). Paradoxalement, selon les mêmes auteurs, il arrive que pour certaines firmes la valeur des actions puisse même augmenter pendant la crise. En fait, les actionnaires peuvent, entre autres, être convaincus de la capacité des dirigeants à gérer la situation (p. 6), ce qui dénote peut-être que les parties prenantes détectent chez le dirigeant un potentiel hautement résilient.

En somme, le dirigeant doit prendre en considération une panoplie d'enjeux lors de la gestion de crise ainsi qu'être attentif aux attentes des parties prenantes. Tous ces éléments auront une répercussion, positive ou négative, tant dans l'efficacité des stratégies élaborées pour gérer la crise que dans la performance de l'organisation. Nous nous concentrerons davantage sur la partie prenante interne (les employés) ainsi que sur les stratégies appliquées principalement à l'interne pour les besoins de notre étude. Certaines stratégies visant la clientèle seront également prises en compte.

2.5.1 Les crises : une conjoncture propice pour l'implantation de changements

Dans la littérature, on peut remarquer que, malgré sa connotation négative, plusieurs auteurs perçoivent le phénomène de crise comme étant une opportunité (i.e. : Clair et Dufresne, 2007; Heller et Darling, 2012). En effet, on étudie les expériences de crise d'un point de vue positif, les chercheurs citant parfois la dualité du symbole japonais du mot crise (qui est en soi le même idéogramme chinois cité plus haut), lequel est d'abord constitué de l'idéogramme qui signifie « danger » (ce qui menace) suivi de celui qui signifie « opportunité » (situation qui peut engendrer la solution) (Dubé, 2002). Mais peu

importe le contexte dans lequel on situe le terme, il semble se caractériser « par l'urgence, la déstabilisation [et] des enjeux vitaux » (Volpi, 2003 : 5). Dans le domaine des relations publiques, les crises représentent des enjeux majeurs (i.e. : la réputation ou la crédibilité de l'organisation ou d'un individu), et on s'intéresse donc de très près à la gestion de crise (Lerbinger, 1997). Ainsi, la crise amène avec elle des conditions pouvant soit mettre en danger la viabilité de l'organisation, sa croissance, sa crédibilité et ses profits (Lerbinger, 1997 : 4), soit devenir une occasion propice pour son développement, selon les résultats obtenus par certains chercheurs (ex. : Brockner et James, 2008; Clair et Dufresne, 2007; Dubé, 2002; Lalonde, 2004).

Une particularité de la conceptualisation de la crise est qu'à travers le temps, la perception du phénomène (probablement expliqué par sa dualité) a évolué. En effet, certains auteurs en ont même une conception contraire à leurs collègues, la percevant tantôt comme étant une opportunité (Lalonde, 2004), tantôt comme une menace (Jacques et al., 2007). Cela explique pourquoi certains auteurs parlent de crise comme d'un *phénomène cognitif* par la variation d'interprétations qu'on lui accorde dans les différents domaines qui l'étudient (social, culturel, psychologique, etc.) (Jacques et al., 2007). On peut également ajouter le fait que chaque crise comporte des enjeux très différents selon l'organisation (Luecke, 2004). Sa magnitude peut également refléter des différences dans sa perception. Ainsi, pour certains, un *désastre* peut être perçu comme étant un phénomène moins grave qu'une *crise* (Hutchins, 2008).

Roux-Doufour (2007) explique que le terme « *serves as an amplification chamber for research on other concepts. In fact, it has been used as an alibi rather than as an object of research* » (p. 106), un énoncé qui circonscrit la complexité de la définition d'un tel concept. Cependant, c'est la vision ou la propriété positive qui caractérise les crises qui intéresse la présente étude et sur laquelle nous mettrons l'accent.

2.5.2 La renaissance du phœnix : ces organisations qui rebondissent

Plusieurs études en gestion de crise ont situé leur contexte sur ce qui s'est passé à partir du stade de l'adaptation. La dualité « menace vs opportunité » et « *destruction vs restructuration* » d'une crise (Lalonde, 2004) ouvre la porte à de nouveaux horizons dans la gestion de crises organisationnelles, permettant aux dirigeants de découvrir les effets positifs que peuvent amener les crises aux organisations. Alors que certains chercheurs mettent l'accent sur la dimension dommageable du phénomène, d'autres vont plutôt soulever son effet « mobilisateur » (Lalonde, 2004). De fait, il y a de plus en plus de chercheurs qui perçoivent des crises comme étant une opportunité, et ce, dans des

disciplines aussi diversifiées que les relations publiques, la GRH, l'économie, la psychologie, la sociologie, le management et les TI pour n'en nommer que quelques-unes (Clair et Dufresne, 2007; Freeman et al., 2004; Gittell et al., 2006; Hutchins, 2008; Lin, Zhao, Ismail et Carley, 2006). Beaucoup d'organisations réussissent à s'en sortir et à se démarquer. Elles enregistrent même un niveau de performance plus élevé qu'avant la crise, ayant pourtant vu leur existence menacée (Gittell et al., 2006; Powley, 2009; Weick, 2003).

C'est donc une opportunité à saisir pour les organisations d'implanter les changements nécessaires par rapport à ce qui aurait pu causer la crise ou ce qui aurait nécessité une transformation pour s'adapter à la nouvelle réalité et mitiger les effets de la crise vécue.

La littérature propose certains cas intéressants où les crises ont pratiquement offert à des organisations des opportunités dont certaines d'entre elles ont su profiter pour devenir davantage performantes.

Johnson & Johnson

L'un des cas de crise organisationnelle reconnu pour la bonne gestion de crise suivi d'un rebondissement important (Breitsohl, 2008; Brockner et James, 2008) est l'incident d'altération de produit vécu par la compagnie Johnson & Johnson (J&J). En 1982, huit consommateurs sont décédés à cause du cyanure qui avait été ajouté aux gélules de leur marque Tylenol, alors faciles à détacher et rattacher (voir image 2). La compagnie pharmaceutique avait réagi très rapidement et décidé d'enlever les flacons du produit des tablettes afin d'éviter que d'autres morts ne surviennent. Elle a par la suite introduit une nouvelle façon de présenter le médicament et les flacons, regagnant ainsi la confiance des consommateurs. Ces gestes ont mené J&J à devenir chef de file dans le marché d'analgésiques et de mériter les prix de "Most Admired Pharmaceutical Company" et "Best Corporate Reputation" (Brockner et James, 2008 : 104). La compagnie est également

Tylenol

Image 2



Les capsules de Tylenol distribuées au moment de la crise.



La présentation des flacons avant et après la crise.

devenue l'exemple par excellence d'une bonne gestion de crise (i.e. : Alpaslan et al., 2009; Breistohl, 2008; Courtright et Slaughter, 2007; Jacques, 2009; Lucero, Teng-Kwang et Pang, 2009).

Southwest Airline

La compagnie aérienne américaine Southwest Airline avait été fortement frappée par la crise de l'industrie aérienne provoquée par les attaques terroristes du 11 septembre 2001. Cependant, contrairement à la performance et à la façon dont les autres lignes aériennes ont géré la crise, Southwest a réussi à tenir le coup, même dans les pires moments de la crise. En effet, alors que les compagnies rivales comme American Airlines et US Airways profitaient de la crise pour réaliser des mises à pied massives, Jim Parker le PDG de Southwest Airline refusa d'imiter ses pairs. Il considérait qu'à court terme cela pouvait causer des dommages à l'organisation, et ce, malgré les importantes pertes d'argent occasionnées à sa compagnie. Parker tenait alors à respecter l'une des valeurs de l'organisation qui a prévalu pendant la crise, c'est-à-dire : « *[take] care of our people.* » (Gittel et al., 2006 : 13). Cette stratégie s'est avérée très profitable puisque Southwest Airline a par la suite enregistré une performance remarquable, laissant ainsi loin derrière sa concurrence (Gittel et al., 2006).

Sandlers O'Neil & Partners

En septembre 2001, les bureaux de la firme d'investissements Sandler O'Neil & Partners se trouvaient dans l'une des tours du World Trade Center à New York. Lors de l'attentat, cette entreprise a perdu 64 de ses 171 employés qui travaillaient pour la firme ainsi qu'une quarantaine de ses partenaires commerciaux (Freeman et al., 2004 : 71). Jimmy Dunne, son président et seul survivant parmi les hauts dirigeants de la firme, s'est alors donné pour mission de ressortir gagnant de cette situation et de devenir encore meilleur. De fait, un an seulement après la catastrophe, la firme affichait des profits records (Freeman et al., 2004).

Ces trois organisations ont, comme tant d'autres, vécu des crises qui menaçaient leur compétitivité et qui auraient pu les mener à leur perte. Elles s'en sont pourtant sorties, et ce, avec des performances nettement meilleures qu'avant la crise (Carmeli et Schaubroeck, 2008; Roberts et al., 2007). Leurs dirigeants ont donc réussi à bien gérer la crise et à saisir cette opportunité pour la tourner à leur avantage (Carmeli et Schaubroeck, 2008).

En somme, il est donc possible de trouver des exemples d'organisations qui réussissent à se relever, à implanter des changements pour corriger ce qui n'allait pas (Myer, Cont et Peterson, 2007), et à enregistrer de meilleurs rendements que ceux qu'elles avaient déjà enregistrés avant une crise.

2.5.3 La crise : un contexte qui favorise des comportements positifs

Des études en management démontrent qu'apprendre des échecs antérieurs peut aider à mieux gérer une future crise (Carmeli et Schaubroeck, 2008; Myer et al., 2007), donc à mieux s'en sortir. C'est probablement un élément qui expliquerait le rebondissement de ces organisations appartenant toutes à des industries extrêmement fragiles, la moindre erreur créant un climat d'insécurité chez les parties prenantes. Les organisations décrites plus haut disposent toutes de quelque chose en commun et qui expliquerait la tournure qu'ont pris les événements : le dirigeant ou le leader de l'organisation. Elles ont été évidemment gérées par un dirigeant doté de capacités comportementales adéquates pour de telles circonstances et qui lui ont permis de s'adapter et de fonctionner de manière efficace. Ce scénario constitue alors un contexte propice pour observer le rôle de la résilience sur le dirigeant, les employés et la performance organisationnelle. Selon Powley (2009), en général, le contexte de crise est propice pour déclencher le comportement de résilience chez les dirigeants, un sujet encore peu exploré. En effet, selon cet auteur, un événement perturbateur peut activer la capacité de résilience chez l'individu et l'aider à se relever, la résilience étant latente. Pour Powley, la résilience est une « *critical resource for individuals and organizations facing adversity* » (p. 1291) et cet élément commun est probablement l'une des caractéristiques que partagent les cas de crise exposés plus haut. Cette piste, à notre avis, fait de ce comportement un phénomène intéressant à circonscrire en situation organisationnelle critique.

Avec la théorie proposée précédemment et à l'aide des exemples que nous avons présentés, nous croyons donc être en mesure d'affirmer qu'un contexte de crise organisationnelle majeure favorise le déclenchement du comportement de résilience chez le dirigeant. Cependant, avant d'aborder plus profondément le sujet des comportements positifs, nous croyons pertinent d'enchaîner avec la performance organisationnelle. Cela a pour objectif de continuer à détailler l'environnement dans lequel le dirigeant évoluera et les enjeux avec lesquels il devra jongler, ce qui facilitera l'élaboration de son implication au sein de l'organisation par la suite.

3. La performance organisationnelle

L'un des objectifs de notre étude est de tenter de détecter une tendance où la performance organisationnelle serait le résultat des agissements du dirigeant résilient. La performance organisationnelle (PO) est l'un des sujets prédominants dans la recherche en management (Dess et Robinson, 1984; Ford et Schellenberg, 1982; Gauzente, 2000) et constitue, sans doute, l'une des principales sources de préoccupation auprès des dirigeants des organisations, devenant ainsi le but ultime dans le monde industriel moderne (Richard, Devinney, Yip et Johnson, 2009). Les dirigeants d'aujourd'hui sont sous constante pression, les attentes étant qu'ils rendent l'organisation de plus en plus performante (Millon, 2011). C'est d'ailleurs cette tendance qui semble avoir généré la débâcle financière mondiale de 2009. En fait, selon Erkensa et al. (2012), dans les années précédant cette crise (2000-2006), les banques ont constaté que les investisseurs étaient prêts à prendre d'énormes risques lorsque le temps venait d'investir, mais qu'à l'inverse, les dirigeants étaient très conservateurs quant aux choix des produits financiers. Profitant de la dérégularisation et de la popularité de la titrisation des dettes, les banques ont alors pris la décision d'augmenter substantiellement les primes des PDG pour les encourager à prendre davantage de risques et à chercher de nouvelles formes de croissance. Cela illustre comment les membres de la haute direction, en particulier, sont appelés à prendre des décisions (i.e. : financières, éthiques, production) parfois même dans un contexte de modèle d'affaires peu flexible (Dervitsiotis, 2007). Par exemple, Birkinshaw (2010) avance que General Motors (GM) s'est toujours fondé sur un système trop bureaucratique, ayant par conséquent perdu contact avec la réalité. Paradoxalement, ce qui les aurait menés au succès à l'époque d'après-guerre les aurait donc plus récemment menés à la crise.

Lorsque des prises de décision se font dans des situations de crise, ils doivent alors agir rapidement, dans l'incertitude, avec des contraintes imposées par les différents acteurs et par l'environnement organisationnel (Sayegh et al., 2004). Par exemple, dans des contextes où l'environnement organisationnel évolue à une vitesse vertigineuse, notamment dans le secteur des nouvelles technologies (i.e. : Sayegh et al., 2004). Pour d'autres dirigeants, détecter une crise avant qu'elle n'éclate peut s'avérer très difficile, parfois à cause de leur manque d'expérience. Un autre scénario peut avoir lieu après la crise, le dirigeant n'étant pas apte à s'adapter à la nouvelle réalité dans laquelle se trouve son organisation. Cela peut aussi arriver par des mauvais choix effectués pour régler la situation (Lin et al., 2006 : 27). Bref, ce sont là des indices qui signalent des différences entre un dirigeant efficace et un dirigeant qui ne possède pas la capacité de s'adapter.

Par contre, certains gestionnaires agissent assez rapidement, permettant ainsi à leur organisation de retrouver leur compétitivité (Myers et al., 2007). De plus, en prenant des décisions efficaces, ils amènent parfois l'organisation à enregistrer des performances supérieures à celles enregistrées avant la crise (Sayegh et al., 2004).

L'étude de la PO semble avoir atteint son apogée dans les décennies 1970 (Lusthaus, Adrien, Anderson, Garden et Montalvan, 2003), 1980 (Richard et al., 2009) et 1990, et avant de connaître un déclin au cours de la dernière décennie, selon ce qui a été constaté dans le cadre de cette recherche. De fait, peu d'études récentes s'attardent à la définition du phénomène, les recherches portant davantage sur l'évaluation de la performance (March et Sutton, 1997; Richard et al., 2009).

La PO semble donc occuper une place privilégiée dans le milieu de la recherche en management en plus de constituer l'une des principales préoccupations auprès des praticiens de l'ère moderne. Voilà pourquoi étudier davantage la PO dans un contexte de crise nous semble donc très pertinent. À cet égard, dans les prochaines pages, une recension à propos de la PO sera décrite. À cet effet, nous présenterons tout d'abord la problématique qui semble entourer la définition de la PO dégagée de la littérature consultée, et étant utilisée dans différents domaines de la recherche en management. Par la suite, une définition sera proposée suivie des comportements organisationnels qui intéressent cette étude. Nous ferons référence plus précisément aux comportements pouvant avoir une forte influence dans la PO, à savoir la résilience des dirigeants et l'EO des employés. Pour terminer ce chapitre, il sera également question de certaines composantes de la PO (i.e. : efficacité et effectivité).

3.1 La définition de la PO : un objet de débat dans le milieu de la recherche

Si le terme « crise » apparaît difficile à définir par son caractère nébuleux et par l'abondance de types de crise et la difficulté à en saisir sa magnitude, la PO semble l'être autant, sinon plus (Brewer et Selden, 2000; Ford et Schellenberg, 1982; Roberts et al., 2007). D'ailleurs, elle est également caractérisée par une absence de consensus quant à sa définition dans la littérature consultée. Nous avons constaté que peu d'études recensées définissent clairement la PO, laissant sous-entendue la conception, un avis que partagent les chercheurs Richard et al. (2009 : 719). En effet, selon eux, bien que la PO soit devenue l'une des variables les plus étudiées, sa définition reste toujours vague (Richard et al., 2009; Rogers et Wright, 1998). On tend à ne pas justifier sa structure ni à offrir une définition spécifique (Gauzente, 2000), sans compter que les études l'ayant fait

ont eu recours à différentes définitions, ou la laissant souvent telle une question ouverte (Richard et al., 2009 : 719).

Avant les années 1970, la définition de la PO semble avoir été inexistante dans la littérature (Mansfield, 1982). Par la suite, la PO est devenue une source de débats, atteignant une effervescence entre les années 1980 et au début des années 1990 (i.e. : Joiner, 2007; Richard et al., 2009) pour diminuer subitement dans les années subséquentes. Zammuto (1982) attribue le problème au fait que les éléments servant à mesurer la performance changent selon l'époque.

En réaction à ce manque d'intérêt, et selon la conclusion d'une méta-analyse basée sur les articles du *Journal of International Business Studies* et du *Journal of Management*, Richard et al. (2009 : 719)² ont tenté de raviver ce débat en ajoutant que les chercheurs montrent peu d'importance à définir ce qu'est la PO ainsi qu'à déterminer ce qui devrait être mesuré. De plus, ces auteurs ont compilé 316 études dont la PO était soit la variable dépendante, indépendante ou de contrôle, mais aucune ne proposait une même manière de la mesurer. Ils ont également noté un manque flagrant de définition de ce concept.

Pour sa part, Gauzente (2000) avance que c'est son caractère « polysémique » qui est à la racine de cette difficulté à définir le terme: « le terme français et le terme anglais sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès » (p. 146-147). Quant à Ford et Schellenberg (1982 : 49), ils pointent plutôt du doigt la divergence qui existe entre les chercheurs sur ce qui devrait être mesuré, comme par exemple ce qui devrait être pris en considération lors du choix des indicateurs à privilégier, les variables ou les caractéristiques de l'organisation qui seraient pertinentes identifier, etc. En bref, retracer l'historique de la littérature sur le sujet nous a permis de constater qu'un consensus n'a jamais été atteint chez les chercheurs du domaine.

L'explication qui semble avoir trouvé le fond du problème est celle offerte par Lusthaus et son équipe de recherche (2002), qui laisse entrevoir la nécessité de définir tout d'abord ce qu'est une organisation (ce qui a déjà été fait dans le chapitre précédent). Ensuite, parce qu'elle est un pré-requis pour atteindre les objectifs de l'organisation et qu'elle est « fondamentalement ancrée dans la compréhension du mot organisation, on devrait définir l'efficacité organisationnelle » (Daft, 2009, traduction libre), pour enfin définir ce qu'est l'efficience de l'organisation, ce qui, selon Lusthaus et al. (2002 : 114), constitue le deuxième élément (après l'efficacité) servant à évaluer la performance.

² Travail basé sur March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organizational Science*, 8, 698-706.

Sachant donc que les organisations établissent des projets basés sur des stratégies gérées avec l'intention d'atteindre la performance selon certains critères (Van Aken, 2007), on peut alors assumer que « l'efficacité organisationnelle » est atteinte lorsqu'une organisation réussit à atteindre ou satisfaire ses objectifs (Daft, 2009; Lusthaus et al., 2002). En effet, selon Fisher (2009), l'efficacité organisationnelle (concept à ne pas confondre avec la performance) est composée de deux grands éléments. Le premier serait la structure organisationnelle construite ou soutenue par le squelette d'organisation, c'est-à-dire la machine financière, le produit, le positionnement dans le marché, le modèle de gouvernance, les modèles de dotation de personnel, la gestion de l'information, la planification stratégique, l'allocation de ressources pour le développement, etc. Le deuxième élément majeur déterminant l'efficacité organisationnelle est la « santé organisationnelle », exprimée par toutes les composantes psychologiques, physiologiques et sociales du système organisationnel. Autrement dit, cette deuxième partie fait référence aux gens qui donnent vie ou qui gèrent l'organisation (Fisher, 2009) et qui travaillent pour atteindre un ou des objectifs communs (Lusthaus et al., 2002), bref, les éléments qui vont déterminer l'efficacité de l'organisation.

L'« efficacité » d'une organisation, quant à elle, se reflète dans la « quantité de ressources utilisées pour la production d'un output » (Daft, 2009 : 10, traduction libre) ou bien « un ratio qui reflète la comparaison des résultats obtenus par rapport aux coûts encourus pour atteindre ces objectifs » (Lusthaus et al., 2002 : 114, traduction libre). Les éléments qui matérialisent l'efficacité peuvent être : a) les unités de production ou les services reliés aux objectifs de l'organisation, et b) les coûts ou l'allocation des ressources à la production des outputs (Lusthaus et al., 2002). Les ressources se traduisent par les efforts investis dans le processus productif, c'est-à-dire « tous les actifs, les processus organisationnels, les capacités (habiletés pour développer les ressources), les attributs de l'entreprise, l'information, les connaissances, etc., contrôlés par l'organisation » (Calvo et Lopez, 2003 : 3-4, traduction libre).

Étant donné que pour atteindre l'efficacité de l'organisation on doit veiller à ce qu'on obtienne un maximum d'outputs après avoir alloué des ressources, pour mesurer l'efficacité, on devrait alors observer le nombre de ressources allouées et les comparer avec la qualité des outputs obtenus (Lusthaus et al., 2002; Fisher, 2009). Ainsi, la performance dérive donc de l'évaluation de l'efficacité.

Il faut toujours différencier l'efficacité de l'efficacité, une organisation pouvant être efficace mais non efficace et vice-versa (Lusthaus et al., 2002). On comprend donc par

efficacité la capacité que possède l'organisation d'atteindre ses objectifs (Cadena-Roa, Luga et Puga, 2012; Lusthaus et al., 2002). En effet, à titre d'exemple, deux entreprises de repas surgelés en élevage de poulets peuvent avoir réalisé des recettes de 90 000 \$ à la fin de leur exercice (montant ayant été exprimé préalablement dans leurs objectifs à atteindre) et avoir alloué chacune une quantité de ressources différentes pour y parvenir. Celle qui aurait alloué moins de ressources pour atteindre leurs objectifs pourrait alors être considérée comme étant la plus efficiente. Cependant les deux auraient été efficaces étant donné que les deux ont atteint leurs objectifs. Nous pouvons également déduire que c'est cette dernière celle qui aurait généré le plus de profits.

Cependant, même si l'efficacité et l'efficience sont des concepts souvent utilisés par les praticiens pour l'évaluation de la performance, ils ne sont pas toujours garants de cette dernière, l'organisation étant une entité ayant des liens avec ses stakeholders (Lusthaus et al., 2002), élément qui sera détaillé un peu plus loin.

Il y a par ailleurs un dernier élément qui, selon Lusthaus et al. (2003), est à considérer lorsqu'on parle de performance : la pertinence. En effet, la pertinence, comme l'efficience, est la mesure selon laquelle l'organisation s'adapte aux conditions changeantes de son contexte (Lusthaus et al., 2003 : 40), plus spécifiquement la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaires (stakeholders) et à obtenir leur soutien dans le présent et pour l'avenir (p. 167).

Ces composantes permettent alors d'observer le comportement de l'organisation facilitant ainsi son évaluation. De ce fait, sachant qu'elles interviennent dans les exploits de l'organisation, qu'est-ce que la PO en soi?

Tout d'abord, notons qu'une organisation est dite performante lorsqu'elle parvient à un équilibre entre efficacité, efficience et pertinence tout en étant viable financièrement (Lusthaus et al., 2003 : 40).

D'autre part, dans la littérature sur la PO, on fait la différence entre « performance organisationnelle » et « haute performance organisationnelle », cette dernière se référant à « un groupe d'employés produisant des biens ou des services de haute qualité avec la même quantité, sinon moindre, de ressources. Leur productivité et qualité s'améliore continuellement, jour après jour, semaine après semaine, année après année, les amenant ainsi à accomplir leur mission » (Brewer et Selden, 2000 : 687, traduction libre). Ici, la haute performance se reflète alors au fait qu'elle s'améliore progressivement. Pour les besoins de cette étude, cette dernière définition servira plutôt à préciser le fait que

l'étude va porter sur les périodes subséquentes à la crise, l'organisation devant alors performer progressivement, à mesure qu'elle sort du marasme créé par la crise.

Cette définition de la performance organisationnelle nous offre les bases pour déterminer non seulement comment une organisation peut être influencée par ses membres mais également comment l'évaluer et les éléments qu'il faut prendre en considération pour ce faire.

3.2 La performance organisationnelle après une crise

Lorsqu'une crise frappe, l'organisation et son ensemble sont bouleversés, l'organisation étant des groupes de personnes interdépendants (Sayegh et al., 2004). De plus, la grande majorité des organisations ne sont pas préparées ou n'ont pas anticipé une crise, ce qui conduit souvent à des gestions de crise avec des résultats indésirables ou des impacts négatifs sur la performance organisationnelle (Wang et al., 2009 : 41). Par conséquent, ces événements (i.e. : désastres naturels, fraudes corporatives, abus sexuels, discrimination d'un employé, etc.) mettent à l'épreuve le leadership de la personne ou de l'équipe en charge, pouvant les amener à une dérive vers la débâcle et avec des répercussions négatives à long terme, si l'équipe n'y est pas préparée (i.e. : positionnement dans le marché, la réputation, le système de gestion des ressources humaines, l'atteinte de la viabilité financière de la firme, etc.) (Wooten et James, 2008). Par exemple, des firmes ayant mal géré une crise ont connu des pertes de 10 % de la valeur de leurs actions après leur première semaine de crise et 15 % après la première année post-crise (Wooten et James, 2008 : 353). Ces résultats peuvent parfois être le reflet d'un manque de confiance des investisseurs envers l'avenir de l'organisation, plutôt que par les résultats eux-mêmes.

Cependant, tel que mentionné plus haut, les crises constituent aussi des opportunités pour apprendre et réaliser des changements au sein d'une organisation (Sayegh et al., 2004). Jacques et ses collègues (2007) sont d'ailleurs d'avis que les crises peuvent même générer des avantages compétitifs si l'on a très bien appris de celles-ci, ce qui aiderait à rendre les organisations plus performantes. Certains chercheurs se sont ainsi intéressés à l'étude de cas où les performances se sont avérées nettement bonnes après la crise. Par exemple, on a observé que des firmes ayant réalisé une bonne gestion de crise ont vu seulement 5 % de perte de la valeur de leurs actions (pendant la crise) et, que les années subséquentes, leur valeur avait récupéré rapidement (Wooten et James, 2008 : 353).

Également, on remarque que les firmes préparées (ou étant dotées d'un plan de gestion de crise) ont tendance à démontrer une relation positive avec une meilleure PO (Carmeli

et Schaubroeck, 2008). Par contre, ceci ne semble pas être forcément un pré-requis pour bien s'en sortir après la crise. D'autres stratégies peuvent expliquer l'efficacité du dirigeant au moment de gérer une crise. En effet, dans leur étude de cas sur la firme Sandler O'Neil & Partners présentée dans les pages précédentes, Freeman et al. (2004) ont mis en avant-scène le dirigeant survivant Jimmy Dunne qui a permis à la firme de rebondir malgré la situation difficile dans laquelle elle se trouvait. Ils ont pu déterminer alors que ce qui a permis à cette organisation et à ses membres de s'en sortir, a été tout d'abord la fermeté et la force morale adoptée par le plus haut dirigeant; ensuite, le fait qu'il ait remis la firme sur pied; et finalement, sa décision de vouer désormais l'existence de la firme au nom des victimes ayant péri et au soutien des familles des victimes et des survivants. Cela a grandement contribué à la bonne réputation de la firme auprès du public américain.

Dans le même ordre d'idées, Howell et Miller (2011) se sont plutôt centrés sur la manière dont le PDG de Maple Leaf Foods, Michael H. McCain, aurait agi face à la crise de listériose de 2009. Au total, 21 personnes sont mortes après avoir consommé des produits de cette marque. Howell et Miller ont notamment observé que « Maple Leaf Foods managed the uncertainty of the recall and demonstrated care by making the company's senior management visible and available to the media and the public for the full duration of the crisis » (p. 50). Ces gestes leur auraient permis, entre autres, de regagner la confiance du public et des investisseurs.

Pour leur part, Gittel et ses collègues (2006) ont analysé l'industrie aérienne, cette dernière ayant été fortement atteinte par la crise déclenchée par les attaques du 11 septembre. Ces chercheurs exploraient les conséquences des mises à pied causées par cette crise et les performances enregistrées par les organisations les ayant mises en pratique. Gittel et son équipe de chercheurs trouvèrent que les lignes aériennes qui survécurent et démontrèrent une meilleure performance après la crise, avaient, entre autres, un modèle organisationnel viable et une réserve financière qui leur avait permis une certaine flexibilité. De leur côté, Lin et al. (2006) ont cherché à comprendre les conséquences d'un changement de design organisationnel suite à une crise. Ils sont arrivés à la conclusion que lorsqu'une organisation se restructure après une crise, de nouveaux défis surgissent, notamment la compréhension de leur nouvelle réalité (i.e. : l'environnement externe, les nouveaux enjeux).

Toutefois, nous avons constaté que peu de recherches mesurent la performance organisationnelle liée à l'EO chez les employés, de même que pour le rôle de la résilience chez les dirigeants, et ce, dans un contexte d'après-crise. Nous entreprendrons

donc de répondre à l'appel lancé par certains chercheurs à explorer davantage cet « environnement organisationnel complexe » (i.e. : Brewer et Selden, 2000; Ford et Schellenberg, 1982; Lee, Beamish, Lee et Park, 2009; March et Sutton, 1997; Richard et al., 2009) pour ainsi susciter de l'intérêt à ce sujet.

3.3 Évaluation de la performance

Mesurer la PO constitue un exercice quelque peu compliqué à réaliser dans une organisation (Brewer et Selden, 2000; Cameron, 1980; Ford et Schellenberg, 1982; Harbour, 2009; Roberts et al., 2007). En fait, tel qu'il a été mentionné précédemment, dans la littérature en management, il existe une absence évidente de consensus quant à la manière d'évaluer la performance, ce qui devrait être utilisé pour le faire, ce qui devrait être mesuré (i.e. : indicateurs) et comment le faire (i.e. : critères). Il y a un désaccord sur l'application de certaines méthodes empiriques, allant même à remettre en question la pertinence, la nécessité ou la possibilité de l'évaluation de la PO (Ford et Schellenberg, 1982; Gauzente, 2000; Roberts et al., 2007), sans parler de l'hétérogénéité des organisations et des stratégies mises en action pour atteindre une bonne performance (Richard et al., 2009). Selon Harbour (2009 : 14), le rendement organisationnel ne peut se faire en observant une seule dimension, mais doit plutôt être évalué dans un contexte multidimensionnel, en considérant aussi bien les succès que les échecs.

De son côté, Gauzente (2000 : 146) avance qu'on a recours très souvent à une évaluation plutôt subjective de la performance. En effet, souvent, les données économiques ne sont pas accessibles, leur collecte est trop onéreuse ou les petites et moyennes entreprises (PME) ne sont pas recensées dans les bases de données usuelles de par la difficulté à isoler les données (i.e. : le cas de filiales ou des entreprises appartenant à des groupes).

Ce manque de consensus peut s'expliquer également par le fait que certains éléments ayant un impact sur la performance sont d'origine externe, parfois de « nature préventive » (i.e. : guerres et désastres environnementaux évités) (Brewer et Selden, 2000 : 685). Cela signifie que certains événements dont la menace était évidente, même s'ils avaient été évités, auraient pu tout de même avoir eu un impact sur la PO, car « regardless of whether an incident did or did not occur, if stakeholders believe it, then there is a crisis event » (Fediuk, Coombs et Botero, 2010 : 638).

Cependant, différentes approches ont pu être relevées dans notre revue de littérature concernant la manière de mesurer la PO. Pour la cerner, il faut considérer cette divergence dans les approches. Les chercheurs semblent avoir de la difficulté à établir un modèle en particulier pour évaluer la performance (Cameron, 1980). Pour les effets de

cette étude, et pour faciliter la distinction entre eux, les approches qui seront utilisées pour réaliser les évaluations vont se diviser en deux groupes : pour le premier groupe nous parlerons de « styles », et lorsqu'il s'agira du deuxième groupe, ils seront dénommés « approches ». Ainsi, Richard et al. (2009) affirment qu'il existe trois styles. Le premier consiste à adopter une mesure simple, s'appuyant sur la thèse (généralement basée sur la théorie et sur certaines évidences, mais très peu acceptées) qu'il existe une relation entre le résultat obtenu de la mesure et la PO.

Le deuxième style est le recours à l'utilisation de différentes mesures pour comparer les analyses entre variables dépendantes différentes et variables indépendantes identiques. Le troisième style pour évaluer la PO a lieu lorsque les chercheurs analysent des variables dépendantes en appuyant la validité des résultats sur la corrélation entre les mesures. « This is most common with subjective measures of performance where the investigator is seeking something akin to trait-based psychometric validity » (Richard et al., 2009 : 727).

Mais on peut distinguer cinq autres voies majeures (qui constituent le deuxième groupe d'approches annoncé plus haut) pour saisir la PO (Gauzente, 2000), selon les définitions les plus fréquemment utilisées dans la littérature (Dess et Robinson, 1984; Ford et Schellenberg, 1982) :

- 1) Le « *goal approach* » (l'approche par les buts ou par l'atteinte d'objectifs) (Lim, 1995), cherche une définition basée sur des objectifs explicites, impliquant parfois la dimension humaine ou sociale (ex. : le comportement des membres de l'organisation). Cela signifie que l'approche par objectifs ne peut pas s'arrêter sur des critères uniquement économiques pour évaluer la PO. Chez certains auteurs (Gauzente, 2000; Cameron, 1980), cette approche est aussi reconnue comme « l'approche économique » étant donné qu'elle suggère la notion d'atteinte d'objectifs (souvent énoncés en termes économiques et financiers), ces derniers traduisant les attentes des dirigeants.
- 2) Le « *systems resource approach* » offre un cadre pour évaluer l'OP en termes de facteurs clés internes et externes dont la survie d'une organisation dépend. Ainsi, à titre d'exemples, les indicateurs compris dans l'évaluation de la performance d'un hôtel serait la qualité du service (i.e. : Solnet, 2006); dans le milieu bancaire asiatique, on évaluera les coûts de production en comparaison avec les banques occidentales (i.e. : Kwan, 2003); on peut également se centrer sur les performances des « *Business Systems* » (systèmes informatisés ou d'intelligence) d'une organisation (i.e. : Elbashir, Collier et Davern, 2008).

- 3) L'« approche sociale » se caractérise par l'intégration des activités nécessaires au maintien de l'organisation (Gauzente, 2000; Cameron, 1980). Cette approche découle des apports de l'école des relations humaines qui mettent l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. Ainsi, comme les approches économiques et le « *system resource approach* » (i.e. : une organisation qui atteint ses objectifs sans épuiser ses ressources), l'approche sociale – en plus de se centrer sur les capacités de l'organisation à maintenir une cohésion sociale – intègre également les activités des approches précédentes.
- 4) La satisfaction des parties prenantes (Gauzente, 2000) ou le « *constituency approach* » perçoit l'organisation comme une entité ayant la mission de bénéficier ses différents détenteurs d'enjeux, tant internes qu'externes (ex. : les employés, les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les distributeurs, etc.). Ainsi, la performance se traduira par la satisfaction des attentes de ces détenteurs d'enjeux.
- 5) L'« approche politique » évoque le jugement de l'individu en relation avec la PO (Gauzente, 2000 : 147).

Ce dernier groupe de cinq approches présente des caractéristiques plus complètes puisqu'il prend en considération en quelque sorte les différentes dimensions qui seront explorées dans la présente étude, à savoir :

- l'atteinte des objectifs fixés par le dirigeant de l'organisation (l'approche économique);
- l'interaction qui devrait avoir lieu entre les dirigeants et les employés, ce qui suggère une « approche sociale »;
- toutes les mesures ayant lieu au sein de l'organisation pour arriver à connaître un succès;
- « l'approche systémique » se reflétera dans les ressources organisationnelles (i.e. : réserves financières); et
- l'« approche politique » qui concerne l'attitude des individus envers l'organisation (i.e. : l'engagement, l'attitude du dirigeant envers les membres de la haute direction et envers ses subordonnées).

En somme, il existe un vaste éventail de variables et d'alternatives de croisements possibles entre variables qui peuvent être jumelées pour l'évaluation de la PO. Par contre, dans le cadre de notre étude, ce sont ces dernières variables que nous retiendrons pour observer s'il se manifeste une tendance quelconque.

4. La résilience : un comportement ayant une incidence dans l'organisation

L'étude de la résilience a connu un intérêt croissant au cours des dernières années (Somers, 2009), en particulier la résilience chez l'individu, laquelle fait l'objet d'un grand intérêt dans les sciences humaines et sociales, et compte un vaste éventail d'études particulièrement en psychiatrie (Luthar, 2003).

Différents grands domaines s'y sont particulièrement intéressés : l'interaction humain-environnement, notamment au niveau de la vulnérabilité (Luers, Lobell, Sklar, Lee et Matson, 2003); la santé (Kasperson et Kasperson, 2005; McManus, Seville, Brunsdon et Vargo, 2007) et la psychologie, notamment largement axée sur les facteurs individuels et environnementaux ayant un impact sur la vie personnelle et sociale des enfants (Harland et al., 2005; Luthar, 2003; Young, Green et Rogers, 2008). Condly (2006), par exemple, s'est intéressé aux facteurs (individuels, familiaux, communautaires) qui ont un impact chez les enfants « à risque » dans les écoles et l'incidence des programmes qui sont créés pour développer la résilience chez ces derniers. Toujours en psychologie, la recherche sur la résilience chez l'individu connaît une effervescence en milieu organisationnel particulièrement depuis les événements du 11 septembre 2001 aux États-Unis (Clair et Dufresne, 2007; Somers, 2009). Ce comportement a également été examiné dans divers contextes comme les hôpitaux, les équipes de pompiers et le monde des affaires en général (Hamel et Valikangas, 2003; Somers, 2009).

Par ailleurs, avec l'émergence du mouvement engendré par la psychologie positive, développée par Martin Seligman (Luthans, 2002; Luthans, Avey, Avolio, Norman et Combs, 2006), l'intérêt pour l'étude des comportements positifs dans l'organisation a pris de l'ampleur (Avey, Wersing et Luthans, 2008; Luthans, 2002; Wright, 2003), la résilience occupant désormais une place importante dans la recherche (Luthans, 2002; Somers, 2009; Youssef et Luthans, 2007). La littérature suggère qu'il est impératif de développer la résilience dans l'actuel contexte de turbulence (Avey, Avolio et Luthans, 2011; Gittel et al., 2006; Hamel et Valikangas, 2003; Luthans et al., 2006; Luthans, Youssef et Rawski, 2011). Cependant, ce sont vraiment les événements du 11 septembre 2001 qui ont renouvelé l'intérêt sur la résilience de par la magnitude de la crise, créant ainsi un terrain intéressant à étudier pour les sciences sociales. Par exemple, on a observé comment certaines organisations ont réussi à se surpasser malgré les pertes désastreuses en vies humaines et en ressources financières encourues : l'exemple déjà cité précédemment, soit celui de Freeman et al. (2004), où on a examiné les raisons du rebondissement de la

firme Sandler O'Neil & Partners qui a perdu une part considérable de son personnel lors de l'écroulement de l'une des tours du World Trade Center à New York; Gittell et al. (2006) se sont quant à eux intéressés à la résilience chez certaines compagnies aériennes américaines ayant été sérieusement affectées par le fait que les attentats avaient été réalisés avec des avions de lignes commerciales.

4.1 Le concept

La définition de la résilience suscite de la confusion lorsqu'arrive le moment de la cerner (Dalziel et McManus, 2004; McManus et al., 2007; Somers, 2009). De fait, certains chercheurs mettent en garde à propos de la connotation de ce terme (Dalziel et McManus, 2004) étant donné qu'il est souvent défini différemment ou parfois avec une connotation variée (i.e. : vulnérabilité, capacité d'adaptation), selon les chercheurs ou le champ de recherche dans lequel il est utilisé (Dalziel et McManus, 2004; Freeman et al., 2004; Luthans et al., 2006; Peterson et al., 2009; Youssef et Luthans, 2007). Cependant, la définition la plus répandue dans la littérature organisationnelle présente la résilience comme étant « l'habilité de rebondir après une tragédie » (Clair et Dufresne; 2007; Powley, 2009, traduction libre).

Par ailleurs, des chercheurs ont une vision différente vis à vis ce comportement. Par exemple, certains d'entre eux croient que la résilience est une capacité qui se développe avec le temps (Dalziel et McManus, 2004; Gittell et al., 2006; Luthans et al., 2011; Sutcliffe et Vogus, 2003; Wildavsky, 1988; Worline et al., 2004), tandis que d'autres sont d'avis qu'elle est plutôt une capacité latente et qu'elle s'active lors de la période cruciale d'une crise (Powley, 2009; Somers, 2009). Certains pensent plutôt que la résilience ne devrait pas être un comportement à adopter uniquement après une crise mais qu'elle devrait devenir un processus automatique et faire en sorte que l'organisation demeure dans un état de renouvellement perpétuel (Hamel et Valikangas, 2003 : 13). Mais malgré cette dernière possibilité, des organisations se retrouvent parfois dans une profonde remise en question lorsqu'une crise survient, ce qui les amène à devoir poser des gestes – parfois drastiques – pour tenter de s'en sortir le plus rapidement possible et de manière efficace. Des études ont permis de constater une attitude résiliente chez des dirigeants de compagnies qui ont démontré une excellente performance après une crise majeure (Freeman et al., 2004; Gittell et al., 2006; Lin et al., 2006). En fait, les crises organisationnelles créent alors une opportunité structurelle, c'est-à-dire « *the chance to make changes that otherwise would have been unfeasible because of either sunk costs or*

entrenched personnel » (Freeman et al., 2004 : 76). C'est d'ailleurs la philosophie constituant le fondement de base de la présente étude.

De ce point de vue, une définition de la résilience adaptée au comportement en milieu du travail a été proposée vers le début des années 2000 par Luthans (2002; Luthans, Youssef et Avolio, 2007). Elle s'inscrit dans le courant de la psychologie positive étant donné qu'elle tient compte des événements positifs comme vecteurs pour faire réagir l'individu résilient. Ainsi, la résilience serait donc la capacité psychologique positive de rebondir dans l'adversité, dans l'incertitude, dans les conflits, dans l'échec, mais aussi suite à des changements positifs, au progrès et à l'augmentation de la responsabilité (Luthans, 2002 : 702).

L'intérêt sur le comportement en question se base essentiellement sur le fait qu'il est considéré comme étant un phénomène organisationnel qui représente un atout. En effet, en milieu organisationnel, la résilience tend à s'activer chez l'individu lorsque l'intégrité de l'organisation est à risque ou dans des situations d'urgence inattendues, celui-ci étant alors en mesure d'identifier des ressources stratégiques et financières qui maintiendraient à flot l'entreprise malgré la crise (Powley, 2009). C'est d'ailleurs l'angle de la résilience qui sera exploré dans la présente étude.

4.2 La résilience organisationnelle

Certaines théories organisationnelles suggèrent que la rigidité des organisations rend improbable la résilience chez les organisations après une crise ou lors de changements majeurs dans leur environnement (Staw, Sandelans et Dutton, 1981). Or, de récentes études remettent en question de telles affirmations (Christensen et Overdorf, 2009). En effet, les organisations peuvent non seulement connaître une « résilience » [organisationnelle] (Freeman et al., 2004) mais aller au-delà d'un retour à la normale. Ainsi, Dufresne et Clair (2008) ont récemment adapté le concept de l'« hyper-résilience » à ce genre de situation, arguant qu'une crise peut même mener une organisation à devenir meilleure qu'elle ne l'était avant cette dernière (Clair, 2009). Mais cette définition ne semble pas encore avoir trouvé d'écho dans la littérature, bien qu'il y ait des auteurs qui semblent être d'accord avec le fait que certaines organisations vont au-delà de la simple résilience (i.e. : Freeman et al., 2004). Certains auteurs donnent même une définition de la résilience organisationnelle comme étant « *an organisation's capacity to respond positively, or at least, adaptively to disruptive changes. Resilience implies, not just the ability to withstand external shocks, but also suggests a capacity for adaptation and learning* » (Stewart et O'Donnell, 2007 : 247). Ainsi, la résilience organisationnelle se

reflète dans la préoccupation de « s'assurer qu'elle soit dans la capacité d'atteindre ses objectifs de base, non seulement en réduisant la magnitude ou la fréquence des crises (vulnerability), mais en améliorant son habilité et rapidité pour gérer les crises de manière efficace (adaptive capacity) » (McManus et al., 2007; Seville et al., 2006, traduction libre).

En fait, ce qui définit l'organisation résiliente, par rapport à un individu résilient, semble reposer sur le fait qu'une organisation ait la capacité d'innover, qu'elle possède la technologie ou les connaissances ou autres ressources nécessaires qui lui permettraient, par exemple, de résister à une innovation perturbatrice (Dewald et Bowen, 2009). Bref, une entreprise capable d'abandonner les vieilles idées ou façons de faire auxquelles elle est habituée pour en instaurer de nouvelles (Dewald et Bowen, 2009 : 2).

D'ailleurs, dans la littérature consultée, nous remarquons un souci pour la création d'un contexte propice aux bonnes pratiques dans les organisations, soit un « contexte positif » (Cunha, Cunha et Rego, 2009), d'où l'« *organization energy* » peut surgir. Les chercheurs centrent leur intérêt sur le comportement du leader, son attitude positive ayant un impact sur l'environnement organisationnel. On parle alors de « *positive organizing* », soit le développement de la vision d'une organisation davantage imaginative (ou créative) et progressive basée sur leurs qualités positives (Cunha et al., 2009).

Parallèlement, d'autres comportements organisationnels qui peuvent s'avérer bienfaisants pour l'organisation sont aussi souvent abordés dans la recherche organisationnelle. Selon la recension réalisée, on prête de plus en plus attention aux impacts que peuvent avoir ces comportements positifs dans la performance des entités, comme la résilience chez les individus. C'est aussi l'un des sujets piliers de cette étude.

Cependant, dans le cas de la présente recherche, il sera plutôt question de l'effet de la résilience des dirigeants, l'une des composantes du PsyCap. Ce dernier concept sera également détaillé plus loin.

4.3 La résilience chez les dirigeants

En ce qui concerne le milieu organisationnel, plusieurs chercheurs affirment que peu de recherches ont été réalisées axées sur la résilience en milieu du travail pour ainsi trouver un lien entre la résilience des individus et la performance (voir; Avey, Nimnicht et Pigeon, 2010; Luthans et Avolio, 2009). Il s'agit là d'un des apports visés par notre étude qui se veut exploratoire afin de détecter une tendance entre des individus résilients et la performance organisationnelle.

À la différence des définitions proposées plus haut par le milieu de la santé (i.e. : l'individu résilient réalise des changements sur son propre comportement pour son bien-être personnel), la résilience en tant que comportement organisationnel suppose l'intervention et un certain impact de l'individu résilient dans ce milieu. Dans ce contexte, le concept de crise, également proposé plus haut, semble évoquer le concours de plusieurs éléments qui provoquent une rupture abrupte dans la continuité et qui affecte l'environnement dans lequel les individus et l'organisation évoluent, d'où la compatibilité et la pertinence d'examiner ce comportement dans un contexte organisationnel turbulent.

L'étude de la résilience en tant que synonyme d'attitudes positives en milieu organisationnel commence cependant à connaître un essor. Le mouvement émergent appelé « *positive organizational behavior* » (POB) a été introduit par Fred Luthans en 2002 et développé ensuite en maintes collaborations avec différents chercheurs (i.e. : Luthans, 2002; Luthans et Avolio, 2009; Luthans et al., 2011; Avey et al., 2011). Le mouvement est apparu pour contrer une tendance dans le milieu de la psychologie à toujours se centrer sur les comportements organisationnels négatifs pour les corriger (Luthans, 2002). Son discours s'inspire de la pensée de Seligman et Csikszentmihalyi (2000), précurseurs de la psychologie positive (Seligman, Steen, Park et Peterson, 2005). En effet, la psychologie positive consiste en « l'étude d'émotions positives, de traits de caractère positifs et des institutions positives » (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000; Seligman et al., 2005, traduction libre). Selon Seligman et Csikszentmihalyi (2000), la psychologie positive considère quatre traits de personnalité : 1) « *subjective well-being* » (*refers to what people think and how they feel about their lives - to the cognitive and affective conclusions they reach when they evaluate their existence* » (p. 9); 2) l'optimisme; 3) le bonheur; et 4) l'autodétermination. Parallèlement à ces principes, la POB consiste quant à elle en « l'étude et en l'application des forces des ressources humaines et des capacités psychologiques orientées de façon positive pouvant être mesurées, développées et gérées de manière efficace pour l'amélioration du rendement du travail » (Luthans et Avolio, 2009; Norman, Luthans et Luthans, 2005, traduction libre). De ce nouveau mouvement a surgi le sous-concept de « *psychological capital* » (PsyCap) qui se définit comme étant l'état psychologique de développement caractérisé par le fait d'avoir : 1) de la confiance pour fournir les efforts nécessaires pour réussir des tâches difficiles (auto-efficacité), 2) faire des attributions positives concernant la réussite dans le présent et dans le futur (optimisme), 3) persévérer pour atteindre les objectifs et savoir rediriger le chemin vers ces objectifs lorsque nécessaire avec le but de réussir (espoir) et 4) lorsqu'en proie à

des problèmes ou à de l'adversité, être capable de se maintenir et de rebondir et même d'aller au-delà (résilience) (Luthans et Avolio, 2009 : 300).

Issus de ce champ de recherche, Luthans, Vogelgesang et Lester (2006) cherchent à trouver une façon de développer la capacité de résilience (psychological capital of resilience - PsyCap); on pense, entre autres, à habituer les individus d'une organisation donnée à percevoir le côté positif des événements menaçants. En général, la littérature axée sur la psychologie positive encourage une attitude positive de la part du dirigeant en tant que moyen d'avoir un impact sur les performances de l'entreprise (Cunha et al., 2009; Peterson et al., 2009; Youssef et Luthans, 2007).

Cependant, d'après ce que nous avons pu constater, la majorité des travaux réalisés sur la PsyCap ont les employés en tant qu'objet de recherche. Peu d'études ont été dédiées à explorer la résilience chez les hauts dirigeants ou l'efficacité d'un leadership résilient (Avey et al., 2011; Bernard, 2006). Par exemple, Bernard (2006) a centré son étude sur la résilience de l'entrepreneur; le vecteur déclenchant ou développant la résilience chez celui-ci serait alors des événements traumatiques (soit dans la vie personnelle, soit dans le milieu du travail) ayant eu lieu dans le passé. De leur côté, Avey et al. (2011) explorent les comportements positifs des leaders pouvant avoir un effet sur leurs « *followers* » (i.e. : un ingénieur à la tête d'une équipe d'ingénieurs) ayant par la suite un effet la performance de ces derniers. On cherche en fait à savoir si le PsyCap peut avoir une incidence sur la production (ex. : résolution de problèmes).

En somme, d'après les arguments ressortis, la résilience chez les dirigeants semble être une attitude qui se manifeste particulièrement lors des crises majeures (Peterson et al., 2009; Powley, 2009), et ce comportement positif semble avoir une incidence sur la performance des organisations (Peterson et al., 2009). Ainsi, lorsqu'un leader possède ces traits positifs, il devrait par conséquent avoir la capacité d'inspirer de la confiance, de transmettre une vision positive et de mettre de l'avant les forces des subordonnés (Peterson et al., 2009).

Si les organisations peuvent bénéficier d'une telle attitude après avoir expérimenté un événement turbulent, c'est alors un élément qui mérite d'être analysé. Par conséquent, ce document explorera la résilience à partir de cet angle.

Mais comment reconnaître un individu résilient et de quelle manière peut-il interagir avec son entourage? Pour le savoir, il faudrait commencer tout d'abord par décortiquer les caractéristiques en question.

4.4 Caractéristiques d'un dirigeant résilient

La résilience désigne un processus dynamique qui englobe l'adaptation positive dans un contexte d'adversité. Elle implique également deux états critiques : 1) être exposé à une menace significative ou à un malheur grave (Peterson et al., 2009; Powley, 2009); et 2) la réalisation de l'adaptation positive malgré des voies de fait graves sur le processus de développement (Luthar, 2003 : 1). Un individu résilient s'avère beaucoup plus efficace dans différentes expériences de vie qui comprennent l'ajustement aux conditions qui mettent la vie en danger, en plus d'être très créatif, ce qui a comme résultat une meilleure performance de son travail dans un contexte de changement très rapide (Luthans et Avolio, 2009). En plus de rebondir, il en ressort « *strengthened and more resourceful* » (Harland et al., 2005 : 2). De plus, être résilient implique d'être ouvert à accepter de l'aide ou d'aller chercher du support auprès des autres comme un mécanisme de « *coping* » (Gardner et Schermerhorn, 2004 : 278), le tout en étant efficace (Gooty et al., 2009).

Bien que certains chercheurs aient observé que l'optimisme et l'espoir ont une relation positive avec la performance au travail (Avey et al., 2010; Luthans, Avolio, Walumbwa et Li, 2005; Peterson et al., 2009), la résilience est le comportement qui s'adapte le mieux aux besoins de cette étude. En fait, Peterson et al. (2009 : 353) avancent qu'il est important de différencier ces trois comportements et de les utiliser dans des situations déterminées où ils s'avèrent nécessaires pour les comprendre davantage. Par conséquent, ces chercheurs supposent que l'espoir, l'optimisme et la résilience ont certes une ressemblance, étant toutes des capacités positives agissant sur l'auto-motivation et qui peuvent avoir une incidence sur le rendement du travail (Avey et al., 2011).

Par contre, la différence entre ces comportements se reflète dans le fait que l'espoir se manifeste en « *internal, self-directed agency and pathways* » (Peterson et al., 2009 : 353) tandis que l'optimisme semble être un concept à perspective plus large et, dans le cas où une situation négative a lieu par exemple, l'optimisme peut non seulement agir sur l'individu mais aussi auprès d'autres personnes. Quant à la résilience, elle peut se distinguer de l'optimisme et de l'espoir parce que l'individu résilient devient proactif et réactif dans des situations d'adversité. En outre, parce que l'individu résilient possède une variété de caractéristiques d'adaptation, il est donc en mesure d'aider les employés à faire face à des telles à de telles situations. Par contre, les traumatismes et les événements dramatiques peuvent avoir un impact destructeur, même sur les individus dotés d'espoir et d'optimisme (Peterson et al., 2009).

Mais, une personne résiliente peut aussi être optimiste et avoir de l'espoir. Sinon comment être résilient, arriver à renverser les situations menaçantes et ne pas être positif ? Comment ne pas avoir espoir et aller de l'avant même dans des circonstances incertaines ? Dans ce même ordre d'idées, des recherches ont d'ailleurs trouvé une relation significative entre l'espoir et la résilience, et entre l'espoir et l'optimisme (Luthans et al., 2005 : 260). Bref, l'espoir et l'optimisme semblent intrinsèquement compris dans une attitude résiliente.

De plus, les leaders résilients, capables de cultiver et d'intérioriser des émotions positives, peuvent aussi provoquer des émotions positives chez leurs subordonnés et les motiver, ce qui fait accroître la confiance et inculque la vision à ceux qui les suivent pour aller de l'avant, innover et réaliser des activités créatives (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans et May, 2004; Hannah, Woolfolk et Lord, 2009; Peterson et al., 2009).

À l'inverse, un leader non résilient peut être mal perçu et personne ne voudra l'imiter (Peterson et al., 2009). En effet, la résilience elle-même « *is the difference between those who recover well after adversity and those who remain devastated and unable to move ahead* » (Luthans et al., 2010 : 47). Par exemple, un individu de type narcissique à tendance plutôt « *borderline personality* » (Miller et Campbell, 2008) ou personnalité pathologique (Ouimet, 2011) a une absence marquée de capacité à s'adapter (Miller et Campbell, 2009).

En revanche, il tend à se préoccuper par des fantaisies de succès, du besoin excessif d'admiration (Miller et Campbell, 2008; Ouimet, 2011). Il tend également à manifester un « sens grandiose de sa propre importance [...] la conviction d'être une personne exceptionnelle, le besoin excessif d'être admiré, l'exploitation des autres à des fins personnels [...] et manque d'empathie envers autrui » (Ouimet, 2011 : 243).

Pour tenter circonscrire ce qui caractérise un individu résilient, Connor et Davidson (2003), spécialisés en psychiatrie, ont développé un portrait qui intègre des traits correspondant aux caractéristiques d'une personne résiliente. Ils ont ainsi créé un tableau d'après une revue de littérature réalisée sur les descriptions proposées entre 1979 et 1991 extraites d'études de psychologie et ajouté celles construites selon leurs propres résultats. Nous avons réorganisé ces informations par auteur et par année pour en faciliter sa lecture dans le tableau 2 (page suivante) :

Caractéristiques de l'individu résilient selon les auteurs**Tableau 2**

Caractéristiques	Auteur
View change or stress as a challenge/opportunity	Kobasa, (1979)
Commitment	
Recognition of limits to control	
Engaging the support of others	Rutter, (1985)
Close, secure attachment to others	
Personal or collective goals	
Self-efficacy	
Strengthening effect of stress	
Past successes	
Realistic sense of control/having choices	
Sense of humor	
Action oriented approach	
Adaptability to change	
Patience	Lyons, (1991)
Tolerance of negative affect	
Optimism	Connor et Davidson (2003)
Faith	Connor et Davidson (2003)

Source : Connor et Davidson (2003 : 77).

Connors et Davidson ont par la suite publié en 2003 l'échelle CD-RISC, un instrument pour mesurer la résilience chez les individus. D'ailleurs, depuis sa création, le CD-RISC a été utilisé dans des études de différentes disciplines et a été appliqué dans différents pays (i.e. : Burns et Anstey, 2010; Gucciardi, Jackson, Coulter et Mallett, 2011; Notario-Pacheco et al., 2011; Yu et al., 2011). Un consensus chez ces chercheurs semble signaler que l'échelle est très efficace dans l'évaluation de la résilience. Connors et Davidson (2003) ont compilé ces caractéristiques d'après des recherches réalisées au cours des décennies 1980 et 1990. Ils ajoutent que ces 20 années de recherches ont démontré que « la résilience est une caractéristique multidimensionnelle qui varie avec le contexte, le temps, l'âge, le sexe, la culture d'origine, ainsi que chez un même individu face à différentes circonstances de la vie » (p. 76, traduction libre). Cela les a aussi menés à affirmer que « la résilience incarne les qualités personnelles qui permettent à un individu de se surpasser dans l'adversité » (p. 76).

Bref, une personne résiliente semble mieux préparée pour affronter des moments d'adversité qu'une personne optimiste et qu'une personne qui a de l'espoir (Luthans et al., 2006). Ce sont ces caractéristiques qui font de la résilience un comportement souhaitable lorsque a) une crise a lieu au sein d'une organisation, et que b) le personnel doit être mobilisé pour que l'organisation puisse reprendre son cours normal.

Par ailleurs, ces caractéristiques semblent très proches de celles observées dans certains autres comportements organisationnels : le leadership en soi et le leadership transformationnel. Ces deux comportements ont été largement étudiés et ont fait leurs preuves dans des situations de turbulence ou de changement. Pourquoi ne pas alors choisir l'un de ces comportements ? Nous croyons donc nécessaire d'aborder brièvement ces deux sujets pour caractériser le dirigeant résilient afin de le différencier des autres types de leaders ainsi que pour justifier notre choix.

4.5 La résilience et le leadership

Selon Bass (1997), un chercheur qui semble avoir relancé le débat sur le leadership, être leader n'est pas réservé à une élite, à un groupe avec une certaine préparation ou à des hauts dirigeants dans une organisation déterminée (i.e. : présidents d'un État, d'une corporation, une personne haut placée dans les forces armées, etc.). Le leadership est considéré comme un concept universel parce que les traits le caractérisant peuvent être retrouvés au sein de toute société et dans toutes sortes de situations. Et selon Bass, dès qu'un groupe de personnes se rassemble, il y aura toujours un leader qui émergera (p. 131).

Ainsi, un leader peut, par exemple, se manifester dans la personne d'un commandant, d'un contremaître d'unité dans une entreprise, d'un employé influant lors des sessions de travail en équipe, d'un représentant syndical, d'une mère au foyer lors d'une rencontre de parents à l'école, ou encore d'une haute direction dans une firme (i.e. : Bass, 1997; Patterson, West, Lawthom et Nickell, 1997; Steyrer, Schiffinger et Lang, 2008). Un leader représente donc une personne qui exerce une influence auprès de son groupe. Tel sera le cas de notre étude.

Toutefois, lors des situations de changements drastiques et importants, c'est un autre type de leader dont l'organisation a besoin, un leader capable d'encaisser les coups qui menacent l'organisation et ses membres. Tout d'abord, il lui faut un leader résilient, lequel aura moins propension à avoir des réactions négatives intenses face à des sources de stress, une personne qui sera davantage susceptible de choisir des stratégies d'adaptation

plus efficaces et moins encline à connaître des résultats négatifs; des caractéristiques résilientes telles que :

- a) interpreting demanding events as potentially threatening or potentially rewarding, b) evaluating their own capacity to respond to demanding events, and c) constructing positive interpretations of prior experiences. (Wang, Sinclair, et Deese, 2010 : 84)

À cet égard, il importe de souligner que certains comportements négatifs peuvent avoir des impacts nocifs. Ce fut le cas du naufrage de l'Exxon Valdez en 1989, quand John Rawl, le PDG de l'entreprise à l'époque, s'était montré plutôt arrogant lorsqu'un quotidien l'avait interrogé sur son implication au moment de la crise. Rawl lui avait alors répondu : « Que voulez-vous que je fasse ? Vous ne vouliez tout de même pas que j'aille nettoyer les pierres sur les plages ? » (Roux-Dufour, 2004 : 190). Certes, nous ne pouvons pas juger leur capacité à gérer la situation dans l'entreprise seulement par leurs sorties publiques plutôt maladroitement. Cependant, leur attitude reflète une incapacité à contrôler leur message auprès du public. Un autre cas avec des conséquences beaucoup plus néfastes est celui d'Enron aux États-Unis en 2001, où la pression, le stress et la honte ont mené le vice-président John Clifford Baxter au suicide (Martineau, 2007). Un cas plus récent où le leader semble avoir été dépassé par les événements est celui du directeur général de la pétrolière BP, lorsque la crise du versement de pétrole en 2010 était à son paroxysme. M. Tony Hayward avait alors déclaré publiquement « *I want my life back* » (Grant, 2011 : 816), propos qui l'ont mené à démissionner peu après.

Selon certaines thèses sur le leadership, dans des situations de bouleversements majeurs, le dirigeant d'une organisation devrait être un leader « authentique », c'est-à-dire : « *to "owning one's personal experiences, be they thoughts, emotions, needs, wants, preferences, or beliefs, processes captured by the injunction to 'know oneself" and "further implies that one acts in accord with the true self, expressing oneself in ways that are consistent with inner thoughts and feelings* » (Avolio et Gardner, 2005 : 330) avec en plus la capacité de transformer le point de vue de ses subordonnés et de l'organisation par le biais d'une puissante vision positive, de ses idées qui stimulent l'intellect, le tout en mettant l'accent sur les besoins des autres. Ce sont là quelques-unes des caractéristiques d'un leader représentant un agent (le comportement) qui peut avoir un impact positif auprès des membres de son organisation.

4.5.1 Le dirigeant résilient et le leader transformationnel : un rapport intrinsèque?

Mais dans la littérature, il existe également un autre type de leader reconnu pour sa capacité à avoir une très forte influence positive auprès de ses subordonnés dans des

circonstances instables (i.e. : Podsakoff, Mackenzie et Bommer, 1996) : le leader transformationnel. Introduit par Burns vers la fin des années 1970 (Burns, 1978, cité par Bass, 1997), le leadership transformationnel était considéré encore un thème émergent vers le milieu des années 1990 (Podsakoff et al., 1996 : 60), ayant même été qualifié de « *the new leadership* » tellement le terme avait trouvé écho auprès de la communauté de chercheurs (Bass, 1997 : 130).

La théorie transformationnelle trouve ses fondements dans la thèse que les leaders peuvent emmener leur subordonnés à des niveaux de performance plus élevés en faisant appel à leurs valeurs, leurs émotions, leurs attitudes et leurs croyances (Gooty et al., 2009; Podsakoff et al., 1996). Dépendamment de l'auteur, le leadership transformationnel peut être caractérisé par trois (i.e. : Vandenberghe, Stordeur et D'hoore, 2002 : 16) ou quatre dimensions (i.e. : Peterson et al., 2009 : 351) : **1**) le « charisme » ou l'« influence idéalisée » (*refers to the extent to which a leader's followers seek to identify with the leader and emulate him or her*), **2**) la « motivation inspirationnelle » (*refers to a leader's ability to motivate and inspire his or her followers by articulating a strong vision for the future*), **3**) la « stimulation intellectuelle » (*emphasizes the leader's ability to expand the followers' use of their potential*), et **4**) la « considération individualisée » (*refers to how attentive a leader is to his or her followers' needs for achievement, growth, and support*) (Bass, 1997; Gooty et al., 2009; Peterson et al., 2009; Podsakoff et al., 1996; Vandenberghe et al., 2002). De leur côté, Gooty et ses collègues (2009) proposent à leur tour quatre caractéristiques, la dernière³ étant plutôt la capacité à déclencher auprès de ses subordonnés l'habileté à rebondir face à l'adversité en sachant qu'un avenir favorable est proche (p. 355), des caractéristiques sans doute similaires à la résilience.

La recherche sur le sujet a démontré que le paradigme du leadership transformationnel a une relation positive avec la satisfaction des employés au travail, leurs efforts auto-rapportés et leur performance au travail (Podsakoff et al., 1996 : 260). On a aussi constaté qu'il est transférable à différentes disciplines, dans une variété d'échantillonnages et dans différents contextes (Ibid., 1996). Ainsi, les subordonnés des leaders transformationnels développent un sentiment de confiance et de respect envers leur leader, en plus d'être motivés en allant au-delà de ce qui leur est demandé (Ibid., 1996).

³ Les trois autres dimensions de Gooty et al. (2009) sont les suivantes : "(a) set goals and believe that those goals can be achieved, (b) generate a positive appraisal of the future, [and] (c) create belief in one's ability to successfully perform tasks that tie in with the vision". (p. 355).

Contrairement aux autres styles de leadership, les leaders transformationnels génèrent de meilleures performances (Ibid., 1996). De plus, le leadership transformationnel est le style de leadership qui a un lien étroit avec la résilience. En fait, le PsyCap peut être considéré comme étant un antécédent du leadership transformationnel (voir Peterson et al., 2009 : 351). Par conséquent, il est possible d'avancer que le leadership transformationnel peut également avoir la résilience en tant qu'antécédent. En effet, dans une étude réalisée auprès de présidents directeurs généraux, Peterson et ses collègues (2009) sont arrivés à la conclusion que l'optimisme, l'espoir et la résilience peuvent prédire le leadership transformationnel (p. 349). Ainsi, en se basant sur la prémisse proposée précédemment (inspire le sentiment de confiance, communique une vision positive), Peterson et al. avancent qu'un leader ayant une telle pensée positive face à des enjeux futurs manifestera alors des comportements de leader transformationnel et conduira sa firme à obtenir de bonnes performances (p. 349). Parallèlement, certains auteurs (Avolio et Gardner, 2005; Gooty et al., 2009; Peterson et al., 2009) s'accordent sur deux points essentiels : il existe une étroite relation entre ces deux concepts; ils sont donc intrinsèques, et ils ont un impact positif dans la performance organisationnelle.

Il est à noter qu'il existe une tendance dans la littérature à utiliser le terme « leaders » sans préciser à quel niveau il se situent dans la structure hiérarchique (ex. : Gooty et al., 2009). Dans le cas de notre étude, les termes « dirigeants » (la haute direction) et « leaders » seront utilisés comme synonymes dans nos commentaires.

4.5.2 Exploration de la résilience en tant que comportement organisationnel

Tout d'abord, nous présenterons le travail de quelques chercheurs qui nous ont inspirés pour la réalisation de cette étude : Le chercheur Fred Luthans et ses collègues ont développé dans de nombreuses publications le sujet de la résilience, ensemble avec les autres composantes du PsyCap, dans le contexte organisationnel. D'abord, dans des articles davantage théoriques, ils se sont intéressés à la résilience en tant que comportement organisationnel et ont élaboré le concept de POB, en justifiant en même temps l'importance d'une approche positive des comportements organisationnels, jetant ainsi les fondations théoriques pour la recherche en ressources humaines sur le sujet (Luthans, 2002; Luthans et Avolio, 2009; Luthans, Luthans et Luthans, 2004; Luthans, et al., 2006). Suite à ces articles, Luthans et d'autres collègues ont tenté de donner un support empirique à cette théorie émergente.

C'est ainsi que fut testé le PsyCap et la relation avec la performance des employés au travail dans une société d'état chinoise. Cette étude permit de relever un lien positif entre

le POB et la performance de l'employé au travail (Luthans et al., 2005). De plus, dans plusieurs études, Luthans et ses collègues ont obtenu des résultats intéressants qui renforcent sa théorie, notamment sur des étudiants universitaires, souvent inscrits dans des programmes en management (i.e. : Luthans et al., 2006; Luthans, Avolio et al., 2007) et dans des mises en situation. À titre d'exemple, une de leurs études a décelé une relation entre le PsyCap, la performance au travail et la satisfaction de l'employé, le leader résilient étant virtuellement représenté dans les mises en situation (Luthans, Avolio et al., 2007).

D'autres chercheurs tels que Peterson et al. (2009) et Powley (2009) ont également exploré la résilience dans un environnement organisationnel. Powley, par exemple, a tenté de comprendre la résilience chez les étudiants ayant vécu la fusillade du collège de Virginia Tech aux États-Unis en 2007. Les résultats ont démontré que la résilience, dans un environnement social (où d'autres individus vivent le même événement) pouvait se manifester en tant que mécanisme de sécurité chez l'individu qui vit un traumatisme important. Peterson et al. (2009) ont quant à eux réalisé une étude auprès de dirigeants de différents types d'organisations membres d'un consortium d'entreprises du secteur des technologies. Ils ont ensuite été subdivisés en deux groupes : un groupe qui appartenait à des firmes établies et un autre groupe qui correspondait à des *start-ups*, le premier groupe correspondant à l'image de leaders. L'expérience a démontré que les entreprises des membres du groupe des *start-ups* étaient davantage performantes, le PsyCap dans ce groupe ayant eu une influence sur la performance de leur organisation (p. 363).

En somme, il est empiriquement démontré que la résilience a un effet très souhaitable et désirable chez l'individu et que celui-ci, en tant que leader, peut affecter tant ses subordonnés que son entourage, le tout pouvant résulter dans la bonne performance de l'organisation.

4.5.3 La résilience et la PO : un nouveau style de gestion?

Différents types de leadership sont souvent scrutés sous la loupe de la recherche en milieu organisationnel (laisser faire, autoritaire, démocratique, transactionnel, etc.), alors que le leadership lui-même compte des milliers d'ouvrages rédigés à son sujet. Par ailleurs, tant le leadership transformationnel que le leadership résilient vont au-delà d'un simple comportement positif, les concepts s'inscrivant également dans un paradigme de gestion organisationnelle (i.e. : Bass, 1997; Podsakoff et al., 1996; van Eeden, Cilliers et van Deventer, 2008; Vandenberghe et al., 2002). Le leadership résilient semble donc lui aussi avoir les vertus de base pour occuper un tel rang dans la littérature. Par contre, peu

d'études ont porté spécifiquement sur le leadership résilient et plusieurs mentionnent le terme sans toutefois l'aborder davantage (Harland et al., 2005).

Si nous examinons cette prémisse : « *We call these new leaders transformational, for they must create something new from something old* » (Tichy et Ulrich, 1984 : 59), nous obtenons, par exemple, qu'un dirigeant peut transformer son entreprise, la sauver de la faillite et arriver à la rendre prospère en implantant de nouvelles politiques internes, en changeant les caractéristiques de la culture de management, en même temps qu'il gère des milliers d'employés (voir Tichy et Ulrich, 1994). Cela mène non seulement à confirmer que le côté résilient précède le côté transformationnel de l'individu mais qu'en plus, au-delà des caractéristiques partagées du leader transformationnel, nous pouvons affirmer que le côté résilient prévaut si nous prenons en considération les hypothèses suivantes : **a)** un événement déclencheur (dans le cas de notre étude, une crise majeure) indique le besoin de changer, et **b)** le changement déchaîne un mélange de sentiments, autant qu'une impulsion positive envers le changement (Tichy et Ulrich, 1984 : 60). En somme, étant donné que le leadership transformationnel se centre avant tout sur l'apport de changements positifs pour l'organisation, les leaders résilients seraient donc mieux dotés pour faire face à des événements ou à des situations inévitables (Peterson et al., 2009 : 353).

Toutefois, plus qu'un comportement, un style de leadership semble prendre forme lorsqu'on retient certains détails proposés par différents auteurs, plus particulièrement lorsqu'on parle des actions qui sont accomplies. Par exemple, McManus et ses collègues (2007) parlent du « *resilient management* », un processus comprenant cinq éléments pour « gérer » les organisations résilientes (i.e. : **1) Build a awareness of resilience issues, 2) selection of essential organisational components, 3) assesment of vulnerability, 4) identification and priorisation of keystone vulnerabilities, 5) increasing adaptative capacity**) et inciter au développement d'un « *resilient leadership* » (McManus, 2008; McManus et al, 2007). De plus, ce comportement « *includes the ability to turn challenges into opportunities* » (Harland et al., 2005 : 4).

À la base de la définition du leadership se trouve déjà une explication plus simple et directe, le leadership étant le processus ou l'acte d'influencer les activités d'un groupe organisé dans ses efforts visant l'atteinte des objectifs communs (i.e. : Petrovsky, 2010).

Également, dans la littérature sur la psychologie positive et le *human strength*, il a été démontré qu'un haut PsyCap est souvent associé tant à une haute satisfaction qu'à une

haute performance au travail (i.e. : Gooty et al., 2009; Luthans, Youssef et Rawski, 2007; Wang et al., 2010), tel que le leader transformationnel.

En ce qui concerne la performance organisationnelle, les études démontrent que les leaders résilients ressentent un haut niveau de bien-être et que cela leur permet d'avoir « *a clear moral compass that is independent of the situational factors of the present moment's managerial challenge* » (Peterson et al., 2009 : 353) et que cela leur permet d'apporter des changements favorables à l'organisation (Gardner et Schermerhorn, 2004; Peterson et al., 2009).

Le dirigeant résilient semble donc pouvoir démontrer « *individualized consideration by tailoring their leadership style to the specifics of the situation and the individual* » (Peterson et al., 2009 : 353-354). Bref, c'est donc le portrait d'un individu doté d'une capacité à exercer une influence marquée au sein de son organisation. C'est donc sur ces notions que s'appuie notre choix d'explorer la résilience.

4.6 Le rôle du dirigeant résilient dans l'engagement des employés et dans la PO

Sachant donc que **a)** les comportements positifs du leader constituent un atout pour une organisation ayant survécu à une crise majeure et que **b)** ce comportement peut avoir des répercussions sur des employés et la performance de l'organisation, quel serait alors le rôle précis de la résilience ? De quelle façon peut-on mesurer l'échange entre le dirigeant résilient et l'EO des employés ? Et de quelle manière ces comportements arrivent-ils à mener l'organisation vers le niveau de performance espéré ? Le prochain chapitre tentera donc d'apporter des pistes à propos de ces questions, selon les notions retrouvées dans la littérature. Cependant, nous pouvons maintenant présenter nos deux premières propositions de recherche :

Proposition 1 – La résilience du dirigeant agira sur ses actions de gestion.

Proposition 2 – Le dirigeant résilient aura un effet positif sur la performance organisationnelle (ex. : bon résultat du bilan financier, atteinte des objectifs).

C'est alors par les indices compilés dans le présent chapitre à propos du rôle de la résilience dans la performance de certaines organisations que cette étude apportera une nouvelle perspective sur le sujet, incitant du même coup à la recherche dans ce territoire encore peu exploré, le tout dans un contexte d'après-crise.

Le prochain comportement organisationnel qui sera abordé représente l'un des plus communément investigués par les différentes disciplines où l'attitude des individus

représente une des ressources qui intervient directement dans le fonctionnement de l'organisation : l'EO des employés. Sachant que la résilience chez les dirigeants peut avoir un rôle dans la performance organisationnelle et que les dirigeants résilients peuvent motiver les employés, il serait alors nécessaire d'analyser de plus près cette boîte noire qu'est l'échange entre les dirigeants résilients et les employés engagés envers leur organisation. Le prochain chapitre, et le dernier de cette partie, a donc pour but d'expliquer comment le dirigeant résilient peut influencer le comportement des employés et comment cela se traduit sur les résultats des activités de l'organisation.

5. L'engagement chez les employés

Les employés représentent l'une des ressources les plus importantes sur lesquelles compte l'organisation. C'est du moins ce qui transparaît d'après l'énorme quantité de littérature dédiée à l'employé dans son environnement de travail (leurs attitudes, leurs émotions, leurs comportements, comment les retenir, etc.).

5.1 *L'engagement organisationnel dans la littérature*

De nombreuses disciplines se sont attardées à comprendre le phénomène de l'engagement (ex. : ressources humaines, relations industrielles, sociologie, marketing, psychologie, management, etc.), leur consacrant des décennies de recherche jusqu'à nos jours. Par exemple, Klein, Molly et Cooper (2009) placent la recherche sur l'engagement avant les années 1960 lorsque seules la sociologie et la psychologie s'y intéressaient. Dès lors, il a été possible d'observer un consensus quant au grand impact de l'engagement des employés dans la PO. En effet, la littérature arrive à conclure que la performance globale de l'organisation semble dépendre, entre autres, de l'engagement de ses employés (Dibble, 1999; Fedor, Caldwell et Botero, 2006; Gebauer et Lowman, 2009; Morin, 2001; Riketta et Van Dick, 2009).

Les organisations possèdent ainsi un bassin intéressant de « talent, d'énergie et de dévouement » qu'elles pourraient mettre à profit (Gebauer et Lowman, 2009). La littérature sur l'engagement est très vaste (Elias, 2009; Klein et al., 2009), ce qui pourrait être un symptôme de l'intérêt que le sujet éveille ainsi que de son importance dans l'organisation elle-même. Cependant, il existe d'autres construits qui constituent également un atout pour l'organisation et qui sont étroitement liés à l'engagement comme la « motivation organisationnelle », l'« identification organisationnelle » (Klein et al., 2009; Riketta et Van Dick, 2009) et l'« internalisation », lesquels sont très souvent étudiés en parallèle avec l'engagement (Klein et al., 2009; Vandenberghe, 2009). Selon Riketta et Van Dick (2009), l'identification est le terme conceptuel le plus proche de l'engagement.

D'un autre angle, on peut dire que l'emploi à son tour occupe une place prépondérante dans la vie des employés (Morin, 2001; Morin et Fortes, 2007). C'est même plus qu'un gagne-pain pour certains. D'ailleurs, à l'affirmation « Si vous possédiez suffisamment d'argent pour vivre confortablement sans travailler », 80 % des participants à une étude ont répondu qu'ils continueraient quand même de travailler, le travail leur offrant la possibilité de socialiser, d'avoir un sentiment d'appartenance, de se tenir occupés, d'éviter l'ennui et d'avoir un but dans la vie (Morin, 2001 : 9). Ainsi, la menace de perdre quelque

chose d'aussi important peut alors ébranler l'individu et se refléter par une baisse dans sa performance au travail, une augmentation de l'absentéisme et un manque de créativité, ce qui peut par conséquent nuire à l'organisation (Meyer, 2009). Ainsi, le lien entre l'employé et son organisation peut être de nature très complexe et ce que vivrait l'employé dans son milieu de travail peut donc avoir de grandes répercussions.

Par ailleurs, cela implique aussi que le comportement des employés est sujet à être affecté par différents agents. Lorsqu'une crise organisationnelle survient, par exemple, elle amène avec elle une perte soudaine de légitimité (Breistoshl, 2009; Pauchant et Mitroff, 1995), ébranlant ainsi les fondements d'une organisation. En effet, Breistoshl (2009 : 4-5) soutient qu'en général l'organisation s'engage avec les parties prenantes (ex. : employés, clients, actionnaires, distributeurs, pourvoyeurs, etc.) à respecter un code social (i.e. : envers les actionnaires, garantir une valeur intéressante aux actions, sécurité d'emploi aux employés, qualité du produit selon les attentes des clients). Bref, offrir ce pour quoi elle s'est engagée, c'est ce qui la rend légitime aux yeux des parties prenantes. Une organisation légitime, d'après Breistoshl, agit de manière souhaitable, bonne ou opportune dans un système socialement basé sur des normes, des valeurs, des croyances et des définitions. Par exemple, le 1^{er} juin 2009, la ligne aérienne Air France avait perdu de sa légitimité auprès de ses parties prenantes lorsque l'appareil Airbus A330-203I qu'elle opérait (vol AF 447 entre Rio de Janeiro et Paris) s'est désintégré en plein vol au-dessus de l'Atlantique, faisant 228 victimes (BEA - Bureau d'Enquêtes et d'Analyses pour la sécurité de l'aviation civile, 2009). Pour les parties prenantes, l'avion n'a pas rendu le service de les transporter sains et saufs du point A au point B.

L'EO quant à lui peut alors être affecté (Meyer, 2009) et dans certains cas très fortement et de manière négative (Dordevic, 2004). Par exemple, l'engagement que les employés auraient pu manifester envers leur organisation pourrait diminuer, voire disparaître si les dirigeants choisissent des stratégies telles que des mises à pied massives, des processus de réingénierie ou des fusions-acquisitions. En effet, un sentiment d'insécurité pourrait alors surgir, les employés se sentant trahis en constatant la disparition de la sécurité d'emploi et du contrat psychologique non respecté (Dordevic, 2004). Ces idées seront davantage développées plus loin.

Cependant, l'engagement des employés peut également être affecté selon le type de crise qui ébranle la stabilité de leur lieu de travail envers lequel ils manifestent un certain attachement. La complexité des crises (ex. : selon leur origine, leur nature ou leur magnitude) peut affecter directement le psyché des employés. Par exemple, les crises

d'origine interne comme les crimes de col blanc, peuvent avoir un impact sur la confiance et la crédibilité des employés et des détenteurs d'enjeux envers les dirigeants (Ouimet, 2011), sans compter les pertes financières, la nuisance à la crédibilité des autres membres de la haute direction et même des organisations opérant dans le même secteur (Ouimet, 2010). Dans le cas d'une crise très grave (ex. une catastrophe) où des employés auraient pu subir des blessures physiques ou même psychologiques, ils peuvent se sentir « victimes » de l'événement (Pearson et Clair, 1998 : 62).

C'est pour cette raison que dans le cadre d'une crise, il est impératif de reconnaître les enjeux liés aux différents « *stakeholders* » de l'organisation (et dont les employés font partie), ce qui devrait aider les entreprises à mieux récupérer (Alpaslan et al., 2009). Le gestionnaire résilient, connaissant tous les risques possibles auxquels son organisation peut faire face, pourrait alors jongler avec les enjeux avec une certaine aisance et ainsi percevoir la crise comme une opportunité. Cela peut s'avérer profitable pour l'organisation, facilitant ainsi la gestion de la crise (Lalonde, 2004), notamment lors de la mobilisation des employés lorsque le moment viendra de réaliser des changements (Forsyth et Kay, 2009). En effet, de nombreuses études confirment une très forte relation entre l'engagement des employés, le changement et la performance d'une organisation (Bentein, Stinglhamber et Vandenberghe, 2002; Elias, 2009; Gebauer et Lowman, 2009; Vandenberghe et Bentein, 2009). Dans le contexte qui nous intéresse, nous tenterons de détecter une tendance similaire.

5.2 L'engagement organisationnel : conceptualisation

Bien que l'engagement éveille l'intérêt chez les chercheurs (Fedor et al., 2006; Wright et Bonnett, 2002), même après quarante ans de recherche sur le sujet (Meyer, 2009), la définition de l'EO ne semble pas encore faire consensus dans la littérature (Elias, 2009). Cependant, une définition acceptée et très utilisée décrit l'engagement comme étant « *a force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets* » (Meyer et Herscovitch, 2001 : 301). C'est en fait une « *deep broad connection that employees have with a company that results in a willingness to go above and beyond what's expected of them to help their company succeed* » (Gebauer et Lowman, 2009 : 9).

Par ailleurs, le manque d'unanimité peut être illustré par le fait qu'il existe plusieurs définitions de l'EO ayant pratiquement un sens qui diffère de l'utilité initiale. En effet, Klein, et al. (2009) proposent huit différentes définitions ayant émergé dans la recherche au cours de la deuxième moitié du XX^e siècle. Ils considèrent que certaines de ces définitions ont été confondues avec les antécédents et les *outcomes* de l'engagement. Ainsi, ils

regroupent ces huit définitions (que nous considérons plutôt comme étant huit sous-groupes de définitions) en trois catégories conceptuelles (voir Tableau 3), perceptions partagées par d'autres chercheurs (i.e. : Vandenberghe, 2009) :

Conceptualisation de l'engagement

Tableau 3

Catégorie conceptuelle	Définition de l'engagement	Perception des auteurs
Confondues avec les antécédents de l'engagement	1 As investment/exchange: « Commitment comes into being when a person, by making a side-bet, links extraneous interests with a consistent line of activity. » (p. 11). (investment) « One's reciprocation for the organization satisfying important past, present and future needs, including intangible social needs (e.g. : work relationships, pride from membership). » (p. 11). (exchange)	« In the case of an investment, there is no obligation to reciprocate but there is the expectation of some future valued outcome that will be lost or diminished if the behavior or relationship is not continued. In the case of exchange, the individual is expecting or has already received something of value from the commitment target » (p. 11).
	2 As an identification (or internalization) : « the strength of an individual's identification with a particular organization » (p. 13). « an attachment that is initiated and sustained by the extent to which an individual's identification with a role, behavior, value or institution is considered to be among central alternatives as a source of identity » (p. 12). « A process of identification with the goals of an organization's multiple constituencies » (p. 13).	Selon Klein et al. (2009), ce qui est problématique avec la récurrence à définir l'engagement comme étant une identification c'est que l'identification est maintenant perçue par la communauté de chercheurs comme étant un <i>construct</i> distinct de l'engagement.
	3 As congruence: « organizational commitment is characterized in part by the belief in and acceptance of organizational goals and values » (p. 14).	« Congruence implies a fit between the goals, values, or other characteristics of the individual and the characteristics of the commitment target ».
Confondues avec les outcomes de l'engagement	4 As motivation: « strength of one motivation to work in a chosen career role”, dans le cas de la définition de “career commitment » (p. 15).	La motivation est un <i>outcome</i> de l'engagement et non l'engagement en soi : « If commitment is a part of motivation, not only should conceptual definitions exhibit greater overlap, but the two constructs should also demonstrate a high degree of covariation » (Klein et al., 2009:15).

	5	<p>As continuance: « <i>the desire or intention to continue, or an willingness to withdraw from the target</i> » (p. 16).</p> <p>« <i>A strong desire to maintain membership in the organisation</i> » (p. 16).</p>	<p>« <i>The desire to continue with a target is an outcome of the commitment and not an element of commitment itself</i> » (p. 16).</p>
Non confondues	6	<p>As an attitude: « <i>attitude or orientation toward the job</i> » (p. 8); « <i>one's attitude toward one's profession or vocation</i> » (p. 8).</p>	<p>Une évaluation générale de l'objet psychologique capté dans les dimensions bon-mauvais, bénéfique-nuisible, plaisant-déplaisant et agréable-désagréable (p. 9). Ainsi, « <i>being committed to a target is distinct from the summary judgement of how favourable or unfavourable one view that target</i> » (p. 9).</p>
	7	<p>As a force: « <i>obliging force</i> »; « <i>a force that bind individuals to à course of action of relevance to one or more targets.</i> »; « <i>A force that maintains behavioural directions</i> » (p. 9)</p>	<p>« <i>The antecedents of commitment create pressure, experienced as mindsets, binding the individual to the target</i> » (p. 9).</p> <p>Les auteurs concluent que considérer l'engagement comme étant un lien et comme une force est la meilleure manière de le conceptualiser puisqu'il est difficile de séparer force d'engagement et lien de l'engagement.</p>
	8	<p>As a bond: « <i>One's psychological attachment to an organization-the psychological bond linking the individual and the organization</i> » (p. 9).</p> <p>« <i>Attachment to the organization to its one sake, above and beyond any instrumental (i.e.: economic) value the organization may provide</i> » (p. 9).</p>	

Source : Klein, Molloy et Cooper (2009).

Ainsi, cet attachement qu'on dit organisationnel peut alors l'être envers un département, un superviseur ou un programme (ou événement) en particulier (Fedor et al., 2006). Selon Klein et ses collègues (2009), l'individu peut également avoir d'autres objets d'attachement tels que: « *professional commitment* » (l'importance donnée par l'individu aux valeurs professionnelles), « *career commitment* » (force de motivation de travailler dans une vocation choisie), « *workgroup commitment* » (volonté de déployer des efforts en faveur du groupe), « *external organizational commitment* » ou « *commitment to others* » (ex. : lorsqu'un employé occupe un poste dans une entreprise mais qui est sous la direction d'un employeur externe) et « *union commitment* » (la congruence les objectifs du travail organisé).

En somme, les nombreuses définitions d'engagement utilisées dans la recherche concordent sur le fait que l'individu membre d'une organisation a une affinité avec son

organisation et son « self-concept », soit au niveau cognitif (sentiment d'appartenance; *internalizing the organization's values*), soit émotionnellement (*pride of membership*), soit les deux (Riketta et Van Dick, 2009 : 74). Ainsi, la définition que nous utiliserons et qui reflète bien cette idée sera l'une des définitions compilées par Riketta et Van Dick (2009), à savoir : « *the desire to maintain an emotionally satisfying self-defining relationship with the organization* » (p. 74).

5.3 L'engagement organisationnel : caractéristiques

Au cours des dernières décennies, plusieurs chercheurs (Meyer et Allen, 1991; Mowday, Porter, et Steers, 1982; Mowday, Steers, et Porter, 1979; Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974) ont établi trois composantes dans la conception de l'EO qui ont trouvé un large écho dans la littérature : l'engagement organisationnel affectif (EOA) (*one's emotional attachment to his or her organization*), l'engagement de continuité (*being cognizant of the costs associated with leaving one's organization*) et l'engagement normatif (*feeling obligated to remain with an organization*) (Bentein et al., 2002; Elias, 2009; Vandenberghe, 2005, 2009).

De nos jours, il semble y avoir un consensus pour dire que ce construit d'EO ressemble davantage à ce qui est aujourd'hui reconnu par la communauté de chercheurs comme étant l'« *affective organizational commitment* », soit « *an individual's identification with, involvement in, and emotional attachment to, an organization* » (Bentein, et al., 2002 : 123). Par ailleurs, sur plus de 500 études touchant l'EO réalisées entre 1970 et 1990, la majorité ont été axées sur l'EOA (Elias, 2009), ce qui démontre l'importance du sujet auprès de la communauté de chercheurs. Cela s'explique probablement par le fait qu'il détient la caractéristique de base de l'engagement, lequel implique la décision de rester ou non dans une organisation (Vandenberghe, 2005; Vandenberghe et Bentein, 2009). En effet, les individus éprouvant de l'EOA envers leur organisation le font également envers les objectifs de cette dernière, ce qui éveille chez l'employé le désir de rester dans l'organisation (Dordevic, 2004 : 112). Par conséquent, l'EOA est le concept qui sera retenu et exploré pour la présente étude en ce qui concerne le comportement positif des employés.

Toujours dans la littérature sur l'EO, jusqu'à très récemment, les chercheurs avaient centré leur intérêt sur des sujets concernant les changements organisationnels au niveau global (*macrolevel*) plutôt qu'au niveau individuel (*microlevel*) (Elias, 2009; Vakola, Tsaousis et Nikolaou, 2003; Wanberg et Banas, 2000). Ces études ont grandement contribué à la compréhension des « *microlevel issues* », mais il reste encore beaucoup à

apprendre sur le sujet, notamment sur la façon que les changements dans les organisations affectent l'EO, un facteur important dans le fonctionnement de l'organisation (Elias, 2009; Fedor et al., 2006). Nous croyons donc que de futures études pourraient explorer davantage ces éléments. Dans notre cas, nous explorerons l'engagement organisationnel affectif dans un contexte d'après crise, l'un des scénarios possibles dans l'univers du changement organisationnel.

Lors de changements importants dans une organisation, l'attitude des employés peut être hautement affectée, créant ainsi des sentiments d'incertitude, de perte de contrôle, et de peur de l'échec (Fedor et al., 2006; Oreg, 2003). Dans une économie du savoir, par exemple, non seulement l'employé et l'organisation sont perçus comme étant interdépendants, mais ils peuvent aussi coévoluer dans des moments de changement (Jacob, 1999). Gebauer et Lowman (2009) proposent donc que « *every company and every leader have the opportunity to earn and nurture employee engagement, and if successful, to achieve results that dramatically and consistently surpass the results of those companies* » (p. 236). C'est donc une piste intéressante que nous comptons suivre dans la réalisation de ce mémoire.

5.4 L'engagement organisationnel en temps de crise : un mystère à élucider

Quoique l'EO représente une source de préoccupation évidente selon la littérature consultée, nous avons trouvé peu de recherches qui mesurent l'engagement des employés après une crise organisationnelle à proprement dire. Il existe cependant certains auteurs qui se sont attardés sur l'engagement dans des situations de turbulences majeures. Par exemple, à partir d'une perspective de préférence abstraite et en considérant tout ce qui implique la complexité de la condition humaine, Pauchant et Mitroff (1995) ont exploré l'effet des crises majeures sur les individus, notamment à un niveau subjectif où l'individu expérimente une « mort existentielle », soit « l'expérience traumatisante que vit une personne lorsque sa cohésion intérieure ou son expérience subjective est bouleversée » (p. 42). Ainsi, lors de la tragédie de la navette spatiale *Challenger* en 1986, certains ingénieurs de la NASA, se sentant à la fois impuissants et coupables, avaient remis en question leur identité en tant qu'ingénieurs, tandis que d'autres se questionnaient sur leur condition en tant que bons amis (par rapport aux victimes) ou même leur contribution à l'humanité (Pauchant et Mitroff, 1995 : 43).

Dans les recherches consacrées aux changements radicaux, Messarra et Karkulian (2008) ont effectué une étude quantitative sur l'engagement d'un groupe d'employés professionnels dans des entreprises de grandeur moyenne dans un contexte de guerre au

Liban. Ils ont constaté que globalement, l'engagement semblait avoir été peu affecté. En observant chaque composante individuellement, ils ont pu déterminer que l'EOA et l'engagement de continuité augmentaient tandis que l'engagement normatif avait diminué.

Selon ces auteurs, ce phénomène s'explique par le fait que les Libanais se sont peut-être habitués à évoluer dans un contexte instable créé par une guerre prolongée et que leur source de motivation était la crainte de perdre leur emploi, ce qui les poussait à travailler plus fort (p. 114). En somme, ils ont donc étudié l'effet de la crise en forme de guerre sur l'EO. De leur côté, Halverstone, Holladay, Kazama et Quiñones (2004) ont examiné l'EO en contexte de crise auprès d'un groupe d'étudiants universitaires auxquels ils ont soumis un texte de mise en situation avec des phrases telles que « *the company's main supplier went out of business forcing Cedar Grove Frozen Foods to switch to a more expensive supplier* » (p. 267).

Ces questions simulaient alors une situation de crise où les ressources étaient en danger et où le leader présenté dans le texte n'aurait pas pu avoir le contrôle. Ce faisant, Halverston et ses collègues ont remarqué que le comportement d'autosacrifice du leader dans un contexte de crise avait une influence positive sur l'engagement de ses subordonnés, ces derniers le percevant alors comme étant charismatique. L'affirmation de Meyer (2009), citée précédemment (i.e. : l'EOA diminue lorsque des changements importants ont lieu), nous donne donc une très bonne piste à suivre sur les effets d'une crise envers l'engagement des employés. En effet, certaines études portant sur l'engagement dans le contexte de changement ont servi d'exemples, nous permettant ainsi de transposer des notions que nous avons considérées pertinentes pour l'étude dans un contexte d'après-crise. Un exemple intéressant serait l'étude de Fedor et al. (2006) qui s'intéresse à la manière dont des changements organisationnels importants affectent l'engagement des employés, entre autres, les réorganisations, les restructurations, les implantations de nouvelles technologies, la réingénierie, etc.

Bien que ces exemples d'étude fassent une incursion dans un contexte de crise, ils ne vont pas nécessairement explorer ni la performance de l'organisation, ni l'engagement organisationnel affectif envers une organisation en particulier. Cependant, d'autres études peuvent nous présenter des pistes intéressantes à suivre sur les effets de ces changements dans l'EO des employés. Par exemple, dans son chapitre sur le changement dans le monde du travail, Meyer (2009) conclut que le changement est la plus grande menace envers l'engagement (p. 37, 44). De fait, les changements provoquent un sentiment d'insécurité chez les employés, éveillant ainsi la détresse et la

résistance (même chez les employés occupant un poste stable), ce qui a pour conséquence directe une diminution de l'EO (Dordevic, 2004; Meyer, 2009; Tichy et Ulrich, 1984). En effet, tel qu'il a été mentionné précédemment, lors de périodes de transitions telles que des fusions et acquisitions ou lors de mises à pied massives, il peut arriver que l'engagement des employés envers l'organisation diminue. Selon Dordevic (2004), cela peut se manifester par quatre comportements :

a) L'insécurité d'emploi. Lorsque l'employé a le sentiment que la continuité concernant son emploi est menacée. Des changements tels que des mises à pied produisent chez lui un sentiment d'insécurité. La formule suivante résume bien ces enjeux :

« *job insecurity = perceived severity of threat x perceived powerlessness to resist threat* » (p. 114).

Ainsi, la « *severity of the threat* » peut se traduire par la **gravité de la menace** qui guette les employés. Par exemple, la crainte de perdre son emploi lors d'une fusion-acquisition. La crainte se manifeste par : l'anticipation d'une perte temporaire ou permanente de l'emploi, par la menace (ex. : mises à pied ou licenciements), et par les changements dans la description des tâches, tant par le poste lui-même comme par l'ajout de tâches (p. 114).

De son côté, le « *sens of powerlessness* » représente **ce qui risque d'être perdu** ou le sentiment d'impuissance face à la menace, comme le sont : le manque de protection (ex. : la modification du contrat collectif); les « *unclear expectancies* », soit par exemple la perte des repères de l'employé ne sachant plus ce qu'on attend de lui en termes de performance par rapport à son nouveau statut; la culture organisationnelle peut provoquer un sentiment d'incertitude, l'employé se voyant par exemple menacé par un nouveau style de direction (plus autoritaire ou plus exigeant). Enfin, les procédures liées aux mises à pied peuvent représenter un objet de crainte, les employés se sentant dépourvus si celles-ci sont perçues comme étant injustes (p. 115).

b) La diminution de la confiance. En fait, la confiance se base sur un contrat psychologique réciproque qui se crée entre l'employé et son organisation et le comportement éthique de la direction. Lorsque par exemple des mises à pied surviennent, ce contrat psychologique se brise. Il surgit alors chez les employés un sentiment que les dirigeants ont agi de façon non éthique (p. 114) et, par conséquent, plus le degré de cette confiance est élevé, plus grande sera la perception qu'une

violation a été commise. Dordevic soutient l'hypothèse que les plus atteints seront alors les employés qui éprouvent un grand attachement ou un grand engagement envers l'organisation (p. 115).

c) La description des tâches ou « *job design* ». Lorsque des mises à pied ont lieu, les employés ont souvent la crainte de voir leur charge de travail augmenter de manière importante, se sentant alors dans l'incapacité de pouvoir accomplir le travail demandé. Par conséquent, ces nouvelles exigences peuvent déclencher un sentiment d'insécurité plutôt que de percevoir la situation comme étant un nouveau défi. L'engagement peut alors se voir diminuer par cette réaction négative (p. 115).

d) L'augmentation du niveau de stress. Les changements radicaux dans l'organisation tendent à augmenter le niveau de stress chez les employés. Le stress provoque un sentiment d'incertitude ainsi qu'une inhabilité d'adaptation face aux changements. Par conséquent, le stress tend à diminuer le moral, la motivation et l'engagement de l'employé envers son organisation.

C'est donc notre intérêt de comprendre les enjeux liés à l'avènement d'une crise majeure reliés à l'engagement au niveau personnel des employés et de déterminer le rôle que ce comportement exerce sur la performance organisationnelle dans une situation d'après-crise.

5.5 L'engagement organisationnel et le dirigeant résilient

Steyrer et son équipe de chercheurs (2009) proposent une bonne piste à l'égard de l'engagement et du dirigeant résilient. Ils ont notamment démontré la relation très significative existant entre la haute direction (*leadership behavior: charismatic/value based, team oriented leadership, and participative, human and selfprotective leadership, p. 370*), l'EO des employés et la performance organisationnelle. Dans leur étude, le comportement en termes de leadership (*leadership behavior*) du dirigeant a eu un effet sur l'EO (désir de travailler fort pour l'organisation, sentiment d'appartenance, p. 370), et la relation mutuelle entre cet engagement et le succès de la compagnie peut être influencée de façon positive par ce même comportement. De fait, ils ont observé que l'EO pouvait prédire une très bonne performance quant à la compétitivité, dans le volume des ventes et dans l'augmentation des revenus de l'entreprise.

Par ailleurs, des études ayant examiné le leadership en temps de crise démontrent que des groupes vivant une situation de crise s'avèrent davantage susceptibles d'être influencés par leur leader (Halverston et al., 2004). Par exemple, les employés s'attachent

au leader qui, à son tour, démontre un attachement envers la mission de l'organisation (Halverston et al., 2004 : 256), ce qui représente un indice des attitudes que le dirigeant devrait démontrer lorsqu'un climat d'incertitude s'installe chez des subordonnés. Selon Halverston et al., dans des situations de crise, il peut aussi arriver que le leader soit plus facilement remplacé par un autre s'il n'agit pas de façon satisfaisante (p. 264). C'est l'une des raisons pour lesquelles son comportement, ses décisions et ses agissements doivent être efficaces, et ce, du début de la crise jusqu'au retour à la normale.

Le leader doit donc donner le bon exemple (Halverston et al., 2004; Peterson et al., 2009) et démontrer de l'attachement envers la mission de l'organisation; c'est ce qu'on dénomme le « *sacrifice behavior* » (Halverston et al., 2004 : 256). C'est en quelque sorte un effet de contagion sur le comportement organisationnel des employés (ex. : Avolio et al., 2004; Hannah et al., 2009; Norman et al., 2005), où le leader réussit à persuader ses subordonnées à travailler ensemble pour les mêmes objectifs après la crise (Seville et al., 2006). C'est aussi la raison pour laquelle le dirigeant devrait avoir une vision claire du futur (Peterson et al., 2009), le leader résilient ayant la capacité d'inculquer des idées créatives. Il serait même dans la possibilité de motiver ses employés à prendre des risques, les employés percevant alors son assurance (Peterson et al., 2009).

Les dirigeants résilients sont les plus aptes à réussir à faire en sorte que les employés puissent également arriver à composer avec les bouleversements causés par une crise (Peterson et al., 2009). On soutient que le leader qui s'attend à un travail de haute qualité de la part de ses subordonnés va leur faire savoir qu'il croit en leur habileté à traverser la période de bouleversements. Il doit s'assurer que ses employés se sentiront capables de mener à terme des objectifs beaucoup plus exigeants. Pour ce faire, le dirigeant devrait leur assigner des tâches spécifiques, ce qui aiderait à rétablir le climat de confiance et, par conséquent, leur donnerait un aperçu de ce qui est à venir (Gooty et al., 2009 : 356).

5.6 L'engagement organisationnel affectif et la performance organisationnelle

Bien que l'EOA ait été largement étudié, le lien entre ce comportement et la performance organisationnelle semble avoir éveillé peu d'intérêt auprès des chercheurs. Selon les résultats d'une recension effectuée à ce sujet, seulement quatre études ont été réalisées avec cet objectif (Steyrer et al., 2008). Par exemple, Benkhoff (1997) s'est attardé sur les mesures de la performance selon les objectifs de ventes atteints et les profits, trouvant ainsi que l'EOA avait une relation significative avec le succès financier d'une organisation. De leur côté, Rashid, Sambasivan et Johari (2003) ont constaté que le type de culture organisationnelle et l'EOA pouvaient avoir un impact sur la performance organisationnelle

(i.e. : rendement des actifs, retour sur investissement, ratio de liquidité générale). Quant à Wright, Gardner et Moynihan (2003), ils ont mesuré les performances d'une unité à l'intérieur d'une organisation, à partir de l'EO et les pratiques des Ressources humaines, pour ainsi relever des relations très significatives, entre autres, avec la qualité et la productivité de la corporation. Enfin, Steyrer et al. (2008) ont investigué l'effet du comportement de leadership des cadres supérieurs sur l'EOA chez les employés et le niveau de performance de l'organisation, l'EOA pouvant être l'agent médiateur entre le comportement de leadership et les performances de l'organisation, notamment dans l'augmentation de revenus.

Par contre, la littérature n'a pas permis de trouver d'études de l'EOA en lien avec la performance organisationnelle dans un contexte d'après-crise. Par exemple, avec comme trame de fond la crise de l'industrie aérienne provoquée par les attaques du 11 septembre, Gittell et al. (2006) ont tenté de comprendre les raisons de la bonne performance subséquente à la crise de certaines lignes aériennes américaines comparativement à celles qui ont disparu. Ils ont abordé cette problématique en se concentrant sur l'effet des mises à pied massives et les relations entre employés et dirigeants. Ils sont arrivés à la conclusion que les mises à pied non seulement créaient un climat d'insécurité auprès des employés mais qu'elles étaient également une menace à court terme pour la santé de l'organisation par les pertes que cette stratégie lui faisait encourir. Ils ont également été en mesure d'établir une corrélation entre les mises à pied réalisées par les lignes aériennes et la valeur des actions dans les périodes subséquentes. De fait, plus le nombre d'employés mis à pied chez les compagnies était élevé, plus basse était la valeur des actions en bourse. Par exemple, dans les années subséquentes à la crise (ex. en 2005), malgré des mises à pied massives, la valeur des actions de US Airways fluctuait autour de 10 % de récupération par rapport à sa valeur de septembre 2001.

À l'opposé, Southwest, qui avait tenu à garder ses employés malgré la crise qu'elle traversait, affichait le plus haut pourcentage de récupération (environ 90 %) du prix de ses actions pour la même période (Gittell et al., 2006 : 309). On attribue le succès de cette performance à la bonne relation qui s'est maintenue entre la direction et les employés; une relation qui a pu servir en quelque sorte de mécanisme d'adaptation collective. Bref, bien qu'elle s'attarde sur les relations de travail entre employés et dirigeants, l'étude de Gittell et al. (2006) représente une des rares études qui s'approche davantage du contexte qui nous intéresse. En effet, elle offre un très bon exemple de résilience de la part d'un dirigeant, étant donné que ce dernier a pu prendre des décisions efficaces en prévoyant les conséquences de celles-ci, tant dans le futur proche que dans le long terme. De plus,

ce dirigeant a profité de la crise pour renforcer les relations avec ses employés, ce qui s'est traduit par une augmentation de productivité de leur part (p. 325).

La recherche s'est traditionnellement intéressée à étudier l'impact de la satisfaction des employés sur leur performance au travail ainsi que sur leurs attitudes, négligeant ainsi le fait que dans les 40 dernières années, leur impact sur la bonne performance organisationnelle est déjà un fait scientifiquement éprouvé, les employés satisfaits ayant tendance à travailler plus fort (Patterson et al., 1997 : 5).

La compréhension du rôle de l'engagement des employés dans la performance de l'organisation dans un tel contexte pourra servir à élargir les connaissances à ce sujet. Pour le milieu de la pratique, les outputs pourront servir dans la prise de décisions des dirigeants lors des transformations qui devront avoir lieu au sein de leur organisation dans des circonstances semblables. Quant au domaine de la recherche, ceci viendrait enrichir la littérature concernant la performance organisationnelle d'un point de vue différent.

Les notions présentées dans cette dernière section nous permettent donc d'énoncer nos troisième et quatrième propositions de recherche en prédisant que :

Proposition 3 – L'engagement organisationnel affectif des employés est relié de façon positive avec la résilience chez le dirigeant.

Proposition 4 – L'engagement organisationnel affectif des employés aura une relation positive avec la performance de l'organisation.

Ce sont là nos deux dernières propositions sur lesquelles nous tenterons d'explorer et de déceler une tentance avec les résultats de notre recherche dans les prochains chapitres.

En somme, notre revue de la littérature nous a laissé entrevoir que le dirigeant résilient semble être en mesure de jouer un rôle prépondérant dans les organisations performantes ayant vécu une crise. C'est en fait l'individu qui détient le pouvoir et la capacité de mener à terme les transformations nécessaires pour que son organisation traverse avec succès une crise, récupère sa place dans le marché et redevienne concurrentielle. Pour ce faire, il devrait en premier lieu manifester un comportement approprié, soit la résilience, qui va non seulement avoir une incidence sur les employés mais qui est également susceptible d'affecter sa façon de gérer l'ensemble de l'organisation. Cela peut se refléter, par exemple, dans les décisions qu'il prendra. Étant un individu résilient, il va avoir tendance à prendre des décisions parfois très difficiles et sous une très forte pression, lesquelles seront adaptées à la situation que vit son organisation et qui, souvent, s'avèrent très

efficaces. Ainsi, dans un contexte de difficulté financière majeure, le dirigeant peut décider de ne pas procéder à des mises à pied, prévoyant à la fois d'éviter un climat d'insécurité pour ses employés (ce qui affecterait de manière négative la performance organisationnelle), de perdre de la main d'œuvre de qualité (laquelle pourrait être récupérée par la concurrence) et en même temps de prévoir le moment de la future reprise, où il se verrait dans l'obligation de réaliser du recrutement qui coûterait cher à l'organisation déjà souffrante financièrement. À plus long terme, cette stratégie (rétention des employés) semble s'avérer beaucoup plus profitable et l'organisation récupère plus rapidement sa santé.

Une telle stratégie peut alors affecter sensiblement le comportement d'EO des employés si le dirigeant lui jumelle d'autres stratégies, notamment la mobilisation de ses subordonnés (ex. : des ateliers où il expliquerait la situation réelle de l'organisation et leur révélerait sa vision du futur de la reprise de l'entreprise). Ainsi, les employés seraient exposés à la nouvelle mission et aux nouveaux objectifs de leur organisation, et pourraient être motivés à les adopter en leur faisant savoir spécifiquement leurs tâches à accomplir. En percevant la crise comme étant une opportunité, le leader, quant à lui, devra non seulement démontrer sa capacité de résilience face à la crise, mais en même temps faire coïncider ce comportement avec de « nouvelles stratégies d'affaires en rupture avec le passé » (Jacob, 1999 : 474).

Cela est en quelque sorte un exemple illustrant notre compréhension suite à l'exploration de la littérature. Notre travail consistera donc à appliquer ces notions sur le terrain de manière exploratoire afin de tester nos propositions et leur transférabilité dans un contexte de crise. Nous devons ainsi analyser les variables qui interviennent pour tenter par la suite de comprendre ce qui en résulterait, le tout en tentant d'établir un lien entre le résultat et nos propositions de recherche sur lesquelles nous reviendrons dans les pages qui suivent.

6. Question de recherche

Au début de cette recherche, nous avons déjà remarqué certaines tendances dans la littérature ainsi que des exemples de comportements d'organisations qui nous avaient menés à formuler notre question de départ (i. e. Quel est le rôle de la résilience chez les dirigeants et de l'engagement organisationnel des employés dans la bonne performance organisationnelle après une crise ?). Cependant, suite à une recherche plus approfondie, nous avons pu déceler certains constats qui pointaient vers un comportement en particulier : le dirigeant doit gérer son entreprise pendant des moments d'incertitude, dans le stress ou parfois dans l'angoisse, et ses décisions dépendront de l'attitude qu'il adoptera. Subséquemment, le fait d'être résilient pourrait influencer sa façon de gérer son entreprise.

À notre connaissance, aucune étude n'a tenté d'établir le rôle du leader résilient dans sa façon de gérer et peu d'études se sont intéressées au rôle du dirigeant résilient dans l'engagement organisationnel affectif des employés. Nous avons plutôt observé une tendance à vouloir déterminer le rôle du comportement résilient du leader sur les employés, sans toutefois parler d'engagement, ou sur le comportement de résilience des employés mêmes sur leur performance au travail. Les études que nous avons trouvées qui se rapprochent le plus de la nôtre ont été celle d'Avey et al. (2011) qui explore le rôle du leader positif sur ses subordonnées et les *outcomes* de cet échange, et celle de Steyrer et al. (2008) qui étudie les comportements du leader exécutif sur l'engagement organisationnel des cadres subalternes et l'influence de ces derniers sur la performance d'une entreprise. Nous avons également observé que le comportement positif du leader ou dirigeant mène à une meilleure performance organisationnelle et tend à mobiliser davantage les employés même après qu'une crise ait frappé avec force leur organisation.

Nous souhaitons donc enquêter pour comprendre le mécanisme comportemental qui se développe au sein d'une organisation ayant vécu une crise majeure et qui fonctionne ensuite de manière remarquable malgré les pertes financières (ou autres) subies. Par conséquent, en nous appuyant sur les arguments et théories élaborés dans les pages précédentes, nous pouvons formuler notre question de recherche, et désormais notre ligne directrice, de la manière suivante: ***De quelle manière la résilience du dirigeant se traduit-elle dans ses pratiques de gestion et quel est son impact sur l'EO des employés pour que l'organisation connaisse une bonne performance après une crise?***

Selon Gong, Law, Song, Chang et Xin (2009), malgré qu'il y ait eu plusieurs études qui se soient intéressées au lien entre la performance organisationnelle et les pratiques des ressources humaines, il existe toujours une « boîte noire » entre ces deux éléments qui n'a pas encore été élucidée. Notre étude tentera donc d'offrir un peu de lumière sur quelques mécanismes et ainsi élargir les connaissances sur le sujet.

Une question fondamentale à se poser serait alors de vérifier comment une organisation bénéficie du comportement d'un dirigeant résilient et de l'engagement des employés envers elle. Nous tenterons de comprendre leur effet dans le processus organisationnel et sur la performance de l'organisation. Ainsi, notre question comprend donc deux sous-questions :

Quel est le rôle de la résilience des dirigeants dans l'engagement des employés envers le changement ? et quel est le rôle spécifique de la résilience des dirigeants et de l'engagement des employés ?

En fait, nous savons que les employés peuvent être ébranlés par ce qui aurait pu arriver à l'organisation (ex. : difficultés financières importantes, baisse drastique des ventes, perte considérable de certaines ressources) et que cela aurait probablement pu affecter significativement leur sentiment de sécurité et leur engagement envers l'organisation. Par conséquent, l'organisation peut avoir subi un déclin dans ses capacités de performance, voire appréhender la fin de son existence. Nous croyons donc que le comportement de résilience, avec tout ce que cela comprend, peut influencer de manière positive tant les employés que la performance organisationnelle. Nous chercherons alors à déterminer, par exemple, à quel point et de quelle manière le dirigeant résilient d'une organisation qui performe de façon très satisfaisante, peut inciter ses employés à adopter une attitude positive envers un avenir qui semble incertain, les motivant à embrasser les nouveaux objectifs en même temps qu'il favorise leur engagement. De cette manière, nous obtiendrons des pistes intéressantes nous menant à savoir si le fait d'être résilient peut également avoir un effet particulier sur la manière de gérer.

Nous explorerons aussi l'influence que l'engagement peut avoir sur l'efficacité de l'organisation. Pour ce faire, nous tiendrons compte des décisions et des actions du dirigeant; son comportement pendant et après la crise; le comportement des employés et leur réaction ainsi que la fluctuation de la performance de l'entreprise avant, pendant et après la crise vécue.

Étant donné que les entreprises choisies auront vécu des changements reflétant un impact probable des agissements du leader dans leur performance, l'analyse de ces éléments nous permettra d'arriver à des résultats proches de ceux reflétés dans la littérature consultée, ce qui nous permettra d'établir nos propres attentes ainsi que la manière dont nous devrions procéder pour y répondre.

7. Le cadre analytique

La présente section servira à regrouper les différents concepts extraits des éléments théoriques consultés qui nous ont facilité la sélection des éléments de base et qui par la suite nous conduiront à la formulation des propositions de recherche et à signaler les indicateurs possibles ainsi que la manière de les mesurer.

Notre étude est construite sur quatre points principaux : **1)** un dirigeant influent et avec une attitude positive; **2)** des employés qui accompliraient un rôle important dans la performance organisationnelle; **3)** une organisation manifestant des résultats positifs comme conséquence de l'interrelation entre le dirigeant et ses employés; et **4)** le facteur qui sert d'arrière-plan, le contexte organisationnel d'après-crise. La conjugaison de ces quatre éléments a un objectif très spécifique, c'est-à-dire d'explorer ce qui arrive au sein d'une organisation qui semble bien fonctionner, mais qui avait pourtant été bouleversée auparavant par une crise de grande intensité. Comment les membres de cette organisation ont-ils réussi un tel exploit ? Quels ont été les échanges entre supérieurs et subordonnés pour qu'ils arrivent à changer le cours des événements de façon positive? Pourquoi cette entreprise n'est-elle pas disparue alors que la crise semblait assez importante pour la faire disparaître ?

En soi, l'idée dominante de la présente étude est que la résilience agit sur la façon de gérer du dirigeant, lui permettant ainsi de diriger de façon efficace pendant et après des moments turbulents par lesquels passe ou aurait traversé l'entité qu'il dirige. Dans le cas qui nous concerne, ces moments de turbulence se situeront dans le passé; la crise serait donc résorbée et les changements nécessaires pour le retour à la normale seraient déjà implantés.

7.1 Proposition de recherche principale

Cette même idée dominante pourrait se traduire ensuite en une proposition de recherche principale sur laquelle s'appuieraient les étapes de notre étude et que nous énoncerons de la manière suivante : **Après une crise organisationnelle, le comportement de résilience du dirigeant aura un effet positif sur sa manière de gérer (ex. : la prise de décision, choix stratégiques efficaces, gestion du personnel, etc.), et sur la manière dont il influencera ses subordonnés, notamment sur leur engagement organisationnel, ce qui se traduira en une bonne performance organisationnelle.**

Nous sommes arrivés à formuler cette proposition de recherche en étant guidés par les différentes pistes retrouvées dans la littérature (ex. : les définitions, des études, des

théories). Une sorte d'aide inattendue, un peu comme le fil laissé par Ariane pour guider Thésée à travers le labyrinthe du Minotaure. Notre question de recherche ne diffère que très peu de la question de départ. En effet, on se questionne toujours sur le rôle de la résilience des dirigeants sur l'engagement des employés et sur la performance organisationnelle. Par contre, nous avons en premier lieu la place qu'occupe le dirigeant, laquelle a pris de l'ampleur. Maintenant, c'est surtout autour du dirigeant que tout tourne, alors que repose sur lui une bonne partie de l'étude. En fait, il sera le seul interviewé dans l'organisation et ce sera donc son témoignage qui sera analysé pour expliquer les résultats obtenus. Comme deuxième et dernière différence, au fur et à mesure que l'étude avançait, des pistes menaient à d'autres idées et le rôle du comportement de résilience prenait davantage une certaine forme. Parfois, il était possible de percevoir la résilience chez le dirigeant ayant un certain effet sur sa façon de gérer. Ce comportement semble permettre au leader de faire preuve d'une certaine « débrouillardise » dans des périodes d'intenses pressions. Toutes ces pistes se trouvent de façon tantôt tacite, tantôt explicite, dans les différentes définitions et théories qui ont été retenues pour la poursuite de cette étude et qui seront étalées un peu plus en détails dans les pages suivantes.

7.2 L'approche

Approche par mesure

Pour arriver à connaître ce qui s'est passé auprès des membres de l'organisation et obtenir de l'information détaillée, nous optons pour une approche qualitative, étant donné que nous cherchons à analyser un discours (ex. : le vécu du dirigeant, les réactions ou comportements de ses employés) (Mongeau, 2009). Par la suite, nous visons à interpréter et à expliquer ce qui a été dit et les transformer en données, ce qui n'offrirait pas le procédé par calcul quantitatif (Mongeau, 2009). En effet, nous tentons de déterminer, par exemple, à quel point un individu a pu agir de façon efficace en même temps qu'il devait faire preuve de contrôle de soi. À l'opposé, une approche quantitative cherche davantage l'exactitude supportée par des chiffres, le côté expérience de vie restant ainsi écarté. Par conséquent, notre étude se veut donc qualitative.

Pour ce faire, nous aurons recours à des entrevues semi-dirigées qui auront pour but d'obtenir de l'information de la part de sources primaires.

Approche rhétorique

Nous tenterons donc d'analyser, de déterminer à l'aide d'un peu d'induction les données qui auront été cueillies avec la littérature consultée, mais notre étude sera en grande

partie de nature exploratoire. En fait, nous examinerons des phénomènes très étudiés dans d'autres contextes mais peu ou pas connus dans le contexte de crise (ou d'après crise) que nous avons choisi. En même temps, nous testerons la perspective théorique sur le PsyCap, théorie émergente dont la recherche est à ses débuts.

Approche théorique

Inspirée du mouvement positiviste de Seligman et Csikszentmihalyi (2000), le « *positive organisational behavior* » (POB) se veut une théorie émergente développée par Luthans (2002). Notre étude s'appuie sur celle-ci pour affirmer qu'une crise peut également comporter une opportunité à saisir. Nous soutenons également que pour avoir fait rebondir son organisation de la stagnation dans laquelle elle aurait pu se retrouver suite à une crise organisationnelle, le dirigeant devrait dès le départ manifester des comportements positifs qui expliqueraient de tels résultats.

C'est également une approche de schème fonctionnel - systémique, puisque cette étude cherche à comprendre l'interaction de certains éléments qui évoluent dans un système organisé (ex. : une entreprise) et, par exemple, de comprendre l'impact de la diminution de l'EOA et une baisse de la performance organisationnelle (Quivy et Van Champenhoudt, 2006). Cette approche est fonctionnelle étant donné qu'elle devrait également pouvoir être appliquée dans des contextes différents (Quivy et Van Champenhoudt, 2006 : 89).

Ainsi, l'entrevue semi-dirigée nous servira de principal outil de cueillette de données dans le but d'obtenir des témoignages auprès de dirigeants ou de membres de la haute direction des organisations ayant traversé avec succès une crise. Cette méthode nous permettra d'avoir une interaction humaine avec l'interviewé, et d'obtenir des réflexions qui nous seront très utiles au moment de réaliser notre analyse. De plus, une entrevue permet d'avoir un degré plus approfondi de ce qui pourrait être dit, ce que ne pourrait pas nous offrir un questionnaire auto-administré (Quivy et Van Champenhoudt, 2006).

Démarche dans l'espace-temps de l'étude

Notre étude s'inscrit dans une démarche plutôt transversale, l'idée étant de réaliser une cueillette de données dans un seul temps. Nous ferons la comparaison entre le comportement des employés par rapport à celui des dirigeants et leur conséquence sur l'organisation. Elle est aussi très convenable pour les besoins de cette étude de par sa courte durée, alors qu'une étude longitudinale s'avérerait très laborieuse et beaucoup plus chère pour une étude au niveau de la maîtrise (Mongeau, 2009). Nous pouvons néanmoins mentionner que les témoignages porteront sur une période relativement large

leurs effets (Breistohl, 2009), la littérature signale qu'il y a des dirigeants qui ne s'en aperçoivent pas.

La *portée* peut se caractériser par la magnitude et l'impact de cet événement, et souvent c'est la portée qui va déterminer s'il s'agit, par exemple, d'un incident, d'une crise majeure ou d'une catastrophe (Pauchant et Mitroff, 1995).

L'*objet* sur lequel retombent les effets (*human knowledge, and performance, at the individual, group, organizational and community levels*) peut être identifié comme étant les employés, les clients, les pourvoyeurs et les autres parties prenantes (Breistohl, 2008) ainsi que les dirigeants.

Bien que les autres parties prenantes puissent également avoir un rôle très marqué dans une organisation lorsqu'une crise survient, nous nous arrêterons exclusivement sur les membres internes de cette dernière, considérant le fait que ce sont eux qui détiennent la capacité et la responsabilité (principalement de la part du dirigeant) du fonctionnement de l'organisation (Pearson et Clair, 1998). De là l'importance d'avoir recours à une bonne gestion de crise, c'est-à-dire les efforts effectués par des membres de l'organisation pour éviter ou tenter de gérer de façon efficace ce qui arrive ou ce qui serait arrivé dans l'organisation (Pearson et Clair, 1998 : 61).

C'est donc un tel élément avec ses trois degrés d'impact qui va affecter d'une manière ou d'une autre les membres d'une entité sociale, éveillant chez eux une panoplie de sentiments intéressants à explorer. Pour les besoins de cette étude, nous nous arrêterons sur deux comportements en particulier, la résilience étant le premier à être expliqué.

Nous avons abordé dans les chapitres précédents que si la résilience est certes latente (Gittell, et al., 2006; Powley, 2009), ce comportement est aussi activé par une crise. En fait, cette idée est contenue de façon tacite dans les études portant sur la résilience et est souvent évoquée dans les définitions mêmes du concept de crise (ex. : Luthans, 2002). Mais c'est Powley (2009) qui a fait ressortir davantage cette particularité. En effet, le dirigeant, stimulé par la crise et tout ce qu'elle comporte, manifestera ce comportement, lequel peut s'avérer positif pour le bien-être de l'organisation. Nous avons donc choisi d'explorer le comportement résilient chez le dirigeant. Nous sommes portés à croire que ce comportement est responsable, entre autres, de la PO efficace et de la mobilisation des employés lorsque, par exemple, une crise majeure se déclare, cette dernière se caractérisant par son étendue au-delà des murs de l'organisation et imposant des changements à l'organisation (Pauchant et Mitroff, 1995).

La manière dont nous comptons dégager la manifestation du comportement sera par induction, en analysant la trame narrative des réponses données lors d'entrevues (i.e. : Powley, 2009 : 1294). Par exemple, des questions qui nous aideraient seraient : « 16 – Lorsque vous étiez enfin face à la réalité que les choses dans l'entreprise devaient absolument changer, qu'est-ce qui vous est venu à l'esprit? » et « 17 – En général, comment réagissez-vous face aux conditions de changement drastique? ».

En fait, ces idées font foi de l'approche générale que notre étude tente d'appliquer. Cette approche est évidemment réactive face au phénomène. C'est-à-dire qu'au lieu d'explorer le phénomène dans sa forme latente (ex. : avant que la crise ait lieu), nous examinerons plutôt le comportement résilient provoqué par la crise sans toutefois lui donner la connotation négative qui lui est souvent décernée par les RH au moment de développer la résilience (Luthans et al. 2006). De cette manière, nous pourrions ainsi observer un déclenchement du comportement de la résilience chez les individus lors de nos explorations.

7.4 La performance organisationnelle

Nous avons préféré la définition de Luthans et al. (2003) aux autres vu son caractère contextuel changeant. En effet, pour ces auteurs, une organisation est performante lorsqu'elle parvient « à un équilibre entre efficacité, efficience et pertinence (la pertinence, comme l'efficience, étant la mesure dans laquelle l'organisation s'adapte aux conditions changeantes de son contexte) tout en étant viable financièrement » (p. 40, traduction libre). D'après ce qui est ressorti de la littérature, nous pouvons donc présumer que le dirigeant résilient est l'individu idéal pour un contexte organisationnel éclaté; qu'il est doté d'un certain contrôle de soi qui lui permettrait de commander son entreprise (ou son unité dans l'organisation) dans les moments les plus turbulents jusqu'au retour au calme. Il est donc possible de croire que cette même personne aurait la capacité non seulement de sortir son organisation de l'état de ralentissement dans lequel elle serait tombée, mais de la pousser également à devenir performante, parfois même au-delà des attentes (ex. : Clair et Dufresne, 2007 : 63).

L'idée positiviste de notre approche a pour base la notion qu'il est possible de prendre une situation négative et de la transformer en quelque chose de positif, tout en saisissant les avantages que cette situation perçue comme étant négative porterait avec elle. De la même manière, le dirigeant résilient percevrait une crise comme étant une opportunité et, tel que l'évoque la philosophie bouddhiste, transformerait le poison en médicament (Clair et Dufresne, 2007).

Pourtant, une organisation ayant vécu une crise et étant dirigée par un leader qui manifeste un comportement positif requiert d'autres implications pour être relancée du moment de la crise jusqu'aux périodes subséquentes; c'est d'ailleurs l'une des caractéristiques de la « haute PO » puisque dans certains cas leur productivité et leur qualité s'améliorent continuellement, jour après jour, semaine après semaine, année après année, les amenant ainsi à accomplir leur mission (Brewer et Selden, 2000 : 687). Nous utiliserons les caractéristiques de cette définition pour les appliquer à la mosaïque organisationnelle que nous tentons d'analyser et ainsi comprendre les progrès qu'auraient connus les organisations avec des performances marquées après une crise. Cela se ferait du moment de la crise jusqu'au moment où l'organisation serait testée pour cette étude.

Ainsi, pour déterminer ce qui se passe dans l'organisation lorsque le dirigeant intervient, nous privilégierons les organismes à but lucratif puisque leur évaluation est davantage facilitée par leurs productions monnayables, donc des résultats financiers concrets. De fait, cela rend les mesures de performance plus exactes, en plus d'être un excellent indicatif de performance mesurable, indicatif qui est aussi le plus utilisé pour ce type d'évaluation (Lusthaus et al., 2002). De plus, cela peut également être facilement comparé à d'anciens résultats financiers. Les objectifs que les organisations se fixent se reflètent également dans ces résultats financiers, contrairement aux pratiques des OSBL, lesquels reposent sur des philosophies - donc très abstraites -, ce qui rend la tâche d'évaluation très laborieuse et moins définissable (Daft, 2009; Lusthaus et al., 2002). Par exemple, pour une organisation à but lucratif, les objectifs qui pourraient être testés seraient les objectifs de vente et d'augmentation de la production (Wright et al., 2003). L'une des manières qui servirait à détecter si ces objectifs ont été atteints pourrait être, par exemple, en consultant des documents fournis par l'organisation comme des post-mortem d'un plan stratégique ou d'un plan de communication. Une autre manière de mesurer la PO serait d'avoir accès à des documents de l'organisation qui font état de sa situation financière (Steyrer et al., 2008), comme, par exemple, le bilan financier annuel. Les renseignements à ce sujet fournis par les interviewés lors des entrevues seront également pris en considération.

Par conséquent, en reprenant le procédé de Peterson et al. (2009), la manière dont nous déterminerons la PO serait de prendre en considération le pourcentage atteint des objectifs ayant été fixés par le dirigeant de la période de la crise pour les comparer avec ceux obtenus avant la crise et dans la période suivant la crise.

Les organisations visées par cette étude sont issues de secteurs industries diversifiés tels que l'industrie du plastique, le secteur des technologies et celui des services.

7.5 Le dirigeant résilient

Notre étude tentera maintenant de répondre à deux questions. La première, c'est de tenter de répondre au volet du rôle de leader dirigeant se trouvant dans notre question principale. La deuxième serait de répondre de manière indirecte en quelque sorte à l'appel lancé par Luthans et al., (2006) de développer la valeur de la résilience dans le milieu organisationnel. C'est une réponse indirecte puisque Luthans se spécialise dans les ressources humaines (RH). Ils incitent à développer la recherche sur la résilience chez les employés, l'idée étant de contribuer à enrichir tant la littérature que le support empirique qui établirait des liens entre la résilience et les résultats du bien-être et la performance au travail de l'employé, notamment l'EO (p. 38). Ainsi, leur focus porte davantage sur les subordonnés que sur les leaders. Nous sommes d'avis que notre étude accomplirait autant en se focalisant sur le dirigeant.

Nous soutenons donc qu'étant donné que le dirigeant est le membre de l'organisation sur qui la plus grande responsabilité repose de par sa position, ses actions, ses décisions et son comportement (Maier, 2010), il sera aussi par conséquent la personne responsable de la bonne performance de son organisation. Nous souhaitons de cette façon contribuer avec de nouveaux angles à la recherche sur la POB et son noyau PsyCap en évaluant individuellement la composante « résilience » chez le dirigeant et son effet sur l'ensemble de l'organisation (tant sur les employés que sur la performance de l'organisation), ce qui n'a pas été directement examiné dans les études précédentes ayant comme base cette théorie émergente. Ainsi, la définition que nous avons retenue est celle proposée par Luthans (2002 : 702) qui soutient que la résilience est la capacité psychologique positive de rebondir dans l'adversité, l'incertitude, les conflits, l'échec, mais aussi suite à des changements positifs, au progrès et à l'augmentation de la responsabilité.

Pour déterminer l'impact d'une telle résilience, il nous faudra d'abord tenter de déterminer le degré de résilience dont seraient dotés les individus approchés. Par conséquent, pour répondre à notre question de recherche (De quelle manière la résilience du dirigeant se traduit-elle dans ses pratiques de gestion et son impact sur l'engagement chez les employés pour que l'organisation connaisse une bonne PO après une crise?), il serait approprié d'avoir recours à la théorie du POB de Fred Luthans et ses nombreux collaborateurs (ex. : Luthans, 2002; Luthans et Avolio, 2009; Luthans, Avolio et al. 2007;

Luthans, Avolio, Walumbwa et Li, 2005; Luthans, Youssef et Avolio, 2007; Youssef et Luthans, 2007).

Nous soutenons la proposition de recherche voulant que le dirigeant d'une organisation qui enregistre une très bonne performance après avoir vécu une crise doit posséder certaines (sinon toutes les) caractéristiques d'une personne résiliente. Il a certainement dû se voir dans la pressante situation de prendre des décisions difficiles sans que cela l'en ait empêché de prendre de très bonnes décisions. Pendant et après la turbulence subie par l'organisation, celui-ci a dû démontrer sa faculté de rebondir (ex. prendre du recul face à la magnitude de la conjoncture) ou d'avoir un certain contrôle de soi (ex. : bien gérer son stress, ou penser avant d'agir) pour arriver à gérer son entreprise et l'amener à bien s'en sortir. Quelques questions serviront à dégager les actions ou décisions effectuées par le dirigeant qui parleraient de la résilience comme agissant sur ces mêmes actions. En voici un exemple :

22. De quelle manière ces comportements agissent-ils sur votre façon de gérer dans les situations de bouleversement majeur qui se sont présentées ? (prise de décision, choix de stratégies, gestion du personnel, etc.)

Mais nous avons besoin également de connaître son niveau de résilience pour déterminer son impact sur les autres éléments qui interviennent. Ainsi, pour déterminer le niveau de résilience que peut manifester cette personne, il nous faut une manière de le mesurer. Par

la suite, il nous sera possible de déterminer son rôle dans l'ensemble de l'organisation (soit son effet sur le comportement des employés et sur l'organisation). L'échelle choisie correspond à celle de Connor et Davidson (2003). Cette échelle connue sous le nom de

Figure 2

Connor et Davidson CD-RISC

- 1 Able to adapt to change
- 2 Close and secure relationships
- 3 Sometimes fate or God can help
- 4 Can deal with whatever comes
- 5 Past success gives confidence for new challenge
- 6 See the humorous side of things
- 7 Coping with stress strengthens
- 8 Tend to bounce back after illness or hardship
- 9 Things happen for a reason
- 10 Best effort no matter what
- 11 You can achieve your goals
- 12 When things look hopeless, I don't give up
- 13 Know where to turn for help
- 14 Under pressure, focus and think clearly
- 15 Prefer to take the lead in problem solving
- 16 Not easily discouraged by failure
- 17 Think of self as strong person
- 18 Make unpopular or difficult decisions
- 19 Can handle unpleasant feelings
- 20 Have to act on a hunch
- 21 Strong sense of purpose
- 22 In control of your life
- 23 I like challenges
- 24 You work to attain your goals
- 25 Pride in your achievements

Source : Connor et Davidson (2003 :77)

CD-RISC (Connor-Davidson Resilience Scale), comporte une liste des caractéristiques les plus marquées chez une personne résiliente (voir figure 2, page précédente).

À l'origine, l'échelle de Connor et Davidson avait été élaborée pour être appliquée lors de l'évaluation psychiatrique de l'individu face à l'adversité. Par contre, nous estimons qu'elle peut être facilement adaptée au milieu organisationnel. Le contenu de l'échelle correspond bien aux besoins de la présente étude étant donné qu'il permet de savoir à quel point une personne est résiliente. En effet, avec un système de pondération de Likert (ex. : jamais, souvent, toujours, etc.), on peut arriver à vérifier si la personne est très ou peu résiliente. Il est pertinent de mentionner que nous souhaitons utiliser le questionnaire de 24 items du PCQ (PsyCap questionnaire) élaboré par Luthans, Avolio et Avey (2007) pour mesurer la résilience.

Cependant les conditions d'utilisation du questionnaire sont très exigeantes et, dans notre cas, impossibles à appliquer. En effet, ces auteurs exigent l'utilisation de l'outil dans son intégralité et sans aucune modification. Or, pour notre étude, nous n'aurions besoin que d'une portion du questionnaire pour l'intégrer dans l'entrevue.

Étant donné qu'il s'agit d'entrevues et que plusieurs seront téléphoniques, nous disposons donc de peu de temps pour respecter les conditions d'utilisation du questionnaire de Luthans, Avolio et Avey (2007). Cependant, les items des deux questionnaires sont relativement proches les uns des autres (voir dans l'annexe II, les items 13 à 18, ceux mesurant la résilience). De leur côté, Connor et Davidson (2003) ont déjà eu recours à seulement deux items de leur propre modèle et, selon les résultats obtenus, il s'est avéré aussi efficace pour évaluer la résilience, modèle qu'ils ont nommé CD-RISC2 (Vaishnavi, Connor et Davidson, 2007; Young, 2005). Par ailleurs, différentes versions ou variations de l'échelle CD-RISC ont été utilisées dans différentes études dans lesquelles les chercheurs confirment également son efficacité notamment dans le domaine de la santé publique, de l'épidémiologie, de la psychologie sportive et de la neuropsychiatrie. À titre d'exemple, Notario-Pacheco et al. (2011), l'ont utilisée auprès de jeunes adultes en Espagne; Burns et Anstey (2010) l'ont testée auprès de jeunes adultes étudiants en Australie; Yu et al. (2011) l'ont testée auprès d'adolescents chinois; Scali et al. (2012) l'ont fait auprès de femmes ayant survécu au cancer en France et finalement Gucciardi et al. (2011) l'ont appliquée auprès de jeunes sportifs en Australie. À notre connaissance, le CD-RISC, n'a pas encore été utilisé dans des études auprès de dirigeants d'entreprise.

Figure 3

Exemple d'évaluation des items du questionnaire original du CD-RIDC en anglais

23. In control of your life :

- *Not true at all* ___ (0)
- *Rarely true* ___ (1)
- *Sometimes true* ___ (2)
- *Often true* ___ (3)
- *True all the time* ___ (4)

Ainsi, nous avons décidé d'utiliser le CD-RISC et de ne prendre que huit items de ce dernier (tableau 4)⁴, à savoir ceux qui selon nous s'adaptent davantage au milieu organisationnel. L'idée est de l'intégrer dans l'entrevue semi-dirigée, tel que mentionné plus haut. Nous avons également des questions qui pourraient mesurer certains des items supprimés dont le répondant donnerait davantage de détails sur son comportement qui pallieraient l'absence des items omis. Nous ne croyons donc pas que la qualité des résultats sera pénalisée.

Le tableau 4 présente le questionnaire abrégé de Connor et Davidson que nous comptons utiliser :

Tableau 4

Échelle abrégée de Connor-Davidson (CD-RISC)

Description		Pondération				
		<i>Jamais</i>	<i>Rarement</i>	<i>Parfois</i>	<i>Souvent</i>	<i>Toujours</i>
#	Item	0	1	2	3	4
1	Vous êtes capable de vous adapter aux changements					
4	Vous êtes en mesure de faire face à toute éventualité					
8	Vous avez la capacité de rebondir suite à des difficultés					
14	Sous la pression, vous êtes capable de vous concentrer et de penser clairement					
18	Vous êtes en mesure de prendre des décisions impopulaires ou difficiles					
15	Vous préférez prendre l'initiative pour résoudre des problèmes					
20	Vous êtes capable d'agir intuitivement					
24	Vous travaillez pour atteindre vos objectifs					

Source : Connor et Davidson (2003).

Plus le résultat obtenu pour chaque item est élevé, plus le niveau de résilience chez l'individu est élevé, le résultat maximal se situant à 32 points. Ainsi, les résultats seront divisés en 5 groupes : groupe 1 (entre 0 et 4.6), groupe 2 (entre 4.7 et 9.20), groupe 3 (entre 9.21 et 12.80), groupe 4 (entre 13.81 et 18.40), groupe 5 (entre 18.41 et 32).

⁴ Pour des raisons pratiques, nous avons décidé de conserver la numérotation originale des items pour faciliter leur repérage sur le tableau d'origine, lequel est en anglais.

En nous basant sur ce qui a été discuté précédemment, nous arrivons aux propositions de recherche suivantes :

Proposition 1 – La résilience du dirigeant agira sur ses actions de gestion.

Proposition 2 – Le dirigeant résilient aura un effet positif sur la performance organisationnelle (ex. : bon résultat du bilan financier, atteinte des objectifs).

7.6 L'engagement organisationnel affectif de l'employé

L'EAO des employés constitue le quatrième point principal de notre étude. Nous avons choisi d'adopter la définition de Bentein et al. (2002) qui décrit ce comportement comme étant « *an individual's identification with, involvement in, and emotional attachment to, an organization* » (p. 341). Nous sommes particulièrement intéressés à ce comportement pour son lien empiriquement établi avec la PO, les employés tendant à travailler davantage, à adopter plus facilement les objectifs de l'organisation et à travailler pour faire en sorte que ces objectifs soient atteints avec succès (Dordevic, 2004; Gebauer et Lowman, 2009).

Les employés constituent ainsi une force inestimable pour l'efficacité du fonctionnement d'une organisation; on pourrait les considérer comme étant en quelque sorte le moteur de l'organisation. Lorsqu'une crise survient, les employés peuvent se voir affectés de façon négative (Dordevic, 2004). Leur EAO peut alors diminuer et des comportements négatifs peuvent surgir, provoqués principalement par un climat d'incertitude : l'insécurité d'emploi (ex. : la crainte de perdre son emploi); la diminution de la confiance (ce qui pourrait être causé par exemple par un bris du contrat psychologique entre l'employé et le leader de l'organisation); l'augmentation du stress, ainsi que les préoccupations concernant les nouvelles tâches à accomplir (ex. : dans un contexte de mises à pied massives, l'incertitude se traduirait par la crainte d'hériter trop des tâches des collègues partis) (Dordevic, 2004). Ces comportements négatifs auraient pour conséquence une diminution de l'EAO, ce qui devrait par conséquent produire une répercussion tel qu'un ralentissement de la PO (Dordevic, 2004; Messarra et Karkoulian, 2008).

Par ailleurs, ces notions sont empruntées de la théorie du changement, spécifiquement du changement drastique (i.e. : Dordevic, 2004; Elias, 2009; Messarra et Karkoulian, 2008), et nous tentons de l'adapter à la situation de crise. D'après notre recension pour la présente étude, il semble n'exister que peu de littérature se consacrant au développement d'une théorie sur la EAO spécifique à la situation de crise. De fait, il existe des études en psychologie où l'on s'attarde sur les causes possibles des désastres ou des traumatismes

chez l'individu (ex. : *death and dying, terminal illness, trauma, or life-threatening events*) (Powley, 2009 : 505). Il existe aussi certains comportements qui peuvent être adaptés au contexte organisationnel comme l'apparition ou l'augmentation du niveau de stress (Powley, 2009; Weick, 1986).

Cependant, la théorie sur le changement semble pouvoir très bien s'adapter au contexte de crise majeure puisque le contexte exploré se situe au sein d'une organisation en changement important. Ainsi, lors de changements majeurs (ex. : réduction du personnel, fusion et acquisition), l'engagement peut décroître (Dordevic, 2004 : 113).

Mais en revenant à notre sujet, qu'est-ce qui peut ramener les choses à l'ordre et mobiliser le personnel alors que les employés ont besoin d'un leader qui les rassurera et qui leur inculquera des attitudes positives lors de temps d'adversité (Luthans et al., 2006) ? Nous croyons que le leader résilient est en mesure de le faire. Sachant que la résilience a un rôle positif auprès des employés, dont leur satisfaction et leur performance au travail (Gooty et al., 2009), nous soutenons que la résilience peut également avoir un effet motivateur sur l'EAO. En effet, le dirigeant résilient est doté de la capacité de faire adopter sa vision du futur et les objectifs de l'organisation à ses subordonnés.

Ainsi, il devrait arriver à faire de même auprès d'un groupe d'employés qui se retrouve avec un EAO affaibli (Avolio et al., 2004; Hannah et al., 2009; Norman et al., 2005; Seville et al., 2006) et changer le comportement des employés pour les rendre positifs, éveillant ainsi à nouveau leur souhait de demeurer dans l'organisation (i.e. : Bentein et al., 2002; Elias, 2009; Vandenberghe, 2005, 2009). Il semble plausible qu'en réduisant la panique tout en faisant accroître la confiance, cela devrait engendrer des comportements d'adaptation chez les subordonnés étant donné qu'ils auraient moins de craintes, ce qui leur permettrait de percevoir la situation d'une manière plutôt positive et avec plus d'assurance (Harland et al., 2005 : 6).

Pour déterminer le rôle de la résilience sur les employés, nous allons donc poser des questions lors de l'entrevue qui mèneraient à l'obtention de ces renseignements. Par exemple :

14. Pouvez-vous déterminer quels autres comportements contre-productifs vous avez observés ?

23. Concernant les échanges avec vos employés, comment avez-vous préparé vos employés afin qu'ils adoptent les changements à venir ?

Pour saisir le lien avec la performance organisationnelle, nous prendrons en considération les résultats quant aux atteintes des objectifs, plus spécifiquement en ce qui concerne les

ventes et l'augmentation de la production, lesquels ont été empiriquement liés avec l'EO (Wright et al., 2003). Tel qu'il a été proposé plus haut, il serait possible d'évaluer l'EAO en consultant des documents fournis par l'organisation faisant allusion à ces résultats. Nous avons également le questionnaire qui nous permettra d'obtenir des données d'une autre source. Nous comptons les obtenir à l'aide de l'entrevue, avec des questions telles que :

13. D'après les résultats obtenus, quelle a été la performance de votre entreprise pour la période pendant la crise* dans les secteurs suivants :

- a) ventes et production :
- b) état financier :
- c) atteinte des objectifs :

* Cette question sera posée pour savoir ce qui est arrivé après la crise. Ainsi, en faisant un tableau comparatif avec les résultats *avant*, *pendant* et *après* la crise, nous essayerons de déterminer le lien entre la PO et l'EAO.

De par ces éléments, nous sommes alors en mesure d'avancer les énoncés suivants :

Proposition 3 – L'engagement affectif des employés est relié de façon positive avec la résilience chez le dirigeant.

Proposition 4 – L'engagement affectif des employés aura une relation positive avec la performance de l'organisation.

En somme, nous cherchons à explorer à quel point et de quelle manière un dirigeant résilient, par ses actions, ses décisions et son influence sur ses employés, laisse son empreinte sur la performance efficace d'une organisation, alors que l'intégrité de cette dernière s'est vue mise à l'épreuve par des menaces d'envergure. De la même manière, nous tenterons de décortiquer le rôle de l'EOA des employés dans les résultats positifs de la performance organisationnelle.

Enfin, pour en faciliter la compréhension, la figure 4 (page suivante) présente une projection graphique de notre cadre analytique.

Présentation graphique des propositions de recherche

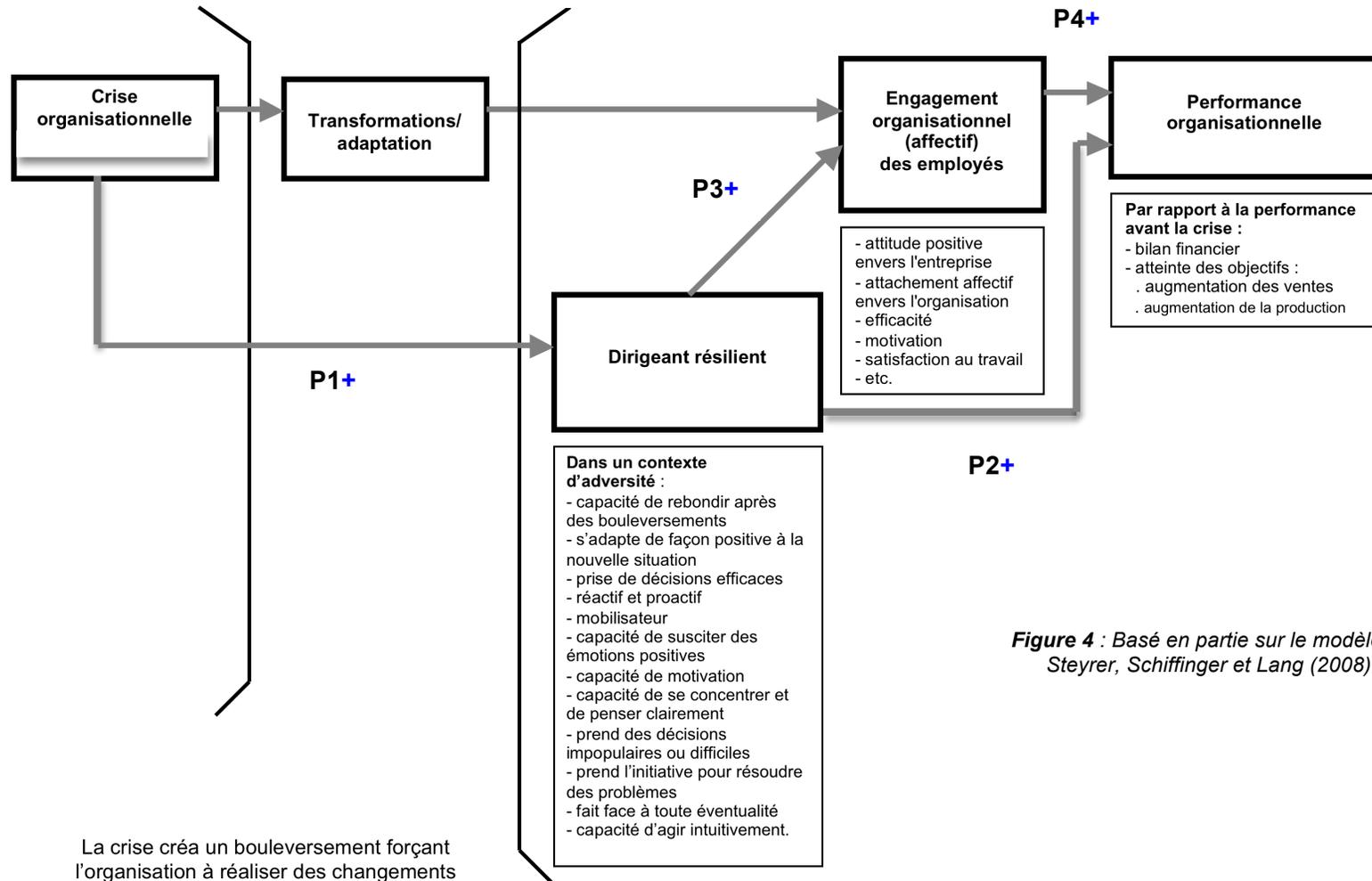


Figure 4 : Basé en partie sur le modèle de Steyrer, Schiffinger et Lang (2008).

8. Méthodologie proposée

Nous présentons maintenant le travail réalisé pour la partie méthodologique de notre étude.

8.1 Collecte de données

L'échantillonnage que requiert cette étude comporte des critères spécifiques qui se caractérisent par le contexte organisationnel et les personnes suivantes:

8.1.1 Le contexte organisationnel

Notre intérêt porte sur les organisations ayant vécu une crise organisationnelle dans les quatre ou cinq dernières années et qui présentent actuellement une bonne performance organisationnelle. Nous cherchons à comprendre ce qui est arrivé dans l'organisation après que la crise se soit résorbée. Le contexte de crise constitue ainsi un arrière-plan intéressant pour l'observation des comportements organisationnels tels que la résilience et l'engagement organisationnel. Nous visons ainsi à comprendre les processus qui ont suivi lorsqu'il y a eu retour à la normale et qu'il y a eu des changements implantés afin d'obtenir un aperçu du rôle de certains comportements organisationnels s'étant manifestés dans les résultats des changements. Nous assumons que ces comportements correspondraient donc à la résilience chez le dirigeant et à l'engagement affectif chez les employés, le contexte de crise ayant servi de vecteur déclencheur de la résilience.

Les organisations approchées ont donc vécu une crise majeure (un bouleversement tel que sa viabilité aurait été en danger) dans les 4-5 dernières années au moment de la réalisation de l'étude sur le terrain.

De plus, ces organisations ont majoritairement connu de très bonnes performances après la crise, tandis qu'une d'entre elles affichait des projections de performance très prometteuses suite à la crise. C'est pourquoi les entreprises sélectionnées pour notre étude peuvent être considérées comme étant performantes subséquentement à une période de grande turbulence.

Bien que le type de crise organisationnelle puisse avoir un degré d'impact différent tant sur le fonctionnement de l'organisation que sur les membres qui la composent, nous n'avons pas fait de distinction sur le type de crise vécue pour choisir les entreprises. Bien que des personnes puissent par exemple réagir très différemment face à la même crise (Luthans, 2002 : 702), nous prendrons en considération tout type de crise ayant mis la viabilité de

l'entreprise en danger. En fait, peu importe le type de crise qui se manifeste, les gens agiront différemment, selon leur vécu (Hodgkinson et Stewart, 1991). De plus, étant donné les critères que nous nous sommes imposés pour la réalisation de cette étude, nous sommes demeurés ouverts aux types de crise vécus par chaque entreprise participante, sans quoi il se serait avéré extrêmement difficile de trouver des candidats.

Nous avons ainsi pris en considération le fait que les organisations étaient performantes (donc, une bonne performance) après avoir traversé une crise majeure (donc l'intensité de la crise). Nous assumons qu'une crise mineure pourrait ne pas avoir un impact aussi important pour que l'organisation se voie ébranlée et soit par la suite forcée d'effectuer des changements importants pouvant affecter la dynamique qui nous intéresse. Ainsi, le fait qu'elle soit performante, peu importe le type de crise, nous semble déjà un terrain intéressant à explorer. Cependant, il est pertinent de mentionner le type de crise vécu par chaque entreprise participante. Par exemple, dans une (1) des entreprises approchées, la crise était de type « *confrontation crisis* » (Jacques, 2009) ou « labor unrest » (Mittroff et Ansgnos, 2001). En fait, les employés refusaient que la succursale dans laquelle ils travaillaient soit absorbée par la maison mère. Dans les cinq (5) entreprises restantes, le type de crise était lié aux « *economic and market forces* » (Luecke, 2004), soit des victimes de la crise économique mondiale de 2009. Ainsi, le hasard et le contexte de notre étude ont fait en sorte que cinq entreprises sur six ont vécu des crises similaires. D'autre part, afin de déterminer un tel niveau de performance d'une entreprise, nous avons comparé les résultats par rapport à sa performance dans les périodes avant, pendant et après la crise.

Par ailleurs, nous croyons que le type de crise constitue une piste de recherche intéressante à explorer. Si dans l'analyse de nos résultats nous observons une incidence significative reliant le type de crise aux outputs, nous en ferons alors état.

Pareillement, le contexte de crise favorise la manifestation de la résilience; c'est pour cette raison qu'il représente selon nous le meilleur contexte pour observer ce comportement.

Enfin, notre souhait est de tester la transférabilité de la théorie proposée dans la zone géographique où les entreprises se trouvent, à savoir le Canada. Les noms des entreprises approchées seront gardés anonymes. Pour garantir cet anonymat, nous fournissons dans le tableau 5 (page suivante) le bassin d'entreprises opérant dans leur secteur économique respectif, ce qui permettrait de « camoufler » pour ainsi dire les entreprises participantes dans notre étude parmi ses concurrentes :

Tableau 5

Profil industriel des entreprises				
Entreprise du cas	Secteur industriel	# d'établissements dans l'industrie	Nombre d'employés	Crise vécue
0_021	Industrie du plastique	638 au Québec 2 527 au Canada ¹	Entre 100 et 500	Difficultés financières
0_022	Firme de services de technologies spécialisées dans le traitement d'hydrocarbures	40 au Québec Au Canada N/D ²	Entre 100 et 500	Difficultés financières, baisse de clientèle
0_023	Fabricant de luminaires (Industrie de la fabrication de matériel, d'appareils et de composants électriques)	315 au Québec 1 064 au Canada ¹	Entre 100 et 500	Crise économique mondiale (diminution des ventes au marché américain)
0_024	Firme de génie-conseil spécialisée dans la conception d'équipement en milieu industriel	40 au Québec Au Canada N/D ²	Moins de 100	Difficultés financières (perte d'un client majeur + crise économique)
0_025	Fabrication d'articles de sport et d'athlétisme	698 au Canada ¹	Moins de 100	Crise financière de 2007-2008
0_026	Groupe de professionnels spécialisés en ressources humaines	794 au Québec 3 363 au Canada ³	Plus de 500	Tentative de centralisation

Sources : ¹Industrie Canada, ²l'Association des ingénieurs-conseils du Québec et ³le ministère des Finances et Économie du Québec.

8.1.2 Segment sociodémographique approché

Les dirigeants

L'échantillon à examiner a été délibérément choisi pour leur représentativité; leurs caractéristiques correspondent à ce que nous cherchions à déterminer, tel que conseillé par Mongeau (2009), le rôle exercé par des dirigeants participants pouvant constituer un échantillon potentiellement résilient. Ainsi, les gestionnaires (la haute direction) doivent avoir été à la tête de leur entreprise pendant et après la crise et bien entendu, lors du moment de l'entrevue. La raison du choix de ce groupe s'explique par le fait qu'ils sont aux commandes de l'organisation ou de leur unité dans l'entreprise. Ce sont principalement les dirigeants qui portent la responsabilité de la direction de leur entreprise (ou de leur unité).

Tableau 6

Profil des dirigeants interviewés					
Interviewés	Genre*	Groupe d'âge	# années d'expérience	# années dans l'org.	Poste / Spécialisation
0_021	M	56-60	31	11	Directeur de RH
0_022	M	41-45	20	7	Président
0_023	M	46-50	27	6	Directeur des RH
0_024	M	71 et plus	43	15	Directeur - marketing

0_025	M	41-45	22	22	Président
0_026	M	41-45	23	17	Président

En principe, la haute direction doit réagir sur le moment, prendre des décisions d'extrême importance dans des moments d'incertitude et sous une intense pression étant donné qu'on s'attend à ce qu'ils réussissent non seulement à bien s'en sortir mais également à ce que l'entreprise devienne davantage performante. Il est donc important pour nous d'approcher les membres de la haute direction.

La crise organisationnelle devait avoir eu lieu dans les derniers cinq ans pour que les souvenirs soient encore très présents chez l'interviewé. Il faut tenir compte que si beaucoup de temps s'était écoulé, les résultats obtenus pourraient ne plus être valides car si la crise a eu lieu au-delà de cette période, il serait très difficile voire impossible d'attribuer la bonne performance à la résilience, beaucoup d'autres facteurs ayant aussi pu y contribuer.

Aucun employé n'a donc été approché afin d'éviter un travail trop lourd et des procédures trop complexes. Le dirigeant allait rendre compte des comportements d'engagement organisationnel des employés. Il s'agit d'un choix méthodologique qui comprend certes des limites, la perception de ces comportements n'étant pas nécessairement identique à celle qu'en auraient les employés par exemple. Nous sommes par contre d'avis que le fait de se concentrer sur les seuls dirigeants nous permettra d'obtenir des résultats intéressants par le biais d'une méthodologie plus simple, résultats dont nous soulignerons les limites lorsqu'obtenus et les pistes de recherche possibles qui pourraient en découler auprès des employés dans pareil contexte.

Notre idée première était de trouver environ 15 dirigeants d'entreprise à interviewer. Cependant, les caractéristiques des entreprises que nous nous sommes imposées pour réaliser notre étude ont fait en sorte que cet objectif n'a pas pu être atteint, le nombre de dirigeants disponibles s'élevant à six. Nous reviendrons sur cet aspect plus loin.

L'idée de réaliser ces entrevues était, premièrement, de connaître la fréquence du phénomène dans les cas de crise organisationnelle et, deuxièmement, la généralité de cette théorie (Mongeau, 2009) dans une population du milieu organisationnel plus large (Somers, 2009 : 21). Étant donné qu'il s'agit d'une étude qualitative, la taille de l'échantillon ne requiert pas d'être trop grande puisque les commentaires peuvent parfois atteindre un *point de saturation* « lorsque l'ajout d'information [...] ne permet plus d'enrichir le modèle élaboré » (Mongeau, 2009 : 94), soit approximativement 12 interviews.

Chaque entreprise choisie devait donc avoir vécu un important bouleversement qui leur aurait imposé l'implantation d'un changement stratégique quelconque.

La recherche de candidats pour notre étude, dans le cas du groupe des dirigeants, s'est faite à partir de la lecture d'articles de journaux d'actualité. Le but était de trouver des cas où on relatait des histoires d'entreprises ayant vécu des crises majeures et qui par la suite avaient affiché une très bonne performance. Nous avons donc recensé ce type d'articles au sein des principaux journaux canadiens (Les Affaires, Canadian Business Review, L'actualité, Cyberpresse, Le Devoir, Canadian Business Magazine, Marketing Mag, Globe Advisor, The Globe & Mail, etc.). Ce faisant, nous avons pu identifier les entreprises qui répondaient à nos critères pour ensuite les contacter et tenter d'interviewer l'un de ses hauts dirigeants ayant vécu ladite crise. À notre avis, cette démarche s'est révélée être un moyen très efficace parce que nous obtenions ainsi des détails sur les événements passés et sur les conditions actuelles de l'entreprise pour ensuite savoir lesquelles contacter.

Bien que cette méthode ait exigé beaucoup de temps, nous sommes d'avis que c'était un moyen très pratique par le fait que dans ces articles on donnait des renseignements clés tels que le nom de l'entreprise, l'année de la crise, la magnitude des bouleversements vécus, et dans les cas qui nous intéressaient, la manière dont l'entreprise se démarquait et la manière dont elles s'en étaient sorties, ainsi qu'une description ou encore une analyse de leur bonne performance actuelle, malgré la crise. En fait, toutes les entreprises contactées étaient devenues en quelque sorte des *success stories* selon les commentaires rapportés par les journalistes ou blogueurs. Cela nous donnait alors de très bons candidats à approcher.

Par contre, et bien que leur histoire ait été médiatisée, nous tenons à souligner que le nom des entreprises ainsi que ceux des interviewés resteront anonymes dans notre étude, étant donné que les éléments recueillis correspondent à de l'information confidentielle.

De par notre démarche, nous avons pu aller plus loin pour trouver davantage d'information lorsqu'une entreprise nous semblait adéquate ou bien passer à la suivante. Bien que notre bassin comprenait tout le territoire canadien, les entreprises répondantes se sont toutes avérées être des entreprises québécoises. De fait, seule une importante firme financière située à Vancouver a répondu à notre demande, mais celle-ci a malheureusement dû annuler sa participation à notre étude par la suite. Comme possible piste d'explication, nous pouvons avancer que le nom de HEC Montréal ne résonnait peut-être pas autant auprès des entreprises sollicitées à l'extérieur du Québec.

Par conséquent, nous sommes conscients que le fait de n'avoir que des participants québécois pour notre étude représente un élément qu'il faudra prendre en compte lors de l'analyse des phénomènes qui nous intéressent.

Pour ce premier groupe, nous avons fait traduire en anglais les questions ayant été préparées pour l'entrevue. Cependant, le questionnaire traduit ne fut jamais utilisé, les interviewés s'exprimant tous en français.

Pour des raisons pratiques, nous avons attribué des codes aux six participants du groupe de dirigeants (0_021, 0_022, 0_023, 0_024, 0_025 et 0_026, respectivement). En fait, l'élaboration des graphiques et des tableaux, la gestion des documents informatisés reliés à cette étude (ex. : fichiers, dossiers, documents Word, pdf, etc.) ainsi que des considérations visant à protéger l'anonymat des participants nous ont menés à décider d'employer cette dénomination. De plus, nous avons considéré que cela aiderait le lecteur à mieux suivre lorsque nous faisons mention de la personne, du cas de l'entreprise ou de l'entreprise elle-même. À aucun moment nous ne cherchons à déshumaniser nos interviewés; il s'agit plutôt d'un choix purement pratique qui fut décidé suite à la constatation de la complexité de tout modifier, par exemple, chaque élément dans les graphiques ou de les nommer d'une manière sur un medium et d'une autre manière dans un autre support et devoir faire les spécifications à chaque fois. Bref, le but était d'uniformiser le tout d'une manière simple, efficace et respectueuse de la confidentialité des informations recueillies.

Les spécialistes

Des spécialistes en consultation de différents domaines seront interviewés pour avoir un point de vue sur les comportements observés sur le terrain (ex. : des consultants ou des coachs en ressources humaines, leadership, redressement d'organisations, etc.). Le but de cela est également pour obtenir d'autres données pour établir un tableau comparatif et déduire des observations plus concrètes. Ils seraient en quelque sorte une source d'information bidirectionnelle (échange à double sens entre interviewé et intervieweur). Des questions sur des sujets spécifiques leur ont été posées. Les réponses données par les spécialistes n'ont pas été comptabilisées en tant que données des résultats sur la résilience et l'engagement organisationnel, sinon en tant qu'opinions. Ceci nous a aidés énormément à répondre à certaines interrogations que la littérature – une source d'information unidirectionnelle – n'aurait pas pu combler. Également, leur expérience nous permettra de comprendre le comportement des dirigeants d'un point de vue objectif et expert. Nous avons interviewé un total de quatre (4) experts spécialisés dans divers

domaines. Le tableau 7 présente donc le profil des participants interviewés dans le cadre de notre étude, notamment au niveau de leur genre, de leur groupe d'âge, de leur nombre d'années d'expérience, de leur nombre d'années passées au sein de l'organisation actuelle, ainsi que leur poste ou spécialisation respectif :

Tableau 7

Profil des spécialistes interviewés					
Interviewés	Genre*	Groupe d'âge	# années d'expérience	# années dans l'org.	Poste / Spécialisation
0_031	M	61-65	35	1	Développement du leadership
0_032	M	46-50	25	3,5	Stratégie des affaires
0_034	M	46-50	25	12	Consultant en développement organisationnel et coaching
0_035	F	51-55	30	1,5	Consultante en carrière et orientation et coach professionnelle

Pour trouver des participants pour notre deuxième groupe, la tâche fut sensiblement plus simple que pour trouver ceux du premier groupe (les dirigeants). Nous avons cherché et consulté des sites Internet de firmes de consultation ainsi que des sites Internet d'associations qui correspondraient avec notre sujet d'étude pour contacter des spécialistes en la matière. Pour ce groupe, nous nous sommes concentrés sur le territoire québécois. Ce choix a été décidé entre autres afin d'économiser dans les frais de traduction du questionnaire.

Pour les mêmes raisons pratiques mentionnées plus haut, nous avons accordé aux quatre participants du groupe de spécialistes les codes 0_031, 0_032, 0_034 et 0_035 (le code 0_033 avait été attribué à un participant qui a dû annuler sa participation vu son manque de disponibilité).

8.1.3 Procédures pour la prise de contact et pour les communications subséquentes

Nous avons pris contact avec les deux groupes en envoyant des courriels aux entreprises ou aux dirigeants des entreprises eux-mêmes dans lesquels nous sollicitons la participation à l'étude, parfois de façon personnalisée (adressée à une personne en particulier), parfois de façon impersonnelle, selon l'information que nous avons sur l'organisation ou sur la personne. Si la réponse était positive, nous leur faisons alors

parvenir un deuxième courriel de remerciement pour leur participation dans lequel nous proposons des moments propices pour conduire l'entrevue.

Pour les participants se trouvant à l'extérieur de Montréal, des entrevues téléphoniques furent organisées. Pour les participants se trouvant dans la région de Montréal, l'entrevue se faisait en personne, dans leurs bureaux.

Une fois les entrevues réalisées et les verbatims transcrits, une copie leur était envoyée par courriel afin qu'ils puissent vérifier que tout était conforme à ce qu'ils souhaitaient transmettre. Ils pouvaient, par exemple, ajouter quelque chose qu'ils auraient pu oublier ou modifier, ou encore supprimer ce qu'ils considéraient par la suite ne pas constituer l'idée qu'ils souhaitaient exprimer. Cependant, aucun des participants n'a ressenti le besoin de modifier ses réponses.

8.2 Méthodes de collecte de données

Nous avons eu recours à plusieurs méthodes adaptées aux exigences de notre étude pour la collecte de données. Voici comment nous avons procédé.

8.2.1 Entrevue semi-dirigée

C'est à l'aide de la trame narrative du dirigeant que nous avons déterminé le rôle que le dirigeant aurait pu exercer sur leur comportement ainsi que sur la performance organisationnelle. Par le biais de leur témoignage, nous avons ainsi obtenu la description des agissements des employés avant la crise (pour connaître leur niveau d'engagement dans cette période), pendant la crise (pour déterminer si leur engagement avait diminué) et après la crise (pour connaître les possibilités que ce comportement ait connu une augmentation) ainsi que le rôle du comportement de résilience du dirigeant.

Étant donné que certaines des personnes à interviewer se trouvaient dans différentes villes, quelques entrevues ont alors été menées par téléphone. Nous étions conscient que le taux de refus aurait pu être élevé (Mongeau, 2009 : 98) à cause de ce fait, mais nous avons évité ainsi des coûts de déplacements importants.

Les principales questions posées ont été celles cherchant à obtenir des indices de résilience chez les dirigeants interviewés, de l'engagement affectif chez les employés et, dans le cas des spécialistes, s'ils ont pu repérer ce comportement chez les dirigeants. Ces questions ont été inspirées principalement des études réalisées par Luthans et ses collègues (ex. : Luthans et Avey, 2010; Luthans et Youseef, 2007; Luthans, Youseef et Avolio, 2007) :

Lorsque vous étiez enfin face à la réalité que les choses dans l'organisation devaient absolument changer, qu'est-ce qui vous est venu à l'esprit ? Le but des premières questions serait de tenter de capter *le heat of the moment*. Nous cherchions en fait à ce que l'interviewé se transporte dans un moment précis pour que sa réponse soit la plus éloquente possible sur le comportement managérial.

Comment avez-vous approché vos employés? ou Comment avez-vous préparé vos employés pour accepter les changements à venir?

Pour ce qui est des entrevues adressées aux spécialistes, nous élaborerons un questionnaire parallèle à celui réalisé pour les dirigeants (voir annexe VII), c'est-à-dire avec un contenu des questions similaire, mais avec des questions adaptées aux pratiques des spécialistes. Le but sera d'avoir des réponses alternatives, davantage objectives, sur ce qui est observé sur le terrain et ainsi obtenir des données pour les comparer à celles des dirigeants. Cette comparaison servirait à renforcer ou non ce qui ressortira des témoignages des dirigeants, notamment sur l'état de l'engagement des employés ainsi que sur la résilience chez les dirigeants en situation de crise. Nous croyons que cela viendra enrichir ce qui se passe dans le milieu de la pratique et nous aidera à obtenir un autre angle à propos des phénomènes qui nous intéressent.

Pour comprendre le rôle de la résilience, le contexte des entreprises choisies est tout à fait approprié parce qu'elles présentent une très bonne performance après avoir vécu une crise majeure dans les derniers quatre à cinq ans lorsque l'étude a été réalisée sur le terrain. Nous avons ainsi pu déterminer les actions et comportements réalisés par ses membres à l'aide de la trame narrative obtenue par l'entrevue, notre principale source pour l'obtention de l'information. Pour ce faire, nous nous sommes donc concentrés sur les comportements du dirigeant et des employés ainsi que sur la performance de leur entreprise avant, pendant et après la crise afin de bien cerner le phénomène.

8.2.2 Administration des entrevues

Pour l'enregistrement des entrevues, nous avons opté pour l'utilisation des appareils dont nous disposons, à savoir un téléphone fixe sans fil pour éviter des possibles interruptions de la connexion téléphonique et un ordinateur portable MacBook Pro pour assurer une qualité du son de la voix de l'interviewé étant donné que sa voix serait enregistrée dans le mode « haut parleur » du téléphone. Pour les entrevues réalisées en personne, l'ordinateur portable a été suffisant.

Toutes les entrevues ont été enregistrées avec GarageBand, un logiciel d'Apple servant à l'enregistrement électronique du son, la création (écrire, arranger et composer) de pièces musicales avec des instruments musicaux virtuels intégrés ou pour simplement s'accompagner avec de la musique déjà existante dans cet outil. En fait ce logiciel, simple d'utilisation, vient avec une vaste librairie de musique préenregistrée en plus d'effets sonores et autres fonctionnalités comme la possibilité d'avoir plusieurs pistes ou « *multitracks* » (Nardo, 2009 : 27-28).

En somme, GarageBand est pratiquement un studio d'enregistrement virtuel (Tomei, 2009 : 105). Pour ce qui est de l'enregistrement de la voix, il s'est avéré un excellent outil tant lors de l'enregistrement du son pendant l'entrevue (ex. : la capture du son avec la voix de l'interviewé en mode haut parleur du téléphone; le temps illimité d'enregistrement qu'il permet) que lors de la transcription des verbatims (les fonctions de mesure de la bande sonore enregistrée facilitent sa navigation en permettant de se situer exactement à la seconde près, et de repérer des sections de l'enregistrement lorsqu'il fallait revenir sur un mot ou sur une phrase précise prononcé par un participant).

Au total, 10 entrevues ont été réalisées : six auprès de membres de la haute direction de différentes entreprises, et quatre auprès de consultants, tous membres de firmes différentes.

Nous souhaitions obtenir un nombre plus élevé de dirigeants d'entreprise, mais par la nature des critères exigés commentés plus haut, le choix s'est avéré très limité. De plus, parmi ceux qui nous ont répondu mais qui n'ont pas participé à l'étude, plusieurs ont fait savoir que leur entreprise n'était pas tout à fait sortie de la crise ou qu'elle se trouvait alors dans une nouvelle crise.

8.2.3 Consultation de documents de l'organisation

Initialement, la consultation de documents (ex. : rapports annuels, bilans financiers, post-mortems, etc.) consistait notre deuxième source officielle de données financières des entreprises approchées avant la réalisation de l'étude sur le terrain. Cela nous aurait permis de réaliser un constat ainsi qu'une comparaison de la performance de ces entreprises, plus spécifiquement de déterminer une amélioration de chaque entreprise avant et après la crise ainsi qu'aux résultats des objectifs (ex. : l'augmentation de la production et des ventes, des objectifs souvent considérés pour déterminer la performance des employés) que l'entreprise s'était fixés. La consultation des états financiers est en fait la méthode la plus utilisée pour évaluer la performance étant donné

qu'elle reflète financièrement les résultats des efforts réalisés par la direction (i.e. : Gittel et al., 2006).

Cependant, nous n'avons obtenu des données secondaires (i.e. : des rapports financiers) que de trois entreprises, dont une qui ne touchait que des données sur le plan international, ce qui ne nous offrait pas un profil direct sur la performance de l'entreprise approchée en particulier. Également, les données reçues ne nous permettaient pas d'effectuer une comparaison de l'évolution de la performance organisationnelle pour les périodes avant, pendant et après la crise étant donné qu'elles correspondaient à une période d'exercice donnée et non de chacune des trois périodes étudiées.

Puisque ces données ne représentent qu'une fraction des entreprises de notre étude, nous avons donc décidé de ne pas les utiliser. Cependant, pour palier ce fait, nous nous sommes référés aux témoignages, lesquels contiennent énormément d'informations qui nous permettaient de connaître la situation financière d'une entreprise, certains avec des chiffres renseignant sur leur performance dans les périodes qui nous intéressent (ex. : avant, pendant et après la crise). Ce faisant, nous avons donc conçu le tableau « Extraits des témoignages concernant la performance organisationnelle » (annexe I). Dans ce tableau, nous présentons des extraits des verbatims dans lesquels on renseigne sur les gains ou pertes, souvent avec des chiffres, encourus dans les trois périodes observées. Ce tableau sera davantage commenté dans la section portant sur l'analyse des résultats de la performance organisationnelle.

8.3 La question éthique

Le nom des interviewés ainsi que celui de leur entreprise sont demeurés anonymes. Cela avait pour but d'obtenir une trame narrative davantage détaillée, l'identification de l'un ou de l'autre pouvant affecter la qualité de l'information obtenue. Pour ce faire, nous avons procédé premièrement à l'inscription du projet de mémoire auprès du Comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal. Des questionnaires ont été préparés pour la sollicitation formelle de l'autorisation et du consentement libre et éclairé des participants pour la réalisation des entrevues, pour l'utilisation de l'information dans l'étude et pour la consultation de documents de l'entreprise témoignant de sa performance. De plus, nous avons préparé des formulaires dans lesquels nous nous engageons envers eux à garantir la confidentialité de l'information obtenue. De plus, les participants ont été informés qu'ils pouvaient se retirer de l'étude à tout moment (Mongeau, 2009 : 101).

Ensuite, toujours dans le but d'assurer la confidentialité des données, seules deux personnes ont accès aux noms des participants : l'étudiante en charge du projet de mémoire, et son directeur de mémoire. Finalement, nous avons réalisé une recherche (sur les sites Internet d'Industrie Canada et de Statistique Canada, entre autres) pour connaître le nombre d'entreprises existantes dans le secteur et ainsi assurer une possibilité très minime que celles qui participeront à notre étude soient identifiées. Par exemple, nous avons trouvé qu'il existe plus de 2000 entreprises œuvrant dans le secteur de la transformation partout au Canada; il s'avérerait donc très difficile de savoir lesquelles auraient accepté de participer à notre recherche. Le tableau « Profil industriel des entreprises » (p. 84) traduit ces préoccupations.

Par ailleurs, les enregistrements des entrevues ont été détruits après leur transcription et vérification faites par les interviewés. Les documents de contenu financier reçus seront également détruits suite au dépôt de ce mémoire.

Les participants ont été informés des buts de cette étude ainsi que sur l'utilisation des données obtenues. Un échange formel a été conclu nous engageant à conserver l'anonymat de l'information obtenue. Le tout s'est fait sous forme de formulaires de confidentialité, et d'autorisation à l'entrevue et de consultation de documents avec information non publics, exigés par le Comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal.

Lorsqu'une personne acceptait de participer, nous leur faisons parvenir les formulaires dans un deuxième courriel. Les participants se trouvant à l'extérieur de Montréal renvoyaient par courriel les formulaires avec leur signature. Pour les personnes se trouvant à Montréal, les formulaires exigés étaient signés sur place le jour de l'entrevue.

8.3.1 Mesures pour assurer l'anonymat dans la transcription des verbatims

Tous les noms d'entreprises, des interviewés et des clients que les participants auraient pu mentionner pendant l'entrevue ont été substitués par des noms fictifs. Par exemple, nous avons appelé « Alpha » ou « Bêta » les entreprises ayant été mentionnées par l'interviewé. Pour identifier l'entreprise dans laquelle travaille l'interviewé, nous avons opté pour toujours la nommer « Oméga ». Ainsi, pour différencier une « Omega » d'une autre, il suffit de se référer au code identifiant la personne ou l'entreprise question (ex. : 0_021; 0_022; 0_023; etc.). Le même procédé a été employé pour certains commentaires où l'on aurait pu reconnaître l'entreprise dont on parlait et qui n'étaient pas des éléments d'analyse. Pour illustrer comment nous avons substitué certains éléments de ce genre, prenons l'exemple d'une entreprise ne faisant pas partie de la présente étude. S'il

s'agissait de Crocs, la marque renommée de sandales et que l'interviewé avait affirmé : « La vente de nos sandales avait considérablement chuté par le fait que leur qualité était tellement bonne et que les gens sentaient le besoin d'en acheter qu'une seule fois »; dans pareil cas, nous aurions substitué le mot « sandales » par « produits » afin d'éviter que le lecteur arrive à en déduire qu'il s'agissait de Crocs. En usant de cette méthode de substitution, nous avons cherché à respecter l'essence du commentaire en même temps que de protéger l'information (trop personnelle ou trop révélatrice) afin d'en assurer sa confidentialité.

Dans un autre cas, nous avons décidé de résumer une portion d'un cas de crise rapporté par un des interviewés concernant l'un de ses clients pour illustrer ses propos. Le cas de crise portait sur des faits très délicats et la nature de l'entreprise (extrêmement connue, peu de concurrents, cas très médiatisé) aurait pu permettre au lecteur d'identifier facilement son client. Pour éviter cette situation, nous avons donc cru qu'il était plus facile de résumer uniquement cette petite partie du témoignage, en rapportant l'essentiel de l'histoire. De cette façon, nous croyons avoir pu respecter notre engagement envers nos interviewés qui était d'assurer l'anonymat et la confidentialité de certaines informations.

Une fois les entrevues corrigées, elles étaient envoyées aux participants afin qu'ils en fassent la révision du contenu. Nous procédions ainsi dans le but de leur permettre de réaliser des modifications (ex. : enlever des commentaires, ajouter quelque chose qu'ils auraient cru pertinent). Par contre, aucun interviewé n'a senti le besoin de modifier ses réponses.

8.4 Période de déroulement du travail de recherche des rencontres et de transcription

Malgré que les premiers contacts avec les entreprises avaient commencé en novembre 2010, la période officielle de réalisation de l'étude sur le terrain (Ex. : prise des rendez-vous et réalisation des entrevues) a été relativement circonscrite dans les premiers mois de 2011 :

Recherche de participants :	de novembre 2010 à mai 2011
Déroulement des entrevues :	du 28 janvier 2011 au 13 juin 2011
Transcription et envoi des verbatims par courriel :	du 30 janvier 2011 au 19 juin 2011

8.5 Outils

Étant donné la variété de nos sources, nous avons alors différents outils pour aller chercher l'information dont nous avons besoin. Notre intention était d'obtenir des

témoignages, à l'aide d'entrevues semi-dirigées, qui nous proposeraient des pistes nous menant vers une réponse à notre question de recherche et pour tester nos propositions. Pour ce faire, nous avons utilisé le questionnaire mentionné précédemment dans le chapitre de la méthodologie. En fait, nous avons élaboré deux questionnaires (voir annexe VII): un adressé aux dirigeants, et un autre pour les spécialistes. Dans le questionnaire préparé pour les dirigeants, il y avait 40 questions ouvertes et trois questions fermées. Ces trois questions comportaient chacune une échelle de Likert (ex. : nul, fort, moyen, etc.) pour déterminer le niveau d'engagement des employés. Tel que le conseillent Gagné et Godin (1999), nous avons ensuite procédé à déterminer le niveau d'intensité d'engagement des employés dans les trois périodes étudiées (avant, pendant, et après la crise). Nous avons premièrement inséré une question filtre (fermée) pour établir si oui ou non l'interviewé avait détecté de l'engagement dans leur organisation dans la période respective. Deuxièmement, nous avons inséré l'échelle de mesure (Likert), soit une liste d'items préétablis de réponses possibles, très souvent utilisée pour mesurer, entre autres, des construits cognitifs, notamment la perception.

L'intention derrière ce choix a été de dégager le degré de l'engagement des employés dans les trois différentes étapes observées (ex. : avant, pendant et après la crise) pour ainsi pouvoir comprendre 1) si les employés manifestaient de l'engagement avant la crise, 2) si cet engagement a souffert d'une baisse pendant les bouleversements causés par la crise et 3) s'il a connu une augmentation après la crise. Cette information nous a permis notamment de détecter une possible tendance au niveau du rôle du dirigeant résilient dans la fluctuation de l'intensité de l'engagement. Nous explorerons la résilience uniquement dans les périodes « pendant la crise » et « après la crise ». L'avant crise ne sert qu'à vérifier si les employés étaient déjà engagés avant que la crise n'éclate.

Pour notre échelle de Likert, nous en avons préféré une qui soit unipolaire plutôt que bipolaire. Une échelle unipolaire « offre la possibilité d'exprimer à des degrés divers une [même] opinion, mais [...] en regard d'une position spécifique par rapport à l'objet étudié » (ex. : nulle, très légère, moyenne, etc.) (Gagné et Godin, 1999 : 13). À l'opposé, une échelle bipolaire comprend deux points de vue opposés dans les choix de réponse (ex. : très en désaccord ... très en accord) (Gagné et Godin, 1999 : 13). Bref, puisque nous cherchions à connaître l'intensité de l'engagement, l'échelle unipolaire nous permettait d'atteindre plus adéquatement nos objectifs.

Les facteurs qui ont influencé notre choix quant aux cinq items de l'échelle étaient : a) le fait d'offrir aux participants la capacité de discriminer de façon significative entre les différentes options de réponse et b) notre mode d'administration des entrevues,

lesquelles, dans la majorité des cas, allaient être réalisées au téléphone et exigeaient donc un « effort plus ou moins important de mémorisation des options » de la part de l'interviewé (Gagné et Godin, 1999 : 13). Gagné et Godin font par ailleurs mention que dans les options de réponse, on offre souvent la possibilité aux participants d'exprimer leur ambivalence. Cependant, dans notre cas, nous avons allégé l'échelle en posant précédemment une question filtre (également fermée) à l'interviewé afin de connaître s'il avait observé l'absence ou la présence de l'engagement organisationnel de la part de ses employés. Du coup, nous avons évité de recueillir une réponse neutre avec laquelle il aurait été moins évident d'obtenir des résultats concrets.

Dans le questionnaire, il y a également une question comportant une échelle CD-RISC réduite de Connor et Davidson (2003) pour évaluer le niveau de la résilience chez les dirigeants interviewés. Ces questions abordaient principalement des points concernant les comportements organisationnels des dirigeants et des employés et la performance de l'organisation observés avant, pendant et après la crise. Il y avait également d'autres questions de base (ex.. : âge, sexe, années d'expérience, etc.) pour connaître le segment démographique que nous avons obtenu lors de la collecte de données. Le questionnaire adressé aux spécialistes ne contenait pas l'échelle CD-RISC.

8.6 Pré-tests

Deux pré-tests ont été effectués. Le premier a été fait dans le but de tester le contenu, la compréhension des questions et la longueur du questionnaire en soi, en plus de déterminer, avec les réponses données, si des questions pouvaient s'avérer redondantes. Ceci a été réalisé auprès d'un doctorant en éducation de l'Université de Montréal à l'automne 2010. Ce premier pré-test nous a permis de constater qu'il y avait des redondances dans environ deux questions, lesquelles ont donc été éliminées. Quant à la durée de l'entrevue, elle dépassait largement les 45 minutes que nous avons fixées comme temps maximal (environ 25 min de trop), alors que nous devons prendre en considération que les interviewés seraient des gens très occupés et que certaines entrevues seraient menées par téléphone. Par contre, nous tenions à ce que les modifications qui devaient être faites ne nuisent pas à la qualité de l'information que nous cherchions à obtenir. Le questionnaire avait été ensuite révisé par M. Christian Vandenberghe, directeur de ce mémoire, pour s'assurer de la pertinence des questions. Les modifications nécessaires suggérées par M. Vandenberghe à ce sujet ont ensuite été apportées.

Enfin, un deuxième pré-test a été réalisé auprès d'un sujet issu de la population cible, soit un haut dirigeant (entrevue téléphonique) qui exerce en tant que comptable au sein d'une entreprise privée dans la ville de Montréal au Québec. Avec ce deuxième pré-test, nous avons alors testé à nouveau la compréhension des questions ainsi que la durée. La compréhension semblait être optimale, mais la durée était de 50 min. Nous avons donc décidé de conserver le questionnaire comme tel afin de respecter l'objectif visé par chaque question et d'obtenir les renseignements nécessaires lors de l'entrevue. Nous avons par la suite fixé les rendez-vous en spécifiant la durée prévue de l'entrevue.

9. Analyse des données

Les outils que nous avons utilisés nous ont permis de réaliser nos analyses de données avec des résultats concluants. Nous croyons qu'ils se sont avérés très efficaces dans notre processus qualitatif pour ensuite tester nos propositions.

9.1 Logiciel informatisé pour l'analyse de textes

Pour atteindre nos objectifs de recherche et ainsi établir des liens entre nos propositions de recherche, fondées sur la littérature existante, et les données découlant des données primaires brutes (Blais et Martineau, 2006) obtenues lors des entrevues, nous avons recueilli des données auprès de deux sources (ex. : deux groupes, les dirigeants, identifiés avec les codes 0_021 à 0_026; et les spécialistes, identifiés avec les codes 0_031 à 0_035). Plusieurs outils et méthodes ont été utilisés, en plus des deux sources. Nous pouvions ainsi réaliser une triangulation des données et tenter de converger dans des résultats obtenus par chaque méthode, ce qui devrait rendre le résultat final davantage fiable et crédible (Hesse-Biber et Leavy, 2011).

Par ailleurs, pour donner du sens aux données obtenues avec la réalisation de l'analyse qualitative, nous avons eu recours à un support informatisé pour obtenir des renseignements qui autrement seraient peut-être passés inaperçus avec une analyse uniquement basée sur le processus cognitif ou par une démarche essentiellement phénoménologique (Blais et Martineau, 2006). Deux supports ont donc été utilisés : un logiciel de traitement de données qualitatives et quantitatives, QDA Miner 3.2.3, notre outil principal pour l'analyse des données, et le logiciel Microsoft Excel.

De cette manière, nous avons obtenu une analyse perspicace et l'utilisation de logiciels informatisés, plutôt que de substituer la pensée conceptuelle, nous a permis de l'exprimer davantage (Hesse-Biber et Leavy, 2011 : 292).

9.1.1 QDA Miner 3.2.3.

Le logiciel QDA Miner (version 3.2.3) est un outil de recherche créé par Provalis Research, une compagnie spécialisée dans les logiciels d'analyse de texte. Selon Lewis et Maas (2007: 89), il représente un outil d'analyse qui incorpore plusieurs fonctions pour faciliter l'identification des patterns, et à la différence des logiciels d'analyse qualitative de texte comme Atlas/ti et Nvivo, QDA Miner offre la possibilité de réaliser des analyses tant qualitatives que quantitatives.

Bien qu'offrant une multitude d'options, QDA Miner nous semble être davantage adapté pour mener des analyses de contenu, soit l'« analyse fréquentielle du contenu d'une communication ou d'un message en vue d'en déterminer les conditions de production ou la nature du producteur » (Paillé, 1994 : 151) dans lesquels on cherche souvent des mots ou des phrases qui, par leur fréquence d'utilisation, pourraient cacher un méta-message (ex. : le discours d'un politicien). Il nous a été tout de même très utile pour soustraire des éléments qui, à notre avis, nous permettraient d'en arriver à des déductions et à des interprétations concrètes à l'aide d'observations de patterns.

De fait, avec QDA Miner, nous pouvons analyser des documents pour établir leur structure ainsi que les variables ordinales (ex. : nombre d'employés par organisation, âge, années d'expérience) et nominales (ex. : les comportements des employés, les actions du dirigeant pour mobiliser les employés). On peut également importer des documents ayant été créés au sein d'un autre support informatique avec un formatage complexe. On peut même importer des images pour les analyser. Par exemple, dans notre cas, nous avons intégré dans les questionnaires (conçus avec Microsoft Word) un tableau avec un certain degré de complexité (ex. : un tableau de 13 x 7 lignes avec des cellules configurées différemment par ligne, des caractères de différents formatages – gras, italiques, justification différentes, etc. – et avec des données inscrites dans la plupart des cellules). Les données de ce tableau ont été exportées sans problème et dans leur configuration originale au sein de QDA Miner. Toutefois, le produit comporte néanmoins certains éléments à améliorer, à notre humble avis.

En fait, la version que nous avons utilisée (QDA Miner 3.2.3) ne « lit » pas des éléments tels que : les notes de bas de page ni ses appels de notes respectifs, les en-têtes, la numérotation de pages programmées, ni celles des titres, tous des éléments que nous avons insérés dans nos questionnaires. Aucun de ces éléments mentionnés ne s'affichait, dans notre cas. Il peut arriver également que certains caractères changent de configuration. Par exemple, l'appel de bas de page qui était un chiffre, devenant non fonctionnel sur QDA Miner, peut prendre la forme d'une lettre en italique ou d'un caractère incompréhensible. Ce sont des détails qui doivent être pris en considération lorsque des textes doivent être traités, puisque nous devons alors par exemple les écrire manuellement si on tient vraiment à ce que cette information s'affiche correctement.

Certains chercheurs l'ayant utilisé (i.e. : Lewis et Maas, 2007) sont d'avis que si le logiciel facilite certes la tâche du chercheur en enregistrant automatiquement chaque action réalisée, il n'y a pas par contre l'option d'enregistrer comme on le ferait avec un logiciel

régulier sur un dispositif de stockage d'information (ex. : disque dur, clé USB). On ne peut pas « annuler la frappe » non plus, ce qui ouvre la porte à des erreurs que l'on ne peut pas corriger facilement. Mais pour palier à ce manque, on peut créer un autre projet (un *backup*); d'ailleurs, il vaut mieux en créer un assez régulièrement étant donné que l'on ne peut pas revenir en arrière, et ce même si on a commis des erreurs (Collin, 2010; Lewis et Maas, 2007).

Segments des entretiens ayant été codés - Interface QDA Miner

Image 3

The screenshot shows the QDA Miner interface with a document titled 'Formation universitaire en relations industrielles de l'université Laval'. The main text area contains an interview transcript with several segments highlighted in different colors. On the left, a tree view shows the structure of the document and the variables being used for coding. On the right, a list of codes and their corresponding segments is visible. The highlighted segments include:

- Eng_hun1**: 'J'ai 31 ans comme généraliste, donc sur 31 ans, 16 ans comme vice-président et 15 comme directeur en relations humaines'
- Eng_hun2**: 'Je suis à l'emploi de « Omega » depuis 11 ans.'
- Eng_hun3**: 'Pouvez-vous me donner des exemples du type de gestion que vous appliquez ou que vous favorisez (ex. : démocratique, autoritaire, laissez-faire)? Donnez-moi des exemples.'
- Eng_hun4**: 'En général, quels ont été les comportements que vous observez chez les employés avant que les choses ne deviennent difficiles?'
- Eng_hun5**: 'C'est un processus assez exhaustif.'
- Eng_hun6**: 'Comment qualifieriez-vous votre relation avec vos employés à ce moment-là?'
- Eng_hun7**: 'Considérez-vous que vos employés témoignaient de l'engagement envers l'entreprise avant la crise? Si oui, pourriez-vous déterminer à quel niveau?'

Source : Capture d'écran d'une analyse (ou codage) en cours.

Par ailleurs, le logiciel QDA Miner offre également la possibilité de produire un nombre intéressant de graphiques et de tableaux, ce qui permet différentes représentations des données pour une meilleure interprétation. Il y a aussi d'autres avantages à l'utiliser comme par exemple le fait qu'il partage des fonctions avec SimSat, un logiciel d'analyse statistique (Lewis et Maas, 2007).

9.2 Codage et présentation des variables

Pour l'analyse sur QDA Miner, nous avons alors effectué le codage en subdivisant les variables principales « Résilience (du dirigeant) », Engagement (organisationnel affectif) et « Performance (organisationnelle) » en sous-variables (ou codes), selon leurs caractéristiques. Nous avons attribué, par exemple, un code à un segment du verbatim qui correspondait à la variable étudiée (image 3, ci-dessus). Les codes sont en fait des « étiquettes octroyées à des segments d'extraits d'information obtenus à l'aide d'une

entrevue ou toute autre source narrative » (ex. : magazines, journaux, discours, etc.) (Hesse-Biber et Leavy, 2011 : 288, traduction libre).

Cela s'est fait d'abord en utilisant un grand nombre de codes (468) lors du codage avec le but d'identifier et de compiler plus facilement (au niveau visuel surtout) le plus d'information possible. Ensuite, nous avons réduit le nombre en regroupant les sous-variables semblables en *clusters* avec d'autres sous-variables qui correspondaient aux mêmes descriptions. Ceci aide à obtenir un meilleur aperçu des résultats parce que les chiffres de fréquence sont moins dispersés. Par exemple : nous tenons la variable principale « désengagement » ayant en deuxième niveau la sous-variable « insécurité » (sentiment d'insécurité éprouvé pas des employés lors de la crise). Cette sous-variable avait été ensuite subdivisée en « Peur2 » et « Craintes2 »; nous les avons regroupées en « Insécurité ». QDA Miner ne permet d'effectuer une arborisation qu'à trois niveaux (image 3). Le chiffre « 2 » dans ces deux codes sert à le différencier, dans ce cas, des codes « Peur1 » et « Craintes1 » qui correspondaient à la période avant la crise. Cela servait à tenter de coder ces sentiments à cette période si les interviewés en faisaient mention.

Ainsi, pour travailler sur le logiciel, nous avons commencé avec 37 différentes variables principales et 468 sous-variables et sous sous-variables pour ensuite réduire le nombre à trois principales variables (résilience, engagement et performance) et 45 sous-variables :

Tableau 8

Les trois variables principales et leurs sous-variables		
Résilience (résilience du dirigeant)	Engagement (engagement organisationnel affectif)	Performance (Performance organisationnelle)
Cap_rebondir1 Cap_mobiliser1 Trav_att_obj1 Perc_chgmt_défi1 Cap_adapt1 Sécurise1 Débruillar1 Positif1 Fort.exp_pass1 Faces_stress1 S'investit1 Persev.1 Pensée_claire1 Prend_devant1 Pas_découragé1 SelfConf1 Prise_déc1 Gère_émo1 Reste_obj1 Aime_défis1 Cap_transm_obj1 Cap_transm_posit1 Recherche_aide1	Avant la crise : Sent_appart1 Impliqué_attached1 Adopt_obj1 Trav_org1 Eng_Oui1 Eng_Non1 Pendant la crise : Sent_apart2 Impliqué_attached2 Adopt_obj2 Trav_org2 Eng_Oui2 Eng_Non2 Après la crise : Sent_appart3 Impliqué_attached3 Trav_org3 Eng_Oui3 Eng_Non3	Avant la crise : Bonne_perf1 Mauvaise_perf1 Pendant la crise: Bonne_perf2 Mauvaise_perf2 Après la crise : Bonne_perf3 Mauvaise_perf3 NB : Les sous-variables correspondant aux objectifs de vente, et de production ainsi que le rendement financier se trouvent compris dans ces clusters. Cependant, nous renseignerons sur les chiffres lorsque nous aborderons ce sujet plus loin.

Cette forme de codage permettait ainsi d'identifier plus facilement une information et de la coder directement sous la bannière d'une sous-variable en particulier. Ainsi nous pouvions par exemple déterminer avec plus d'exactitude s'il s'agissait d'un comportement résilient (selon les caractéristiques ressorties dans cette étude) ou s'il s'agissait simplement d'un autre comportement ou une autre attitude positive (ex. : espoir, empathie). À titre d'exemple, à la question posée aux dirigeants « En général, comment réagissez-vous face aux conditions de changement drastique ? », l'interviewé a répondu : « Personnellement, je suis de nature calme. Je garde le calme et l'idée c'est de trouver les bonnes stratégies, de mettre en place la bonne équipe pour que ces changements puissent vivre. » Par conséquent, nous lui avons accordé les codes ou sous-variables de résilience : « capacité de penser clairement (Pensée_claire1) » et « Peu_affecté1⁵ ».

⁵ La sous-variable ou code « Peu_affecté1 », parmi d'autres, a été fusionnée (ou incluse) dans le cluster « Cap_rebondir1 » (Capacité de rebondir).

10. Présentation des résultats

Nous présenterons les résultats bruts des analyses des données réalisées en commençant par l'étude sur le rôle de la résilience des dirigeants, suivie de la présentation des résultats concentrés sur l'engagement affectif des employés. Les résultats obtenus sur la performance organisationnelle sont inclus à la fin des sections de présentation de chacune des variables (résilience des dirigeants et EOA des employés).

10.1 La résilience chez le dirigeant

Partant de notre **proposition 1 (P1)**, c'est-à-dire « La résilience du dirigeant agira sur ses actions de gestion », nous avons exploré le terrain en ayant recours à différentes méthodes pour obtenir des réponses à nos prédictions. Nous avons, tout d'abord, déterminé des signes de résilience chez les dirigeants ainsi que le niveau de ce comportement et, par la suite, son effet sur les actions et manières de gérer du dirigeant (tableau 9).

Tableau 9

Interprétation de l'échelle d'après les réponses - Connor-Davidson (CD-RISC)									
Interviewés				Groupes de niveau de résilience					
	Genre*	Groupe d'âge	# années d'expérience	# années dans l'org.	1	2	3	4	5
					0 à 4,6	4,7 à 9,20	9,21 à 12,80	13,81 à 18,40	18,41 à 32
0_021	M	56-60	31	11	-	-	-	-	28
0_022	M	41-45	20	7	-	-	-	-	27
0_023	M	46-50	27	6	-	-	-	-	26
0_024	M	71 et plus	43	15	-	-	-	-	25
0_025	M	41-45	22	22	-	-	-	-	23
0_026	M	41-45	23	17	-	-	-	-	24

Source : Connor et Davidson, 2003.

Commentaires :
Tous les répondants se sont classés dans le niveau le plus haut de résilience de l'échelle, selon leurs réponses.

* **NB :** Aucune femme n'a été interviewée dans le groupe des dirigeants. Une seule avait accepté de participer, mais n'a pas donné suite aux communications. Nous n'avons donc pas donné préférence au genre, c'est le résultat spontané des personnes ayant répondu à l'appel.

L'échelle CD-RISC a servi à nous attaquer à cette première tâche. L'échelle a dû être réduite (de 24 à 8 items,) pour correspondre aux besoins de notre collecte de données. Selon les résultats obtenus, 100 % des dirigeants (soit six personnes) se situait dans le groupe du niveau le plus élevé de notre échelle (ex. : 18,41 à 32 points), avec des résultats variant entre 23 et 28 points (voir tableau 9, ci-dessus). Huit items que nous avons considérés comme étant les mieux adaptés pour cette étude, ont été testés (voir tableau 11, p. 107).

Par ailleurs, des groupes (577 personnes) testés par Connor et Davidson (2003 : 79) ont obtenu une moyenne de 80,4 points et une médiane de 82 sur une base de 100 points (selon l'échelle CD-RISC originale). Ce dernier bref retour à l'étude de Connor et Davidson ne vise qu'à offrir une idée approximative pour faire des comparaisons avec un autre

groupe ayant été testé avec une échelle similaire. À cet égard (si l'on effectue une extrapolation), selon notre évaluation, la résilience des dirigeants approchés pour notre étude se situait entre 87,5 points (soit des résultats supérieurs à la moyenne de la population, la moyenne étant de 80,4 points) et 71,9 points (soit un peu plus bas que la moyenne). Voici donc les résultats obtenus :

0_021 = 87,5 0_022 = 84,4 0_023 = 81,3

0_024 = 78,13 0_025 = 71,9 0_026 = 75

Après avoir utilisé l'échelle auprès de nos interviewés, nous avons posé directement la question suivante à notre groupe de dirigeants : « De quelle manière ces comportements [ceux correspondant aux huit items de l'échelle] agissent-ils sur votre façon de gérer dans les situations de bouleversement majeur qui se sont présentées (prise de décision, choix de stratégies, gestion du personnel, etc.)? » Certaines réponses placent la résilience en tant que vecteur lors de la gestion dans des moments de grands bouleversements. En effet, plusieurs ont évoqué la résilience comme étant à la base de leurs actions ou de leurs prises de décisions :

« On agit en fonction de nos objectifs, on agit en fonction des comportements, on agit en fonction des situations externes, dans toutes les décisions que je dois prendre. Dans le processus décisionnel et dans les résultats. Ces caractéristiques⁶ sont toujours là. » 0_022.

« C'est fondamental. Cela fait partie de l'attitude, c'est à la base. » 0_023.

« Cela m'a permis de prévoir et de prendre des actions requises pour passer à travers la crise. » 0_024.

« ... Et l'intuition, je crois que l'intuition c'est la proximité du cœur, alors je crois que cela nous a beaucoup servis. » 0_026.

« Cela aide beaucoup. Cela fait quand même 31 ans que je suis dans la gestion des RH, donc des situations j'en ai vécu beaucoup. Est-ce que cela me rend nerveux de moins en moins? » 0_021.

Également, une analyse de fréquence de variables avec QDA Miner auprès des interviewés du groupe des dirigeants (N=6 en total) nous a permis d'aller plus loin dans notre démarche pour déterminer le rôle de la résilience dans la manière de gérer du dirigeant. De fait, nous avons observé, à l'aide du tableau 10 (page suivante), que les sous-variables les plus fréquemment utilisées étaient celles représentant la capacité de

⁶ L'interviewé fait référence aux huit items de l'échelle CD-RISC.

rebondir (Cap_rebondir1), le fait de travailler pour atteindre les objectifs, entre autres (Trav_att_obj1) ainsi que la capacité de mobiliser ses employés (Cap_mobiliser1).

Voici donc les sous-variables les plus fréquemment observées ainsi que quelques exemples des segments ayant été codés avec ces sous-variables pour les illustrer:

Tableau 10

Les sous-variables (codes) les plus fréquentes de la Résilience			
Sous-variables (codes)	Fréquence	Interviewés	Quelques exemples de segments codés
Cap_rebondir1 Capacité de rebondir	23	6 (100 %)	Il fallait se donner comme directive d'être capables de réagir le plus rapidement possible en termes de livraison à temps et en termes de qualité du produit. 0_021. C'est de faire en sorte qu'on puisse avoir notre place autour de la table de l'équipe de gestion et puis de mettre en place des stratégies de ressources humaines qui aideront l'entreprise. 0_023.
Trav_att_obj1 Travaille pour atteindre les objectifs de l'organisation	13	6 (100 %)	[...] pour moi, ce qui était très important c'était que rapidement on se décentre de nous-mêmes et qu'on se retourne vers nos clients. 0_026.
Cap_mobiliser1 Capacité de mobiliser les employés	10	5 (83,3 %)	On les a impliqués [les employés]. On a communiqué avec eux clairement et simplement et on les aura impliqués. 0_023.
Cap_transm_obj1 Capacité de transmettre les objectifs ou sa vision aux employés	9	6 (100 %)	Les employés ont-ils adhéré à ces objectifs facilement ? Oui, parce que les chiffres étaient réalistes et conservateurs. Lors de la crise, si on veut, on a pris des chiffres, on s'est mis à plat. On a dit : « Voici la réalité », et on est parti de là. En ce moment, on est en train de rebâtir, mais avec les chiffres réalisables. 0_025.
Reste_obj1 Capacité de rester objectif	9	5 (83,3 %)	Et rapidement on s'était mis dans un état d'hibernation. On n'a pas essayé de combattre ce qui n'était pas possible de combattre. 0_022. La réaction première c'était qu'on était pour avoir un choc énorme, que ce soit de ma part étant donné que je savais qu'on était pour perdre des employés parce qu'en voyant les chiffres... on ne pouvait plus continuer avec le même nombre de personnes dans l'entreprise. Donc, c'était inévitable et on a fait 30% de coupures au niveau des employés. 0_025.
Positif1 Maintient une attitude positive face aux événements	6	5 (83,3 %)	Est-ce qu'on a perdu des plumes à travers? Oui, on a perdu des gens. Est-ce qu'on s'en sort? Oui, on va s'en sortir. Mais, comme on dit, ce qui ne tue pas rend plus fort. 0_022. Pour moi, du côté de la direction générale, il fallait vraiment être capable de rebondir au changement. De dire « Voilà! On embarque dans le processus,

			on le fait », il y avait des coupures budgétaires, des choix énormes à faire. La marque Omega a toujours eu une vingtaine de pages en publicité dans la presse spécialisée de notre sport, mais on a coupé à peu près à deux pages et il fallait bien s'adapter à cela. Donc, il fallait bien être convaincant et dire : « C'est la bonne direction à prendre, on va faire les choses différemment. » 0_025.
Cherche_aide Accepte de chercher de l'aide (ex. : lors des moments d'incertitude, lorsqu'il existe des doutes, lorsque le besoin existe d'être assisté dans des stratégies complexes)	6	5 (83,3 %)	Pendant la crise, on a fait des démarches avec Emploi Québec pour nous aider dans un programme dans le cadre de soutien à l'emploi. 0_024. Nous avons fait affaires avec deux consultants externes : le premier, pour accompagner les employés à vivre ces changements, pour les rencontrer et comprendre réellement les raisons qui les rendaient si réfractaires aux changements... Peut-être pour réaliser finalement que leur place n'était plus au sein de l'entreprise... La deuxième consultante engagée a été d'une aide précieuse pour nous aider à se redonner une vision commune; des échanges nous ayant permis de se redéfinir. 0_026.
Pensée_claire1 Maintient une pensée claire	5	4 (66 %)	On a senti, par la forte résistance des équipes, que ce changement-là ne passerait pas et que si, finalement, j'aidais NY pour le faire passer cela aurait été pratiquement la chute libre de la boîte. Et donc, on a résisté et le changement n'a pas eu lieu. 0_026.

Le recours à l'échelle CD-RISC nous a également servi à vérifier ces résultats. Nous voulions en fait effectuer une comparaison de ces données avec la manière dont les dirigeants s'étaient évalués par rapport à certains items de l'échelle. Bien que sa comptabilisation ne consiste pas l'un des procédés de l'utilisation de cette échelle, nous voulions par curiosité établir un comparatif entre les résultats obtenus avec QDA Miner et CD-RISC. L'exercice s'est révélé une très bonne source d'information car nous avons obtenu quelques éléments cohérents avec les sous-variables les plus fréquentes présentées ci-dessus et ceux obtenus avec l'échelle CD-RISC. En effet, nous avons constaté que le plus grand nombre de participants convergeaient dans un même niveau de fréquence (ex. : « Souvent » et « Toujours ») pour quelques-uns des items de l'échelle CD-RISC (tableau 11, page suivante).

Ainsi, nous pouvons signaler que les items 4 (Vous êtes en mesure de faire face à toute éventualité) et 8 (Vous êtes capables de rebondir suite à des difficultés) sont cohérents avec Cap_rebondir. Les items 15 (Vous préférez prendre l'initiative pour résoudre les problèmes) et 24 (Vous travaillez pour atteindre des objectifs) sont cohérents avec Trav_att_obj1. L'item 20 (Vous êtes capable d'agir intuitivement) peut quant à lui être

associé à Pensée_claire, car l'intuition est une « *smooth automatic performance of learned behavior sequences and often can short-circuit a step-wise decision-making, thus allowing an individual to know almost instantly what the best course of action is* » (Sayegh et al., 2004 : 192).

Tableau 11

Fréquence d'utilisation des items							
#	Items Description	Fréquence par groupe					Nombre d'interviewés
		Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours	
1	Vous êtes capable de vous adapter aux changements				3	3	6
8	Vous avez la capacité de rebondir suite à des difficultés				2	4	6
14	Sous la pression, vous êtes capable de vous concentrer et de penser clairement			1	3	2	6
18	Vous êtes en mesure de prendre des décisions impopulaires ou difficiles.			2	3	1	6
15	Vous préférez prendre l'initiative pour résoudre des problèmes.				4	2	6
4	Vous êtes en mesure de faire face à toute éventualité.				6		6
20	Vous êtes capable d'agir intuitivement.			2	4		6
24	Vous travaillez pour atteindre vos objectifs.		1		1	4	6
	Total		1 fois	5 fois	26 fois	16 fois	

Ces exemples démontrent donc l'importance de la place des comportements de résilience dans les actions du dirigeant. Ainsi, les résultats offrent des niveaux de résilience très élevés qui nous permettront dans les pages suivantes de comprendre davantage les résultats exprimés dans ce tableau.

Suite au fait que notre évaluation a démontré que les participants étaient résilients, nous avons donc testé notre **P1**, selon laquelle nous présumons que la résilience du dirigeant aura un effet positif sur la performance organisationnelle (ex. : bon résultat du bilan financier, atteinte des objectifs, etc.).

Nous avons obtenu des commentaires allant en ce sens de la part des dirigeants interviewés :

« C'est sûr que c'était un changement et il fallait l'absorber, parce qu'il y a une période pour bien absorber les changements. Mais moi, à cette époque-là, j'ai bien senti qu'il fallait le faire sinon c'était l'entreprise au complet qui perdait. Alors on l'absorbe et après il fallait vraiment mettre l'épaule à la roue pour que cela réussisse. Il fallait y croire, il fallait être vendeur auprès des employés restants. » 0_025.

« Assurer la pérennité de l'entreprise. On voulait s'assurer que l'entreprise continue à être rentable. » 0_024.

On a aussi observé par exemple des gens se décrire comme étant très résilients et ensuite décrire comment ils ont agi de manière très positive en mobilisant les troupes ou encore en se préoccupant du sort de l'organisation en général. L'initiative (item 15) et l'intuition (item 20) ont pu être prélevés de commentaires tels que les suivants :

« Moi, je réagis très bien au contexte d'adversité. C'est l'un de mes traits de caractère. Je fonctionne très bien sous l'état d'urgence. C'est dans l'état de « plan », où je réagis moins bien. Je donne mon meilleur dans une situation d'urgence. » 0_022.

« Moi, l'image que j'ai donnée à mes employés c'était : écoutez, on est dans un petit bateau à voile. On est sur la mer puis là, il y a un ouragan qui passe. Alors baissez les voiles, on va se trouver une petite baie pour se protéger, on va contrôler les choses le plus possible et puis on va essayer de passer à travers la tempête en espérant que celle-ci ne perdure pas pour longtemps. » 0_022.

De plus, en général, les témoignages des dirigeants allaient dans le sens de l'item 24 (Vous travaillez pour atteindre vos objectifs) :

« Oui, parce que les chiffres étaient réalistes et conservateurs. Lors de la crise, si on veut, on a pris des chiffres, on s'est mis à plat. On a dit : " Voici la réalité ", et on est parti de là. En ce moment, on est en train de rebâtir, mais avec les chiffres réalisables. » 0_025.

« Je vous dirais que oui. À ce moment-là, oui. » 0_021 (i.e. après que les mesures ont été mises sur place pour mobiliser les employés, après la crise).

« Dans les six prochains* mois, on a augmenté de 188% les ventes production. » 0_021 (i.e. les mois suivant la crise).

Cela conclut ce qui a soutenu nos prédictions pour notre P1. Nous passons maintenant à la présentation des résultats pour notre **P2**.

10.2 La performance organisationnelle et la résilience chez le dirigeant

Nous tenterons maintenant de comprendre comment la résilience du dirigeant agit sur la performance organisationnelle. Bien que notre étude s'intéresse particulièrement à la performance organisationnelle après une crise, nous avons cru pertinent d'établir l'état de la situation avant les bouleversements afin d'arriver à déterminer le rôle de la résilience du dirigeant sur l'engagement et sur la performance. Dans les sections suivantes, nous présenterons donc nos observations des périodes vécues par les organisations approchées avant, pendant et après la crise.

10.2.1 La situation des entreprises avant que la crise ne se déclare

Nous avons d'abord posé des questions aux dirigeants interviewés, lesquels ont rapporté des éléments nous permettant de connaître la santé de l'organisation avant que la crise. Nous avons donc analysé leurs témoignages pour établir la situation de leur entreprise avant la crise, ce qui nous a permis d'observer le rôle des comportements qui nous intéressent sur la performance.

Le tableau 12 (ci-dessous) présente une fréquence dans les variables reliées à la performance nettement plus élevée (N=16) parmi celles reliées à une bonne performance (impliquant six (6) interviewés) par rapport à celles reliées à une faible performance (N=4), impliquant seulement une personne. Tous les dirigeants ont alors rapporté des observations sur les bonnes performances de leur organisation au cours de cette période.

Période	Code	Count	% Codes	Cases	% Cases	Nb Words	% Words
Avant la crise	Bonne_perf1	15	2,9%	6	100,0%	505	2,2%
	Low_perf1	4	0,8%	1	16,7%	435	2,0%

Fréquence de la performance avant la crise - Regard global

Tableau 12

Ainsi, parmi ces facteurs de performance se trouvent le fait de jouir d'un bon positionnement dans leur marché (ex. : l'entreprise 0_025 se positionnait comme chef de file dans leur domaine; les entreprises 0_021 et 0_026 jouissaient également d'un bon positionnement dans leur milieu; trois (3) entreprises se considéraient en processus de croissance, ex. : 0_021 avait connu une croissance annuelle autour de 50-55 %; les entreprises 0_022 et 0_026 étaient en pleine croissance; et deux (2) des entreprises, 0_023 et 0_024, jouissaient d'une situation générale très satisfaisante). Voilà donc le portrait général des entreprises avant que la crise n'éclate. Voici des extraits qui décrivent davantage la situation des entreprises pour cette même période (tableau 13) :

Tableau 13

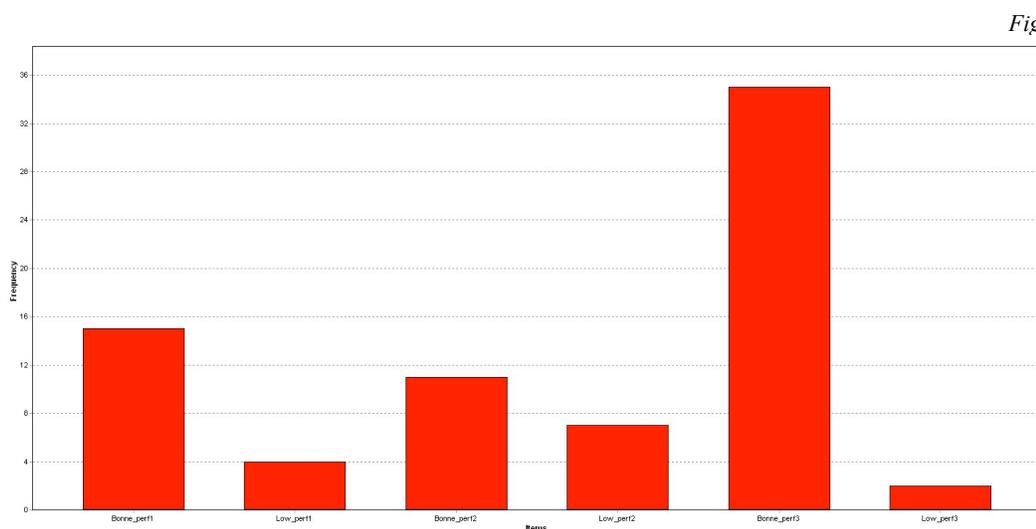
Quelques extraits des témoignages concernant la performance organisationnelle	
Entreprise/ Interviewé	Avant la crise
0_021	C'est une entreprise qui avait une croissance exceptionnelle dans ses chiffres d'affaire, qui était très bien perçue par ses clients, ses fournisseurs. Donc, juste avant la crise, c'était une entreprise qui avait le vent dans les voiles. [...] pendant les deux années précédentes, on avait eu une croissance d'environ 50-55% des chiffres d'affaires par année. [...] l'année précédente, elle était en 55% d'amélioration [...]. [...] les ventes augmentaient à un rythme annuel moyen de 30% par année.
0_022	Avant la crise, on était en période de croissance. On était dans une période d'euphorie. Il y avait beaucoup de travail.
0_023	[...] en 2008, notre entreprise est dans le [secteur] manufacturier et plus du 50 % de nos chiffres d'affaires étaient avec les États-Unis. Atteinte des objectifs dans les secteurs de ventes, production et état financier : Nettement à la hausse par rapport à 2009.
0_024	Au niveau de la rentabilité de l'entreprise, c'était satisfaisant.
0_025	Avant la crise, on était numéro un dans le marché [...] et c'est pour cela aussi que les

	employés se permettaient de rêver, se permettaient aussi d'y croire parce qu'on avait un positionnement qui était très fort. Donc, on avait un produit levier qui était assez puissant parce que la marque était reconnue auprès des consommateurs et auprès des clients aussi.
0_026	On était justement quand même dans une superbe position . On avait ouvert 40 ans après nos concurrents, mais on était en pleine croissance . On avait des ratios superbes . Cette volonté qu'avait NY à nous centraliser mettait à risque cette croissance...

La figure 5 présente la fréquence des variables de la performance signalée dans le témoignage des interviewés à propos de la période avant la crise. On constate ainsi une tendance de la variable représentant la bonne performance (Bonne_perf1) à se montrer davantage performante, en comparaison avec la faible performance (Low_perf1).

Par ailleurs, la figure 5 illustre également les variables de performance pour les périodes pendant et après la crise, que nous aborderons à l'instant.

10.2.2 La performance organisationnelle pendant et après la crise



Représentation des périodes avant, pendant et après la crise par les variables Bonne_perf1 et Low_perf1; Bonne_perf2 et Low_perf2 et Bonne_perf3 et Low_perf3 respectivement. Chaque paire représente une période.

Pour des raisons pratiques, nous aborderons ici les périodes pendant et après la crise. Il est aussi souvent arrivé que le témoignage des interviewés ne suivait pas une ligne droite, les faits se chevauchant entre les périodes, et que conséquemment certaines réponses pouvaient contenir des éléments de deux périodes différentes. Les analyses ont donc été réalisées parfois en incluant les deux périodes. Cependant, lors du codage nous avons pu les différencier pour l'analyse des fréquences, ce qui nous a permis de coder les éléments spécifiques appartenant respectivement à la période pendant et après la crise.

Un portrait différent des entreprises approchées a été constaté dans ces deux périodes. Les témoignages des dirigeants, parfois accompagnés de chiffres précis, ont donné un

aperçu plus concret des bouleversements vécus par chacune d'entre elles. Le tableau 14 présente les extraits le plus éloquentes quant à la performance en générale de l'organisation pendant et après la crise (l'annexe I regroupe les extraits des trois périodes) :

Tableau 14

Quelques extraits des témoignages concernant la performance organisationnelle		
Entreprise/ Interviewé	Périodes	
	Pendant la crise	Après la crise
0_021	<p>[...] la crise nous a vraiment frappés de plein fouet. et on a passé à -70%. On a perdu 70% en instantané nos chiffres d'affaires. C'est une crise majeure qui nous a frappés sans avertissement.</p> <p>Nous avons deux clients qui étaient « Alpha » et « Béta''' qui eux représentaient le 90% du chiffre d'affaires et c'est là qu'on a vu les ventes tomber à 70%.</p>	<p>La direction de ventes et du marketing a permis de recenser le marché et d'élargir la palette de clientèles, tout en augmentant d'une façon significative de l'ordre de 265% des ventes entre décembre et février. Mais il faut faire attention. On avait perdu quand même un 70% de nos chiffres d'affaires. On voit quand même qu'il a eu une augmentation significative. Ensuite, les perspectives de ventes annuelles étaient de l'ordre de 75 millions \$ en juillet, soit une augmentation de 188%.</p> <p>Ventes : « Dans les 6 prochains mois on a augmenté de 188% des ventes. »</p> <p>Revenu : « Il faut dire que nos clients étaient rendus beaucoup plus exigeants, la marge bénéficiaire ou la marge de profit était donc rendue beaucoup plus réduite. »</p>
0_022	<p>On a eu une chute de 22% du revenu puis on est tombé négatif au niveau du bénéfice opérationnel.</p>	<p>On n'a pas atteint nos objectifs financiers. On vient de sortir de la crise parce qu'on est une industrie qui est à peu près d'un an en retard sur le cycle économique. On sort de la récession. Je ne peux donc pas vous donner des résultats post-crise [spécifiques] parce que ce sont les premiers trimestres qu'on commence à vivre. [Par contre], je peux les projeter, par exemple. Je vois ce qui se passe. [...] on anticipe une croissance de 50% des revenus. »</p> <p>Chez nous les premiers indices [de reprise] ont été [l'augmentation] du carnet de commandes. »</p> <p>Ce qu'on a eu de Q3 2009 à Q4 2010 a été une appréciation : la performance financière n'a pas été bonne. On était en dessous de notre budget et on a sous-performé sur tous nos indicateurs. Maintenant que 2011 repart, notre carnet de commandes et notre projection pour 2011 sont excellents et puis on s'en va vers une année record. C'est comme cela que je le qualifierais.</p>
0_023	<p>Le contexte en 2008 c'était la parité ou l'accroissement de la valeur du dollar</p>	<p>Nettement à la hausse par rapport à 2009.</p>

	<p>canadien par rapport au dollar américain. Donc, le premier défi qu'on a eu a été celui de la productivité parce qu'à chaque fois que le dollar canadien prenait du galon de 1¢ sur le dollar américain, on devait accroître la productivité.</p> <p>Maintenant, en 2009, lorsque la crise économique s'est pointée aux États-Unis, les ventes américaines ont vraiment diminué.</p> <p>En 2009, elles [les ventes] ont baissé d'environ 25 %.</p>	<p>On parle de 2010, comme je disais tantôt, nos ventes ont crû, on a repris le terrain perdu, on a eu une augmentation d'environ 30 % par rapport à 2009. On a dépassé nos objectifs. »</p>
0_024	<p>Pendant la crise, on a réussi à maintenir la rentabilité grâce aux mesures qui ont été prises.</p>	<p>Indices qui indiquaient une reprise après la crise :</p> <p>Nos indicateurs de performance: le nombre d'heures vendues, la rentabilité de l'entreprise (les profits de l'entreprise).</p> <p>On est revenu au niveau de rentabilité qu'on avait avant la crise.</p> <p>Performance quant aux objectifs de vente et de revenu :</p> <p>« Très bonne, par rapport à notre tableau de bord*. »</p> <p>*Ce tableau indique la performance de cette organisation comme par exemple les heures vendues.</p>
0_025	<p>Par contre, on a eu un malheur en 2006, si ne je me trompe pas, il y a eu un manque de neige mondial. Ce qui a fait c'est que ça a mis beaucoup de pression du bord du "director" pour poursuivre l'aventure avec Omega* pour le garder rentable parce que depuis ce jour-là, la partie Omega n'était pas rentable. Cela s'est mis à bousculer un peu. Il fallait augmenter le volume des ventes et il fallait en même temps réduire les coûts de production. Et cela se faisait très vite et en même temps, on a perdu la qualité de nos produits.</p> <p>Je vais vous donner des chiffres mondiaux, et c'est le document que je vais vous envoyer aussi : en 2007, on avait un chiffre de 281 millions €, mais on était déficitaires de, à peu près, 20 millions €. En 2008, c'était une année dont le chiffre avait baissé à 283 millions € et le net était à -42 millions €.</p> <p>Les objectifs étaient plus ambitieux que la réalité. On s'est fait faire un « business plan », que je vais vous envoyer aussi, de trois ans à l'époque et qui était très très ambitieux, avec une croissance du marché constante et qu'on présumait</p>	<p>Globalement, on a atteint nos objectifs [de production et des ventes] l'année dernière.</p>

	<p>toujours aller gagner des parts de marché, etc. Et c'était trop ambitieux pour être réaliste.</p> <p>[...] on a fait 30% de coupures au niveau des employés.</p> <p>[...] il fallait réduire de façon dramatique le budget marketing au niveau de la course, donc commandite athlète, etc.</p> <p>*Nom fictif de l'entreprise en question. Dans ce cas, il s'agit de 0_025.</p>	
0_026	<p>La peur et le doute ont fait que notre attention n'était plus mise sur le développement de la clientèle mais sur l'interne. Cela nous a amenés à nous recentrer envers nous-mêmes et cela a évidemment eu un effet de ralentissement de la croissance.</p> <p>[...] le ralentissement. Mais on n'a pas perdu des ressources; les gens sont restés, ont gardé le cap. Mais on sentait quand même moins d'énergie et donc les clients le sentaient également. Donc, ralentissement encore.</p>	<p>L'énergie était extraordinaire, la croissance est revenue, les profits sont revenus.</p> <p>Dans les 6 mois après la crise : Croissance, innovation, sentiment de performance renforcé.</p>
<p>^aTous les noms d'entreprise sont fictifs pour protéger l'identité de l'interviewé et celle de son entreprise.</p>		

Pour ce qui est des fréquences des variables de la performance au cours de cette période (tableau 15), la fréquence pour Low_perf2 est passée de N=4 avant la crise à N=7 pendant la crise, et le nombre d'entreprises a également augmenté en passant de une (1) à cinq (5).

Période	Code	Count	% Codes	Cases	% Cases	Nb Words	% Words
Pendant la crise	Bonne_perf2	11	2,1%	4	66,7%	399	1,9%
	Low_perf2	7	1,4%	5	83,3%	465	2,2%
Après la crise	Bonne_perf3	35	6,9%	6	100,0%	1514	7,1%
	Low_perf3	2	0,4%	1	16,7%	87	0,4%

Regard global des variables de la performance pendant la crise.

Tableau 15

Malgré cela, et bien qu'il y ait eu une diminution en fréquence (de N=15 à N=11) et en entreprises (de 6 à 4), la variable « Bonne_perf2 » est demeurée la plus importante pendant la crise.

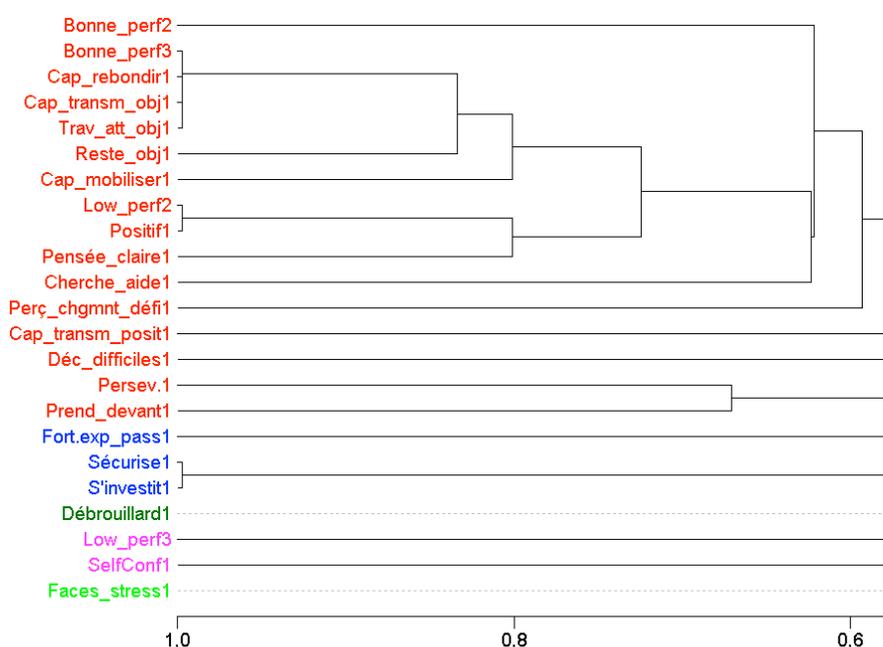
Différentes sous-variables (qui ont été ensuite fusionnées dans le cluster de Bonne_perf2) ont caractérisé la bonne performance avec un nombre de fréquences très dispersé (ex. : fréquences entre *un* et *trois* avec un nombre d'entreprises allant de *un* à *deux*).

Mais c'est après la crise que l'on retrouve une grande différence par rapport au reste. Ici, on note que la variable Bonne_perf3 est revenue 35 fois et impliquait 100 % (6) des entreprises, comparativement à la variable Low_perf3 qui n'est revenue que 2 fois en n'impliquant qu'une (1) seule entreprise.

De son côté, la covariance de la variable « performance » avec « résilience » (figure 6,) nous a renseigné sur le rôle du dirigeant dans la performance organisationnelle, ce qui va nous aider à vérifier la **P2**.

Extrait du dendrogramme de covariance des variables « Résilience » et « Performance » pendant et après la crise

Figure 6



Pour l'analyse de co-occurrence (ou covariance) pour la période pendant la crise, nous avons généré deux spectres différents : le premier, avec les sous-variables en quatre clusters formés avec des variables de la performance (ex. : Bonne_perf2, Low_perf2, Bonne_perf3 et Low_perf3) pour avoir une vue d'ensemble de la performance (annexe V, b). Le deuxième, avec les sous-variables visibles (ou non fusionnées) pour observer en détail cette covariance. Ainsi, dans le premier dendrogramme (avec certaines sous-variables fusionnées en cluster), la co-occurrence avec la résilience du dirigeant et la performance organisationnelle révèle que la faible performance (Low_perf2) a un degré de similarité proche avec Positif1 (reste avec une vision positive de la situation). Les variables Sécurise1 (capacité de sécuriser ses troupes et de transmettre des messages clairs) et

S'investit1 (le dirigeant s'investit dans son travail ou dans la réalisation des projets établis) forment quant à elles une paire qui ne présente aucune co-occurrence apparente avec la performance dans cette analyse. Il n'est donc pas concluant. Par contre, si nous analysons le deuxième dendrogramme réalisé, on observe que ces deux mêmes sous-variables, formant toujours une grappe de deux, présentent une covariance avec Dim_rend2.2 (diminution du rendement pendant la crise, une sous-variable ayant été fusionnée dans le cluster Low_perf2).

Toujours dans ce dendrogramme détaillé, les variables de performance covariantes avec les variables de la résilience forment elles aussi différents clusters : Aug_objv_perf2.1 (augmentation des ventes ou atteinte des objectifs de vente); Autre_bon_perf3.1 (cette variable désignait toute chose qui ressortirait dans les témoignages des répondants); Faces_stress1 (capacité du dirigeant résilient de faire face au stress); Innov_créat_perf3.1 (stratégies d'innovation et de création efficaces); Retention_job_perf2.1 (stratégie de rétention d'emplois pendant la crise ayant été efficace).

À propos de la variable Autre_bon_perf3.1, nous l'avons détectée dans le commentaire du dirigeant 0_023 lorsqu'il a commenté :

« [...] ici il y a un comité de développement durable, c'est une des initiatives [qui ont été mises en place après la crise]. Je pense que, dans leur ensemble, elles sont efficaces. Prises individuellement, elles vont avoir un impact limité, mais dans l'ensemble cela a un bon impact. »

Bien que le degré de covariance soit beaucoup moins fort, le cluster Bonne_perf2 (bonne performance pendant la crise) a individuellement une co-occurrence avec six (6) sous-variables différentes de la résilience : Cap_rebondir1, Reste_obj1, Cap_mobiliser, Positif1, Pensée_claire et Recherche_aide1. Une septième sous-variable, Low_perf2, se joint à ce groupe.

Cette même figure 6 nous présente également des co-occurrences qui se rapportent à l'après crise. C'est donc une grappe formée avec les quatre sous-variables suivantes: Bonne_perf3 (bonne performance après la crise); Cap_rebondir1 (capacité de rebondir); Cap_trasnm_obj1 (capacité de transmettre la vision ou les objectifs de l'organisation); et Trav_att_obj1 (le dirigeant travaille pour les objectifs de l'organisation), la plus importante sous-variable au sein de ce croisement. La variable Low_perf3 (faible performance après la crise) a un très faible degré de covariance avec la variable SelfConf1 (le dirigeant est conscient de ses capacités, connaît ses forces et ses faiblesses, montre de l'assurance lorsqu'il prend des décisions, etc.).

Tableau 16

Fréquence de variables de la bonne performance après la crise							
	Code	Count	% Codes	Cases	% Cases	Nb Words	% Words
Bonne_perf3	Aug_objv_perf3.1	13	2,0%	5	83,3%	578	2,7%
	Aug_objp_perf3.1	1	0,2%	1	16,7%	14	0,1%
	Aug_rend_perf3.1	6	1,2%	4	66,7%	226	1,1%
	Position3.1	1	0,2%	1	16,7%	84	0,4%
	Croissance_perf3.1	4	0,8%	2	33,3%	138	0,6%
	Retentjob_perf3.1	2	0,4%	1	16,7%	325	1,5%
	Autre_bon_perf3-1	1	0,2%	1	16,7%	96	0,5%
	Innov_creat_perf3.1	1	0,2%	1	16,7%	38	0,2%
	New_clients_perf3.1	3	0,6%	2	33,3%	116	0,5%
	Low_perf3	Dim_rend_perf3.2	2	0,4%	1	16,7%	87

La fréquence de certaines variables est également très éloquentes quant à la performance d'une organisation après la crise (tableau 16, ci-dessus). En effet, lorsqu'on observe plus en détail le contenu de la colonne de bonne performance après la crise (Bonne_perf3), nous constatons que la fréquence des variables qui expliquent cet imposant écart sont celles qui désignent l'augmentation des ventes ou l'atteinte des objectifs de vente après la crise (Aug_objv3.1 N=13) ayant été signalée par cinq (5) des interviewés; suivie de la variable désignant l'augmentation du revenu ou un meilleur rendement (Aug_rend_perf3.1 N= 6 par quatre (4) des interviewés); et enfin par la croissance après la crise (Croissance3.1 N=4) et l'acquisition de nouveaux clients (New_clients_perf3.1 N=3). De son côté, les signes d'une faible performance après la crise (Low_perf3) pourrait être représentée principalement dans la fréquence des variables Dim_ventes_perf3.2 N=3 (diminutions des ventes ou des revenus).

10.3 L'engagement organisationnel affectif et la résilience du dirigeant

Nous procédons donc à présenter les résultats obtenus concernant notre **proposition 3** (P3). Nous cherchions à vérifier si l'EOA des employés était relié de façon positive avec la résilience chez le dirigeant pour ainsi comprendre le rôle de la résilience sur le comportement des employés.

Pour détecter l'EOA chez les employés, nous avons pratiquement eu recours aux mêmes outils signalés dans les pages antérieures. Tel que dans le chapitre précédent, nous présenterons nos résultats obtenus selon les trois périodes qui nous intéressaient (avant, pendant et après la crise).

10.3.1 L'engagement affectif avant que la crise ait lieu

Au moment des entrevues, et avant d'entrer dans le thème de l'engagement avec nos interviewés, nous avons commencé par connaître la qualité des relations existantes. Cela devait nous donner de très bonnes pistes concernant l'ambiance de travail dans laquelle évoluaient les employés avant la crise. Nous avons ainsi tenté d'obtenir le plus de renseignements clés sur l'EOA. Par exemple : une question filtre fermée (Considérez-vous que vos employés témoignaient de l'engagement envers l'entreprise avant la crise ?) suivie d'une question contenant une échelle de Likert (ex. : Si oui, pourriez-vous déterminer à quel niveau? Avec les options « nulle », « très légère », « moyenne », etc.). Des questions ouvertes ont également aidé à déceler le comportement d'engagement chez les employés (ex. : En général, quels ont été les comportements que vous observiez chez les employés avant que les choses ne deviennent difficiles ?). Ainsi, une analyse de fréquences obtenue avec QDA Miner révèle que les observations des dirigeants ont davantage porté sur les comportements suivants (tableau 17) :

Période	Code	Count	% Codes	Cases	% Cases	Nb Words	% Words
Avant la crise	Sent_appart1	5	1,0 %	3	33,3 %	247	1,2%
	Impliqué_attaché1	5	1,0 %	3	50,0 %	150	0,7 %
	Adhère_obj1						
	Trav_org1	2	0,4 %	2	33,3 %	41	0,2 %
	Eng_Oui1	6	1,2 %	6	100,0 %	347	1,6 %
	Eng_Non1						

Tableau 17 – Fréquences des sous-variables de l'engagement avant la crise

Nous tenons donc que tous les dirigeants ont répondu « oui » à la question fermée cherchant à savoir si les employés étaient engagés avant la crise (Eng_Oui1 N=6), ce qui signifie que toutes les entreprises ont exhibé une présence d'engagement au cours de cette période (Eng_Non1 N=0). Pour ce qui est des comportements observés, les observations ont été davantage distribuées parmi certaines sous-variables. En effet, la moitié des dirigeants ont décrit des comportements liés au sentiment d'appartenance ou au fait que les employés se montraient impliqués d'une manière quelconque envers leur travail ou leur organisation : trois (3) interviewés ont évoqué cinq (N=5) fois le sentiment d'appartenance (Sent_appart1) et trois (3) ont évoqué des comportements où les employés se montraient impliqués ou attachés (Impliqué_attaché1) à cinq (N=5) reprises, tandis que deux (2) ont fait des commentaires sur des comportements liés au fait que les employés travaillaient davantage pour faire réussir l'organisation (Trav_org1) à deux

reprises (N=2). Le tableau 18 présente quelques exemples concrets des comportements observés :

Tableau 18

Comportements reliés à l'engagement organisationnel affectif observés avant la crise	
Sous-variables (codes)	Quelques exemples des segments codés
Sent_appart1 Sentiment d'appartenance.	<p>« Trop! Dans notre cas, c'était trop. Je vous raconte une anecdote : un jour où NY voulait tout centraliser les sièges sociaux des filiales en Amérique du Nord, les employés ont démissionné en bloc : " Nous, on n'y va pas! " [...] Donc, un sentiment d'appartenance extrêmement fort par rapport à leur filiale. Pratiquement trop. » 0_026.</p> <p>« [...] on a fait un sondage avant la crise et, au niveau de l'engagement sur une échelle de 5, on a eu 4,32. Ce qui est quand même exceptionnel, car à partir de 4 habituellement c'est considéré comme état un "employeur de choix." » 0_021.</p>
Impliqué_attaché1	<p>« On était dans une période d'euphorie. Il y avait beaucoup de travail et cela brouillait un peu le sens critique par rapport à ce qu'on vit. Je pense que c'était un comportement qui était en ligne avec ce que tout le monde vivait. Un genre de comportement où <i>the sky is the limit</i> . Tout ce qu'on voyait c'était énormément d'activités. C'était très positif. » 0_022.</p> <p>« Par exemple, des comportements observés avant la crise, je vous dirais que en soi, cela a toujours été de très bons comportements. Ce sont des gens qui n'ont pas changé nécessairement "avant" versus "après". Ce sont des gens qui étaient très participatifs. » 0_021.</p>
Trav_org1 Travaille pour faire réussir l'organisation.	<p>« Ce ne sont pas de gens qui vont critiquer l'organisation, la gestion. Ils vont plutôt soulever des problématiques, par exemple, au niveau des opérations. » 0_021.</p> <p>« Donc, les gens, ils avaient des intuitions, ils avaient le cœur qui était tellement là, très passionnés. » 0_026.</p>

D'autres commentaires laissaient distinguer que l'ambiance de travail était assez saine pour cette même période : « Avant la crise, on était numéro un dans le marché [...] et c'est pour cela aussi que les employés se permettaient de rêver, se permettaient aussi d'y croire parce qu'on avait un positionnement qui était très fort. » (0_025).

Les réponses à la question avec l'échelle de Likert pour déterminer l'intensité du comportement avant la crise ont été également révélatrices (figure 7, page suivante). Le but de cette question était de pouvoir comparer les comportements manifestés par l'employé avant la crise par rapport à la période durant laquelle la crise avait eu lieu. Cela nous a permis de vérifier si l'intensité de l'engagement avait fluctué d'une période à l'autre. Ce faisant, nous avons d'abord constaté que dans trois (3) des entreprises (soit 50 %), l'intensité de l'engagement était « Très forte ». Ensuite, nous avons obtenu que dans deux

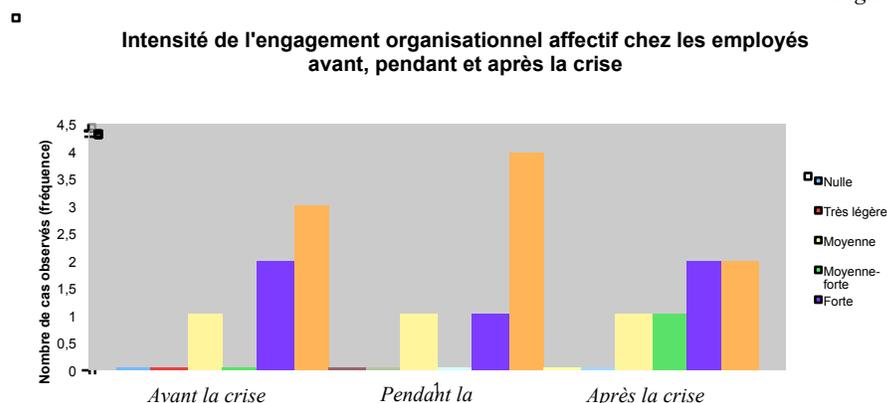
(2) entreprises, l'intensité de l'engagement était « Forte », alors que chez une (1) entreprise, elle était « Moyenne ». Bref, dans tous les cas étudiés (6 sur 6), l'engagement était présent et dans 5 sur 6 entreprises, les employés étaient très engagés.

Ces résultats nous ont permis d'élaborer un profil pouvant être utilisé comme tableau comparatif et ainsi vérifier si ce comportement avait connu ou non des altérations pendant ou après la crise.

10.3.2 L'engagement des employés pendant et après la crise

Tel que mentionné précédemment, nous étalerons ici les périodes pendant et après la crise en une même section étant donné que les témoignages (ou les réponses données aux questions) chevauchaient très souvent entre la période de la crise et celle qui la suivait.

Figure 7



Ainsi, pour tester notre proposition 3 (P3), nous nous sommes renseignés sur les niveaux de l'intensité de l'EOA précédant la crise, ce qui nous a permis conséquemment d'évaluer le rôle que la résilience du dirigeant aurait pu jouer dans le comportement des employés.

Nous avons donc scruté les réponses au questionnaire à l'aide d'une échelle de Likert pour déterminer l'intensité de l'EOA des employés. Ainsi, pour la période pendant la crise, les dirigeants, en accordant des niveaux d'intensité de l'EOA au-delà du niveau « Nulle », nous ont par le fait même donné suffisamment d'information pour savoir qu'effectivement, il y avait donc de l'engagement dans les comportements des employés. Quant à son intensité, nous avons obtenu les caractéristiques représentées dans la figure 7, ci-dessus.

L'intensité du comportement était « Très forte » dans quatre (4) entreprises. Pour les deux entreprises restantes, elle était « Moyenne » pour l'une et « Forte » pour l'autre.

Dans l'analyse avec QDA Miner (tableau 19, ci-dessous), la variable Eng_Oui2 (référant à l'engagement des employés pendant la crise) a une fréquence de six (N=6), correspondant ainsi aux six (6) cas traités.

Par ailleurs, dans ce tableau, des sous-variables prélevées dans le même exercice pour la même période se traduisent en N= 4 (quatre fois mentionné) pour l'implication au travail dans quatre (4 sur 6) des entreprises (Impliqué_attaché2). Également, dans quatre entreprises, nous obtenons une fréquence de N=5 en ce qui concerne l'adhésion (ex. : mention de comportements faisant référence à l'adhésion des objectifs fixés pendant la crise, Adhère_obj2). Dans deux (2) des entreprises, nous avons obtenu N=2 se référant à un sentiment d'appartenance (Sent_appart2). Ce sont donc des fréquences un peu moins élevées que celles obtenues avant la crise.

Période	Code	Count	% Codes	Cases	% Cases	Nb Words	% Words
Pendant la crise	Sent_appart2	2	0,4 %	2	33,3 %	63	0,3 %
	Impliqué_attaché2	4	0,8 %	4	66,7 %	220	1,0 %
	Adhère_obj2	5	0,8 %	4	66,7 %	233	1,0 %
	Trav_org2						
	Eng_Oui2	6	1,2 %	6	100,0 %	435	2,0 %
	Eng_Non2						

Tableau 19 : Fréquence des sous-variables de l'engagement pendant la crise

Le tableau 20 présente quelques commentaires reflétant ces résultats :

Tableau 20

Comportements liés à l'engagement organisationnel affectif observés pendant la crise	
Sous-variables (codes)	Quelques exemples des segments codés
Sent_appart2 Sentiment d'appartenance.	Oui, encore là, on a fait toujours notre sondage et cela a donné le même résultat là [ex. : « employeur de choix »]. 0_026. Je pense que c'est cette fierté de solidarité. On était comme fiers d'avoir gardé le cap ensemble. On était comme fiers de nous. 0_026.
Impliqué_attaché2	Donc, je pense que cela explique un peu le fait qu'on ait passé à travers la crise assez bien. D'ailleurs, pendant la crise, parce qu'on a pris des mesures et qu'on a changé le nombre d'heures, on a réussi quand même à garder notre rentabilité. 0_024. Les gens nous identifiaient beaucoup de solutions à des problématiques, donc pour moi c'était un degré d'implication. Un autre exemple, c'est qu'in a instauré un programme qu'on appelé « programme de génération d'idées » que c'est un peu un programme de suggestions, mais sans nécessairement utiliser une boîte de suggestions. Ce sont les employés qui ont des idées et qui nous les soumettent, mais qu'en même temps ils doivent implanter la solution et j'ai une moyenne de deux idées par

	employé, par année. 0_021.
Adhère_obj12 Les employés ont adhéré aux objectifs et ont accepté les changements	<p>Oui. Ils ont bien compris la nécessité d'arriver à ces objectifs-là, puis suite à cela, il y a eu une très bonne coopération de la part des employés. 0_024.</p> <p>Oui, parce que les chiffres étaient réalistes et conservateurs. Lors de la crise, si on veut, on a pris des chiffres, on s'est mis à plat. On a dit : « Voici la réalité », et on est parti de là. En ce moment, on est en train de rebâtir, mais avec les chiffres réalisables. 0_025.</p> <p>Oui, la création des objectifs se fait avec les employés. On a un plan stratégique, après on s'assoit avec eux, alors c'est une discussion. 0_022.</p>

10.3.3 L'EOA des employés et la résilience du dirigeant pendant et après la crise

Pour sa part, une analyse de la co-occurrence entre les sous-variables (figure 8, page suivante), nous a renseignés sur les liens possibles avec celles de la résilience et de l'EOA (le dendrogramme complet se trouve en annexe V, b). Nous avons observé dans cette analyse deux grands groupes. En effet, dans un premier temps, avec un lien plus étroit, nous avons obtenu quatre grappes :

- Une première grappe est formée de quatre sous-variables : deux sous-variables de la résilience (ex. : Cap_rébondir1, Cap_transm_obj1, Trav_att_obj) et deux de l'EOA (ex. : Eng_Oui2 et Egn_Oui3);
- Ensuite, le dendrogramme présente une deuxième grappe où l'on trouve Persev.1 (ex. : pendant la crise, le leader persévère, il ne renonce pas aux idées dont il croit qu'elles seront porteuses d'un avenir stable, ne laisse pas tomber même si la situation semble désespérée, etc.) et Sent_appart2;
- Les troisième et quatrième grappes contiennent des liens très forts entre elles. Elles sont composées de sous-variables de « Résilience » : Sécurise1 (capacité du dirigeant de transmettre le sentiment de sécurité) et S'investit1 (le dirigeant s'investit dans son travail), et Cap_adapt1 (capacité du dirigeant de s'adapter aux changements) et Fort.exp_pass1 (les succès du passé ou vécu l'ont rendu davantage confiant pour relever des défis).

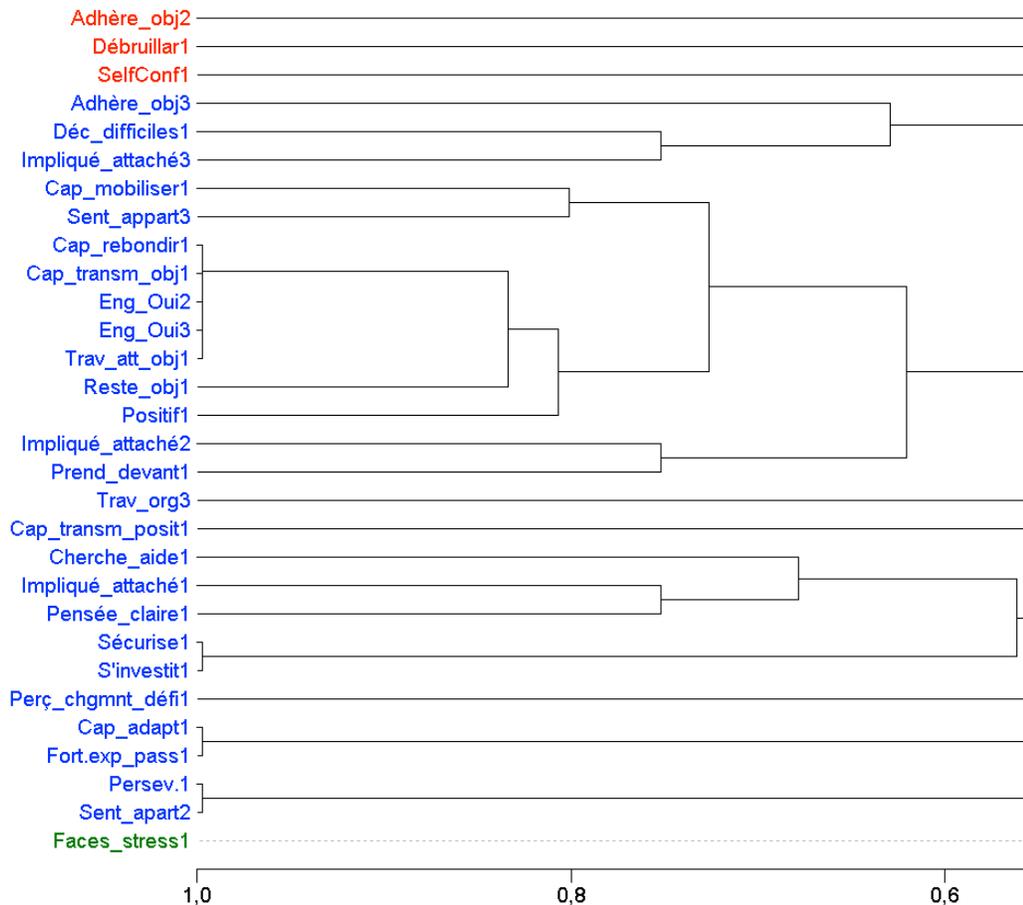
Dans un deuxième temps, un autre groupe de sous-variables se trouve à présenter une covariance entre elles, mais avec un lien un peu moins fort (entre 0,9 et 0,7) :

- Cap_mobiliser1 (sous-variable de la résilience) avec Sent_appart3 (sous-variable de l'engagement);

- De même, la sous-variable Déc_difficile1 (capacité d'un dirigeant résilient de prendre des décisions difficiles ou impopulaires pendant la crise) avec Impliqué_attached3 (employés impliqués et attachés après la crise);

Extrait du dendrogramme de co-occurrence des variables « Engagement » et « Résilience » pendant et après la crise

Figure 8



- Cap_Rebondir1 (capacité de rebondir du dirigeant) et Sent_appart3 (sentiment d'appartenance des employés après la crise);
- Positif1 a une covariance individuellement avec Cap_transm_obj1 et Reste_obj1, qui sont en fait des comportements désignant la résilience chez le dirigeant (ex. : reste positif ou manifeste du positivisme, capacité de transmettre les nouveaux objectifs de l'organisation au personnel, le dirigeant reste objectif pendant crise).
- Enfin, les sous-variables Impliqué_attached2 (ex. : les employés sont impliqués ou attachés à leur organisation pendant la crise) avec Prend_devant1 (capacité du dirigeant résilient de prendre les devants face à l'incertitude) présentent un degré

de covariance plus ou moins semblable. Cette série se trouve à intégrer une sous-grappe qui contient à son tour des variables ayant une covariance à des degrés encore moins forts (autour de 0,7) : Cap_mobiliser1, Sent_appart3, Cap_tranms_obj1, Reste_obj1, Positif1.

Par ailleurs, selon les commentaires des dirigeants interviewés, il n'y a pas eu des comportements contre-productifs lorsqu'interrogés spécifiquement à propos de cette possibilité. Nous avons cependant soulevé quelques comportements négatifs dans le témoignage de cinq interviewés (ex. : l'insécurité, le désintéressement, la fatigue, etc.). Pour quelques entreprises, certains symptômes négatifs se sont manifestés plus tard pendant la crise et même après que la crise se soit résorbée :

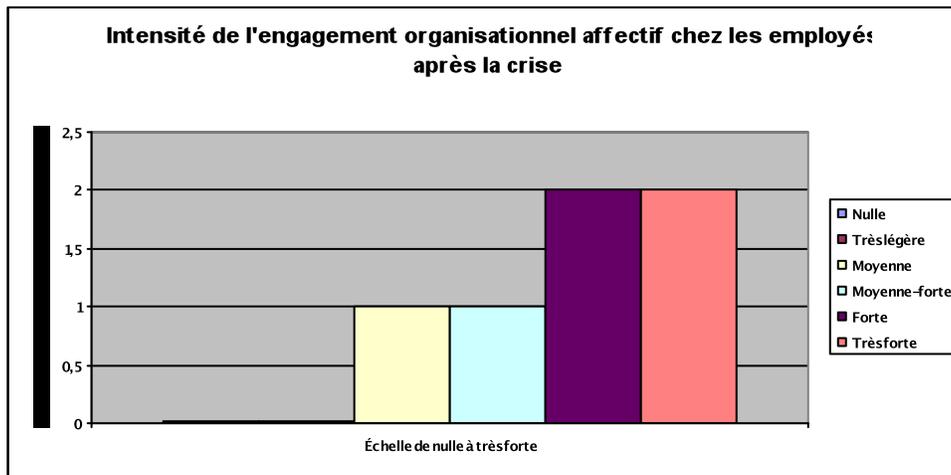
« [...] on sentait quand même **moins d'énergie** et donc les clients le sentaient également.

[...] on a tellement gardé le cap pendant la période de crise qu'il y a eu une **fatigue** qui s'est ressentie. » 0_026.

« Il y en a qui sont épuisés et qu'on perd. En fait, les pertes de personnel sont arrivées à la fin, elles ne sont pas arrivées au début. On a **épuisé** du personnel à travers la récession. » 0_022.

Quant à l'intensité des comportements négatifs, ils n'ont pas été mesurés comme tel. Par contre, nous avons consulté nos spécialistes (quatre interviewés au total) à ce sujet. Ce qu'ils ont constaté dans les cas de crise en général, c'est que ces comportements pouvaient se manifester avec une intensité généralement moyenne avec une tendance forte. En effet, deux des spécialistes (0_031 et 0_034) trouvent que généralement,

Figure 9



l'intensité du désengagement ou des comportements négatifs chez les employés pendant la crise peut être « moyenne » alors que les deux autres spécialistes (0_032 et 0_035) ont évalué cette intensité « entre moyenne et forte », dépendamment de la crise.

Chez les organisations que nous avons approchées, la présence de l'engagement chez les employés après que la crise se soit résorbée avait également été confirmée lorsque les interviewés ont tous donné une intensité de comportement au-delà de « nulle », les dirigeants la situant entre « moyenne » et « très forte » (figure 9 page précédente). Ainsi, dans deux des entreprises (2), on a considéré que l'intensité de l'engagement était « Très forte »; dans deux autres (2), elle a été évaluée comme étant « Forte »; ensuite, pour les deux restantes, l'une (1) fut évaluée « entre moyenne et forte », tandis que l'autre a été évaluée comme étant « Moyenne ». Ces résultats décrivent ainsi la variable Eng_Oui3 (les employés manifestaient de l'engagement organisationnel après la crise) avec N=6 dans le prochain tableau de fréquences (tableau 21, ci-dessous). Des extraits des entrevues témoignent également de cet engagement :

« Oui, comme je vous avais dit l'autre fois [le vendredi 28 février], on a fait le sondage et cela a donné le résultat le plus élevé : 4,32 sur 5. Lorsqu'on obtient en haut de 4 sur 5 cela veut dire " excellent ". Si vous le ramenez sur 100 %, cela équivaut à 84 % - 85 %. C'est très bon après une crise." 0_021.

Les extraits suivants témoignent des résultats que nous venons de décrire :

Tableau 21

Les sous-variables (codes) les plus fréquentes – engagement organisationnel après la crise	
Sous-variables (codes)	Quelques exemples des segments codés
Sent_appart3	<p>Ils se sentent réengagés, ils se sentent valorisés dans l'entreprise dans le sens qu'ils se sentent un peu plus partie prenante du succès parce que le plan fonctionne. Vu que ce sont eux qui restent, ils se disent : « Voilà, je suis un fabricant de l'entreprise. 0_025.</p> <p>Après que la crise se soit résorbée, quels changements avez-vous remarqués chez vos employés ? Quel(s) comportement(s) en particulier a(ont) attiré(a) votre attention chez vos employés ? Je pense que c'était le sens de l'accomplissement. Les gens étaient fiers. 0_023.</p> <p>[...] durant la crise, l'engagement des employés s'est maintenu. Cela a fait en sorte que lorsqu'on est revenu en reprise en 2010, nos employés ont été capables (à cause de la façon dont on a géré la crise) de référer des collègues, de référer des connaissances, d'aller dans les écoles et d'être des promoteurs de l'entreprise à l'externe. 0_023.</p>
Impliqué_attached3	<p>Le fait que nos employés soient capables d'être des promoteurs de l'entreprise est extrêmement important. Et cela, on ne le fait pas uniquement dans des moments de crise, mais c'est quelque chose que l'on vit à tous les jours et qui s'avère très payant après que la</p>

	<p>crise soit passée. 0_023.</p> <p>C'est énorme parce que cela aide beaucoup l'entreprise, parce qu'il y a de l'engagement. Les gens s'y sentent un peu plus impliqués, donc ils vont y mettre un peu plus de temps (en augmentation de temps de travail), moins congés de maladie. Les gens vont reprendre un peu plus l'entreprise en main et aussi, quant aux initiatives, les gens vont être beaucoup plus créatifs. 0_025.</p>
Adhère_obj3	<p>Le fait que nos employés soient capables d'être des promoteurs de l'entreprise est extrêmement important. Et cela, on ne le fait pas uniquement dans des moments de crise, mais c'est quelque chose que l'on vit à tous les jours et qui s'avère très payant après que la crise soit passée . 0_023.</p> <p>L'acceptabilité des employés de réduire le nombre d'heures. Cela n'a pas amené de conflits à l'interne, pas de jalousie entre les employés. C'est plutôt au niveau de l'attitude. Il n'y a pas eu de changement chez nos employés après la crise. Les conditions sont revenues à la normale et cela n'a pas eu un impact très fort sur le comportement. C'est un peu comme si cela s'est passé en douceur. 0_024.</p> <p>Premièrement, on a tellement gardé le cap pendant la période de crise qu'il y a eu une fatigue qui s'est ressentie et, deuxièmement, un enthousiasme fort qui est revenu. 0_026</p>
Trav_org3	<p>Cela a été quand même positif. On a fit la mise à pied permanente après neuf mois, mis à partir du 11^e mois on a été capable d'aller chercher de nouveaux clients et on a rappelé des gens, pas à tout le monde, mais on a rappelé des gens et dans l'espace de 24 heures tout les gens avaient accepté de revenir. 0_021.</p> <p>Pourquoi ? Un exemple [d'engagement] serait l'implication des employés dans différents comités. Par exemple, le Comité vert. On a aussi un comité au niveau de la santé qui s'appelle le Comité 050, un comité pour organiser des événements récréatifs et sportifs. Donc, on voit que les gens participent beaucoup. 0_023.</p> <p>C'est énorme parce que cela aide beaucoup l'entreprise, parce qu'il y a de l'engagement. Les gens s'y sentent un peu plus impliqués, donc ils vont y mettre un peu plus de temps (en augmentation de temps de travail), moins congés de maladie. Les gens vont reprendre un peu plus l'entreprise en main et aussi, quant aux initiatives, les gens vont être beaucoup plus créatifs. 0_025.</p>

Ensuite, lorsque les verbatims ont été scrutés à la recherche d'indices de l'EOA pour la période après la crise, il a été possible d'observer une forte présence de certaines composantes de ce comportement dans les témoignages recueillis. Dans une analyse de la fréquence (tableau 22, page suivante), nous avons en effet obtenu que la sous-variable Impliqué_attaché3 était celle qui revenait le plus souvent (N=10). Ce fait a été observé dans quatre (4) entreprises. De son côté, le sentiment d'appartenance a eu une fréquence N=6 au sein de quatre (4) entreprises. Quant aux sous-variables trav_org3 et

adhère_obj3, elles ont présenté une fréquence de N=5 et de N=4 respectivement dans la moitié des entreprises (3).

Période	Code	Count	% Codes	Cases	% Cases	Nb Words	% Words
Après la crise	Sent_appart3	6	1,2 %	4	66,7 %	363	1,7 %
	Impliqué_attaché3	10	2,0 %	4	66,7 %	558	2,6 %
	Adhère_obj3	4	0,8 %	3	50,0 %	189	0,9 %
	Trav_org3	5	1,0 %	3	50,0 %	395	1,9 %
	Eng_Oui3	6	1,2%	6	100,0 %	288	1,4 %
	Eng_Non3						

Tableau 22 : Fréquence des sous-variables de l'engagement après la crise.

Dans cette section, nous avons donc présenté les résultats pour le croisement entre l'EOA et la résilience. Ce faisant, nous avons observé comment l'EOA a évolué pendant les trois périodes étudiées et comment il a covarié avec la résilience du dirigeant. Nous procéderons maintenant à présenter les résultats du croisement entre l'EOA et la performance organisationnelle obtenus dans les trois périodes étudiées.

10.4 La performance organisationnelle et l'engagement organisationnel affectif

Nous présentons ici les résultats du croisement entre l'EOA et la performance organisationnelle (PO) afin de vérifier notre **proposition 4** (P4), laquelle énonce que l'engagement affectif des employés aura une incidence sur la performance de l'organisation. À cette fin, nous nous sommes arrêtés sur ce qui pouvait refléter la vente, la production ou les objectifs des organisations examinées.

10.4.1 L'engagement et la performance avant la crise

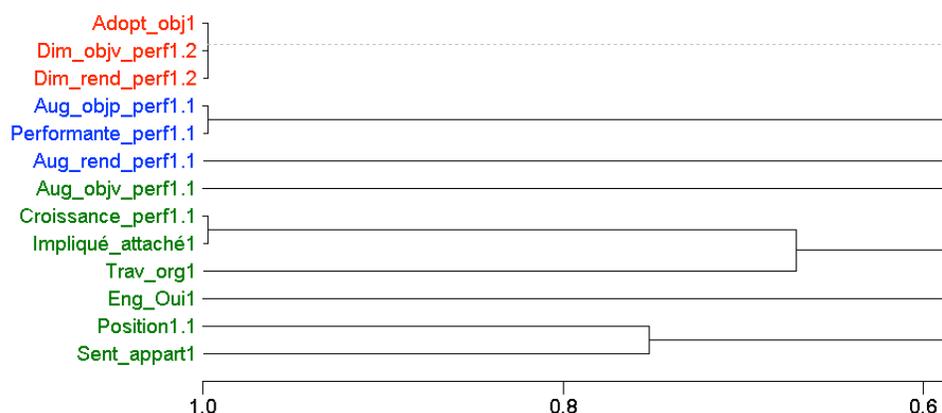
Pour ce qui est de l'EOA et de la PO, nous avons observé leur comportement avant la crise afin d'obtenir un point de départ sur la manière dont ces deux variables ont évolué ensemble.

Nous tenons alors qu'avant la crise, et tel que cela avait été mentionné précédemment dans la figure 5 (p. 115), que la fréquence des sous-variables reliées à la bonne performance était nettement plus élevée (N=15) (comprenant les six entreprises étudiées) que celles reliées à une faible performance (N=4). Seule une entreprise présentait des signes de basse performance. Ainsi, selon les témoignages collectés, toutes ces entreprises enregistraient de bonnes performances avant la crise.

Par conséquent, lorsque nous avons réalisé un test de covariation entre les deux groupes de sous-variables de la performance avec celles de l'EOA (figure 10, ci-dessous), nous avons relevé trois clusters ou grappes **a**) à forte covariation (1,0) et **b**) une grappe à covariation moyenne (0,6).

**Co-occurrence des sous-variables de l'EOA avec les sous-variables de la PO pour la période avant la crise
(Extrait)**

Figure 10



L'engagement s'est pourtant manifesté davantage en covariation avec la diminution des ventes et du rendement. Dans deux des grappes, il y a eu covariation entre les sous-variables de la performance et de l'engagement, et dans le troisième cluster on trouve deux sous-variables de la performance.

En effet, nous avons obtenu premièrement des clusters de forte co-occurrence (1,0) avec les variables « adopte ou adhère aux objectifs » (adopt_obj1) avec les variables désignant des faiblesses dans la performance telles que la diminution des ventes (ou la non atteinte des objectifs de ventes) (Dim_objv_perf1.2) et la diminution du revenu ou du rendement (Dim_red_perf1.2). Ce trio de sous-variables est complètement isolé du reste du spectre obtenu. Mais l'intensité ou l'investissement que les employés mettent dans leur travail (Impliqué_Attaché) est co-occurent avec la croissance (Croissance_perf1). Par contre, nous avons également observé qu'une co-occurrence, à un degré beaucoup moins important (près de 0,7) existait avec cette dernière grappe décrite et celle de Trav_org1 (l'employé travaille pour que l'organisation atteigne ses objectifs).

À cela suit le cluster (toujours à 1,0) comprenant la sous-variable de performance en général (Performance_perf1) et celle de l'augmentation de la production ou de l'atteinte des objectifs de la production (Aug_objp_perf1). Elles covarient ensemble tout en étant isolées des variables de l'engagement.

Finalement, à un degré moins fort (près de 0,8), on trouve un cluster avec le positionnement (Position1) et le sentiment d'appartenance (Sent_apprt1) qui eux covarient à leur tour, et à un degré un peu moins élevé que le précédent (près de 0,6) avec la variable Eng_Oui1.

10.4.2 L'engagement et la performance pendant et après la crise

Nous avons obtenu des résultats d'une première analyse pour ces deux périodes et avons remarqué que les index de co-occurrence étaient nettement moins forts que dans la période précédente (annexe V b), les niveaux de co-occurrence ne dépassent pas le niveau 0,8 (les variables Eng_oui2 et Eng_Oui3 ayant la co-occurrence la plus forte). Nous avons alors décidé d'y aller plus en détail avec un deuxième analyse de co-occurrence dans le but de détecter quelles variables présentaient une co-occurrence davantage significative.

Ainsi, nous avons réalisé une deuxième analyse en observant plus en détail les variables ayant été fusionnées pour former des clusters des sous-variables de l'engagement (i.e. : celles qui ont été renfermées à leur tour dans les sous-variables Sent_appr2, Adopt_obj2, Sent_appr2, Impliqué_attached2, Sent_appr3, etc.) pour tester s'il pouvait exister un niveau de co-occurrence plus fort.

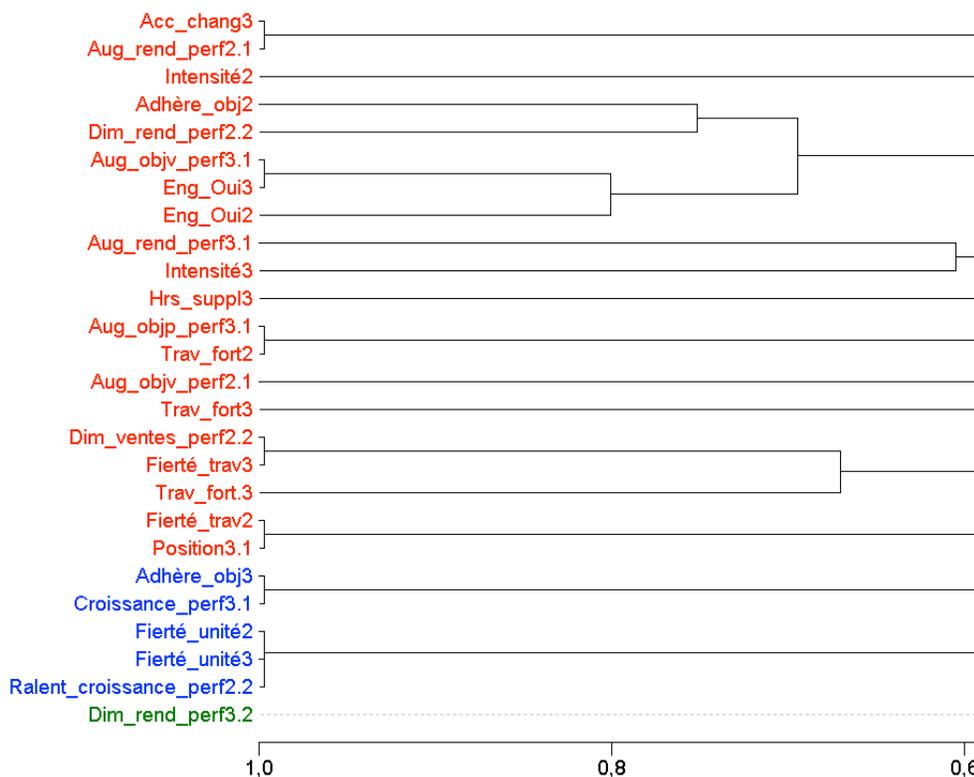
Il y avait effectivement des clusters ayant des co-occurrences avec un index de 1,0 (figure 11, page suivante) dans cette deuxième analyse. Nous avons donc obtenu sept clusters avec ce niveau de co-occurrence et, contrairement à tous les autres dendrogrammes obtenus, tous les clusters présentent des combinaisons des deux variables croisées (soit de l'engagement et de la performance) :

- 1) Aug_rend_perf2.1 (augmentation du rendement pendant la crise) et Acc_chang3 (acceptent les changements après la crise);
- 2) L'Eng_Oui3 (l'engagement après la crise) et Aug_objv_perf3.1 (augmentation des ventes ou atteinte des objectifs après la crise) font aussi un couple, mais ici, la sous-variable Eng_Oui2 (engagement présent pendant la crise) a une co-occurrence à coefficient de 0,8 avec ces deux sous-variables;
- 3) Trav_fort2 (les employés travaillent fort pour l'organisation pendant la crise) et Aug_objp_perf3.1 (augmentation de la production ou atteinte des objectifs après la crise);
- 4) Dim_ventes_perf2.2 (diminution des ventes pendant la crise) et Trav_fort3 (les employés travaillent fort pour l'organisation après la crise);
- 5) Fierté_trav2 (se montraient fiers envers leur travail pendant la crise) et Position3.1 (bon positionnement de l'organisation après la crise);
- 6) Adhère_obj3 (les employés adhèrent aux objectifs et aux changements proposés après la crise) et Croissance_perf3.1 (croissance ou expansion de l'organisation après la crise);

- 7) le septième cluster étant formé des sous-variables Fierté_unité2 (sentiment de fierté envers son équipe, son unité ou son organisation pendant la crise), Ralent_croissance_perf2.2 (ralentissement de la croissance pendant la crise) et Fierté_unité3 (sentiment de fierté envers son équipe, son unité ou son organisation après la crise).

**Co-occurrence entre les variables de l'EOA
et de la PO pendant et après la crise**
(avec les sous-variables de l'engagement détaillées)

Figure 11*



Adopt_obj3 englobe : *Acc_chang3* et *Adhère_obj3*; *Impliqué_attached2* englobe : *Trav_fort2*; *Impliqué_attached3* englobe : *Trav_fort3*; *Sent_appart2* englobe : *Fierté_trav2*; *Fierté_unité2*, et *Sent_appart3* englobe : *Fierté_unité3*. Quant aux sous-variables de performance, *Bonne_perf2* englobe : *Aug_rend_perf2.1*; *Bonne_perf3* englobe : *Position3.1*, *Aug_objv_perf3.1*, *Aug_objp_perf3.1* et *Croissance_perf3.1*; *Low_perf2* englobe : *Dim_ventes_perf2.2* et *Ralent_croissance_perf2.2*.

* Cette figure présente un extrait d'un graphique plus large (voir l'annexe VI).

Toujours dans ce même dendrogramme, une seule variable se trouvait isolée de toutes les autres : *Dim_rend_perf3.2* (diminution du rendement ou des revenus après la crise).

Ce sont là les résultats bruts obtenus d'après nos observations pour ce qui est de l'EOA et la PO.

11. Discussion

Suite à la présentation des résultats obtenus, nous procéderons maintenant à l'analyse de ces données.

11.1 Le dirigeant résilient : une manière de gérer sous forte pression

L'objectif de cette première analyse sera donc d'élaborer sur les résultats obtenus après avoir testé la **proposition 1** (P1), dans laquelle nous assumons que la résilience du dirigeant aura un effet sur la manière de gérer du dirigeant (ex. : prises de décision, choix stratégiques, gestion du personnel, gestion de la crise, communication de l'information, etc.).

Tout d'abord, nous sommes arrivés à constater une tendance similaire avec cette première proposition en nous appuyant sur les agissements du dirigeant. En effet, nous savons que les dirigeants ont tous démontré posséder un niveau très élevé de résilience, l'écart entre le plus haut et le plus bas obtenu étant pratiquement négligeable (voir tableau 9, p. 108),

D'ailleurs, nous avons également pu déterminer que leur niveau de résilience est très élevé comparativement à une population ayant été également testée avec des instruments similaires, parfois avec des niveaux plus élevés que la moyenne obtenue par la population testée (soit 87,5 %, la moyenne de la population étant de 80 % selon l'étude de Connor et Davidson, 2003). Ce sont des niveaux de résilience assez élevés devant, selon nous, avoir un impact perceptible sur les actions ou la manière de gérer du dirigeant.

Nous avons également pu déduire, dans le cas de notre groupe de dirigeants, que ni l'âge de la personne, ni leurs années d'expérience, ni le nombre d'années dans l'organisation ne semblent avoir une incidence quelconque sur leur niveau de résilience. Bien entendu, notre groupe est assez réduit, ce que nous mène à rester prudents. Un échantillonnage plus large pourrait être davantage précis sur ce point. De plus, le groupe étant composé exclusivement d'hommes, ceci ne nous permet pas d'établir une conclusion par rapport au genre de l'individu. Cependant, Connor et Davidson soutiennent que le niveau de résilience peut varier entre autres selon l'âge et le sexe. D'ailleurs, aucune étude en management consultée pour la réalisation de ce mémoire n'abordait ces aspects. Le but de connaître l'existence du comportement en question chez les personnes approchées dans notre étude était plutôt d'évaluer leurs capacités face à la crise, plutôt que de faire une distinction selon leurs caractéristiques démographiques. Cependant, nous croyons

qu'il s'agit d'une avenue de recherche intéressante à explorer et qu'une étude plus vaste pourrait en révéler davantage à ce sujet.

Nous avons tout d'abord constaté que le contexte de crise au sein des organisations étudiées semble avoir favorisé le déclenchement de comportements résilients chez les dirigeants, une réaction prédite également par Peterson et al. (2009) et Powley (2009). En effet, en ayant des résultats aussi élevés concernant le comportement de résilience, nous nous attendions donc à ce que ce comportement ait également un impact perceptible sur sa manière de gérer. Chacun des dirigeants possède des caractéristiques ou des composantes de la résilience (ex. : les items de l'échelle réduite CD-RISC, p. 82) qui se sont en effet manifestés à un moment donné (ex. : rarement, parfois, souvent, etc.). Par ailleurs, ces caractéristiques nous signalent en même temps des actions effectuées par les dirigeants dans l'organisation, laissant transparaître un possible rôle de la résilience sur leur style de gestion (ex. : travaille pour atteindre les objectifs, initiative). D'après nos résultats, les tendances semblent montrer un lien entre leur comportement résilient et les résultats de performance organisationnelle, soit par la façon de gérer, soit par les interactions avec les employés.

Nous assumons ainsi que la manière de gérer des dirigeants approchés aurait pu être affectée par leur résilience, laquelle leur aurait permis d'agir avec efficacité, en général (Peterson et al., 2009).

Leur résilience semble alors avoir transparu dans leurs commentaires, notamment dans leurs réactions. En voici deux bons exemples :

« J'en ai vécu beaucoup antérieurement, mais tant que vivre une gestion de crise c'est comme celle-là qu'il fallait la vivre. En même temps c'était un très beau défi en RH. » 0_021 (Directeur des RH).

« Moi, je réagis très bien au contexte d'adversité. C'est l'un de mes traits de caractère. Je fonctionne très bien sous l'état d'urgence. C'est dans l'état de " plan ", où je réagis moins bien. Je donne mon meilleur dans une situation d'urgence. » 0_022 (PDG).

Cette attitude positive démontre donc une capacité marquée à faire face à l'adversité.

Dans un même ordre d'idées, certains interviewés ont démontré ouvertement une préoccupation pour le bien-être de l'organisation lorsqu'ils ont constaté que les choses devaient absolument changer :

« Personnellement, je suis de nature calme. Je garde le calme et l'idée c'est de trouver les bonnes stratégies, de mettre en place la bonne équipe pour que ces changements puissent vivre. » 0_023 (Dir. des RH).

« Assurer la pérennité de l'entreprise. On voulait s'assurer que l'entreprise continue à être rentable. [...] Personnellement, j'ai une très forte résilience. » 0_024 (PDG).

« La réaction première c'était qu'on était pour avoir un choc énorme, que ce soit de ma part étant donné que je savais qu'on était pour perdre des employés parce qu'en voyant les chiffres... on ne pouvait plus continuer avec le même nombre de personnes dans l'entreprise. » 0_025 (Dir. Marketing).

« Je pense qu'il n'y a pas un problème avec le changement à condition que ceux concernés le définissent. » 0_026 (PDG).

Ici, les dirigeants ont tous manifesté d'une manière ou d'une autre une philosophie qui dégage la résilience qui les habite et qui semble s'être déclenchée dès qu'ils ont été confrontés à l'imminence d'un bouleversement majeur (i.e. : la possibilité d'une centralisation pour 0_026 et la crise économique mondiale pour les autres dirigeants). Par conséquent, les choses devaient changer au sein de leur organisation.

Cela va également en parallèle avec ce que certains spécialistes interviewés peuvent observer lorsqu'ils interviennent dans des organisations en situation de crise :

« Le leader doit reconnaître la crise, reconnaître ce que les gens vivent, partager les émotions, témoigner de l'empathie. » 0_031.

« Je vous dirais que les gestionnaires, quand on prend les directeurs principaux, quand on prend les VP, ils sont quand même familiers avec les changements parce que ce sont eux qui les créent. » 0_035.

« Dans son comportement, il va toujours avoir l'air calme. Même s'il sent, et même s'il est capable de communiquer à son personnel que la situation est grave, il est toujours capable de rester calme. » 0_034.

NB : Ce dernier spécialiste parle spécifiquement de l'un de ses derniers clients, opérant dans le secteur de l'édition, qui a vécu des bouleversements majeurs dans son entreprise causés par la forte concurrence électronique. Son exemple est pourtant transférable.

Les comportements qu'ils ont observés en entreprise dessinent également d'autres facettes du dirigeant résilient comme l'empathie, la sérénité d'esprit et la capacité d'agir; des comportements qui s'inscrivent également dans la littérature des comportements organisationnels positifs (i.e. : Avolio et Gardner, 2005).

11.1.1 Le leader non résilient

À l'inverse, les spécialistes nous ont également proposé quelques exemples de ce qui peut arriver lorsque le dirigeant, dépassé par les événements, prend du temps pour réagir (ou se prendre en main), peut être dans le déni, éprouve des craintes concernant son poste ou peut à l'extrême décider de quitter l'organisation :

« Moi, je pense qu'ils passent toujours par la même phase : au départ, ils vont avoir une résistance naturelle au changement; par la suite, ils vont tenter d'avoir une prise sur le changement, donc de décider comment va se passer ce changement-là; et, finalement, ils vont communiquer le changement. » 0_032.

« Chez les gestionnaires, comme les autres humains, il y en a qui nient des réalités, des aspects et ne les voient pas et cela influence leurs comportements et ils ne réagissent pas en fonction du besoin de changer. » 0_031.

« J'en ai vu qui le font bien et j'en ai vu qui le font moins bien. J'en ai vu qui résistent, j'en ai vu qui quittent le bateau, qui démissionnent (pendant la crise) parce qu'ils sont fidèles au passé. » 0_031.

« Ils vont résister. Soit qu'ils vont résister, soit que des gestionnaires ont peur de perdre leur emploi. Ils vont dire : " Je le fais. Eux, ils ont décidé ". Ils se dissocient de la décision parce que c'est trop demandant émotionnellement. » 0_032.

Ces derniers cas illustrent ainsi l'opposé de ce qu'un dirigeant non résilient aurait pu faire, le non résilient ayant une incapacité à rebondir face à l'adversité (ex. : la résistance au changement, le déni, le dirigeant qui démissionne, etc.). De tels comportements peuvent alors avoir des répercussions très négatives sur l'ambiance de travail, déjà bouleversée par la crise, et sur la performance en général de l'organisation. Ces derniers exemples aident aussi à renforcer davantage le résultat obtenu par l'évaluation du niveau de résilience de nos dirigeants, nous permettant de voir par le fait même que les dirigeants approchés ont su comment réagir lorsque la crise était à son paroxysme.

En quoi ces actions représentent-elles un leader non résilient en comparaison avec un leader résilient? Nous croyons que le leader non résilient va plutôt effectuer des actions beaucoup moins efficaces face à une situation pressante. Il peut, par exemple, suivre le cours des événements en se dissociant de la réalité (être dans le déni), en étant trop affecté, en ne prenant pas les bonnes décisions ou simplement en décidant d'abandonner l'organisation. D'ailleurs, quelques cas vécus rapportés par les spécialistes interrogés corroborent ces tendances :

« Il y en a qui figent, des gestionnaires en période de crise qui ne savent pas quoi faire et ils vont rester dans leur bureau, ils vont même fermer la porte du bureau et puis cela peut leur prendre trois jours avant de [digérer, réagir]. Mais cela c'est la résistance au changement. » 0_032.

« Ils vont dire : " Moi, je me dissocie de la décision. C'est eux qui ont décidé cela, puis ils verront bien ce que ça va donner. " » 0_032

« [...] j'en ai vu qui quittent le bateau, qui démissionnent (pendant la crise) parce qu'ils sont fidèles au passé [...] et ils ont l'impression que s'ils s'adaptent à la nouvelle situation ils vont avoir trahi le passé. [...] Il va démissionner ou il va dire : " Moi, je quitte! ", " Je ne veux pas faire partie du nouveau projet" ». 0_031.

« Bien qu'ils soient des gens rationnels, bien qu'ils pensent à influencer, on ne peut pas avoir les mêmes attentes que quand l'entreprise va bien et est à 100%. Donc, il faut peut-être remanier un petit peu les objectifs. Je pense que c'est peut-être là, leurs erreurs. On ne va pas toujours les remanier; on va garder les mêmes qu'on avait fixés quand l'entreprise allait bien. » 0_035.

« Le mauvais comportement à adopter c'est de forcer le changement : "Je veux que vous fassiez ceci, je veux que vous fassiez cela", sans écouter, reconnaître... et d'instaurer des systèmes de renforcement positifs et négatifs. » 0_031.

Nous retenons donc que le dirigeant résilient va se différencier de ceux qui ne le sont pas en restant calme, en adaptant ses décisions à la réalité pour une meilleure efficacité, en restant objectif et en travaillant pour que son entreprise retrouve le rythme et qu'elle sorte de la crise. Sa résilience va donc avoir un rôle très marqué sur sa manière d'agir.

Ainsi, avec un échantillonnage dont la résilience ne semble pas avoir été dictée par des facteurs sociodémographiques ici présentés, démontrant un léger écart entre le pointage de résilience plus haut, nous pouvons donc procéder à l'analyse des prochains résultats pour arriver à relever une tendance corroborant notre **P1**.

11.1.2 Le leader résilient : une manière de gérer lors de bouleversements

Nous assumons qu'un niveau de résilience très élevé devrait se refléter dans leurs agissements au moment de prendre des décisions, dans les choix faits, dans l'efficacité de ses actions et de ses décisions, entre autres. En scrutant, en premier lieu, des exemples concrets extraits de leurs témoignages, nous avons d'abord constaté leur capacité de rebondir (ex. : ils travaillent pour atteindre les objectifs de l'organisation), celle-ci étant la plus fortement présente dans leurs témoignages:

« On agit en fonction de nos objectifs, on agit en fonction des comportements, on agit en fonction des situations externes, dans toutes les décisions que je dois prendre. Dans le processus décisionnel et dans les résultats. Ces caractéristiques⁷ sont toujours là. » 0_022.

« C'est fondamental. Cela fait partie de l'attitude, c'est à la base. » 0_023.

« Cela m'a permis de prévoir et de prendre des actions requises pour passer à travers la crise. » 0_024.

« ... Et l'intuition, je crois que l'intuition c'est la proximité du cœur, alors je crois que cela nous a beaucoup servi. » 0_026.

« Cela aide beaucoup. Cela fait quand même 31 ans que je suis dans la gestion des RH, donc des situations j'en ai vécu beaucoup. Est-ce que cela me rend nerveux de moins en moins? » 0_021.

⁷ L'interviewé fait référence aux huit items de l'échelle CD-RISC.

En effet, la caractéristique de résilience qui a donc été la plus prédominante dans les témoignages a été la capacité de rebondir. Cette caractéristique (ou composante de la résilience) s'est manifestée notamment dans leur capacité d'accepter le changement drastique, de rester calme, de fonctionner efficacement pendant la crise (ex. : « Il fallait se donner comme directive d'être capables de réagir le plus rapidement possible en termes de livraison à temps et en termes de qualité du produit. » 0_021). Les trois autres caractéristiques (ou comportements) les plus fréquemment observées ont été le fait de travailler pour atteindre des objectifs précis, la capacité de mobiliser les employés ainsi que la capacité de transmettre les objectifs aux subordonnés, soit la deuxième, troisième et quatrième caractéristiques les plus fréquentes (respectivement). Les dirigeants, par exemple, se sont montrés attentifs à des éléments clés, comme les employés (ex. : les impliquer, les informer, les former, etc.), la pérennité de l'entreprise (ex. : sa rentabilité) et la perception des clients :

« [...] pour moi, ce qui était très important c'était que rapidement on se décentre de nous-mêmes et qu'on se retourne vers nos clients. » 0_026.

« On a communiqué avec eux clairement et simplement et on les aura impliqués. » 0_023.

Les dirigeants ont alors pris des dispositions pour faire en sorte que leurs subordonnés soient bien préparés, bien informés, et bien disposés à travailler ensemble pour que l'entreprise sorte du marasme provoqué par la crise.

Cependant, deux points particuliers sont ressortis chez deux des dirigeants interviewés. Pour l'un d'entre eux, le fait d'être résilient semble avoir affecté de manière « négative » (mais sans conséquences significatives) sa façon de gérer. En effet, au début de la crise, ayant agi rapidement pour prendre les choses en main, il avait selon lui négligé certains aspects :

« Je pense que, entre autres, ma capacité de rebondir et d'action, etc., parfois a été très positive et à la fois m'a nui parce que, parfois, je n'ai pas assez écouté ce que les gens disaient dans le processus. Autant les gens de NY que les gens d'ici. Donc, dans le fond, cette capacité de rebondir rapidement et de rester positif parfois m'a amené à manquer d'écoute. » 0_026.

Ce dernier dirigeant en particulier, en investissant toute son énergie à trouver des solutions possibles pour sortir de la crise, dit en fait ne pas s'être mis à la disposition du reste des membres de l'organisation dans les premières semaines de la crise. Il a donc par la suite corrigé ce manquement et s'est mis à travailler pleinement avec toutes les strates de l'organisation, ce qui lui a fait gagner la confiance du personnel. De plus, il a

exhibé des comportements d'autosacrifice (Meyer, 2009) en se rangeant du côté des employés, ce qui a eu un impact très positif auprès de ses subordonnés.

Le deuxième élément qui est ressorti de notre analyse révèle une situation qui n'avait pas été traitée par cette étude mais qui à notre avis mérite d'être mentionnée. Il s'agit des réseaux sociaux existant parmi les membres de l'organisation, soit des liens professionnels, formels, informels, ou encore d'amitié (Powley, 2009 : 1293). C'est en fait le cas du deuxième dirigeant auquel nous avons fait référence plus haut, qui s'est trouvé dans la situation inconfortable de devoir annoncer la mise à pied de gens avec qui il avait créé des liens informels. Bien que la transparence était pour lui une valeur très importante, le fait d'avoir à annoncer une telle nouvelle à ses employés – de très bons employés, selon lui –, et que l'annonce devait attendre quelques jours, lui rendait la tâche difficile, notamment le fait d'éprouver de l'empathie, soit la prise de conscience des sentiments des autres, les besoins et préoccupations (Fullan, 2001 : 9). Ce même dirigeant avait ajouté ceci :

« Il n'y a pas une entreprise que, quand on met à pied des employés, c'est agréable parce que les employés deviennent des collaborateurs, des gens qui s'investissent dans la marque [s'identifient avec la marque] et quand on doit leur dire " C'est fini ", ce n'est pas facile. Ce n'est pas facile parce que, souvent, ces gens-là deviennent en quelque sorte des amis aussi et c'est très dur. Je dirais que c'est la chose que j'ai trouvée la plus dure.

[...] on reste un peu plus dans nos positions parce qu'on sait qu'il y a des décisions qui vont faire mal. On est moins ouvert. » 0_025.

De concert avec l'équipe de la haute direction, ce dirigeant a par la suite répondu au problème d'insécurité qui s'était installé à cause des mises à pied en organisant des rencontres d'information pour rassurer le reste des employés.

D'ailleurs, cette préoccupation pour le bien-être de l'organisation semble avoir contribué par le fait même à un dénouement favorable des actions et des stratégies mises en place par les dirigeants. Ils se sont mis au travail en adoptant des mesures nécessaires selon les besoins respectifs de leur organisation (ex. : plans de communication interne, rencontres d'informations pour des clients, envoi des employés en vacances ou offre de formations pendant la crise, recherche de nouveaux clients même pendant la crise, etc.).

En agissant donc pour le bien-être de l'organisation (ex. : en tentant de faire accepter les nouveaux objectifs aux employés), plusieurs ont ainsi réussi à mobiliser leurs employés. Par exemple, à la question 35 (*Les employés ont-ils adhéré à ces objectifs facilement ?*), les réponses ont été :

« Je pense que oui. Je souhaitais qu'une fois cela fait, on retrouve la fougue et que, surtout, on se décentre de nous-mêmes pour retourner dans nos clients. Parce que dans une période de crise, on est très centré sur nous-mêmes et là, pour moi, ce qui était très important c'était que rapidement on se décentre de nous-mêmes et qu'on se retourne vers nos clients, vers nos employés, vers tout le monde. » 0_026.

« Je vous dirais que oui. À ce moment-là, oui. » 0_021 (i.e. après que les mesures ont été mises sur place pour mobiliser les employés, après la crise).

« Dans les six prochains* mois, on a augmenté de 188% les ventes production. » 0_021 (i.e. les mois suivant la crise).

* Nous croyons que l'interviewé a voulu dire plutôt « dans les six mois suivants ».

Leur résilience semble également s'être manifestée par exemple lorsque tous les dirigeants interviewés ont démontré leurs préoccupations en ayant cherché de l'aide extérieure (ex. : en ayant recours à des consultants ou à des coachs), ou avoir convoqué les équipes internes pour réfléchir sur les mesures à prendre lorsqu'ils avaient des doutes sur les décisions à prendre. Plus concrètement, cela semble avoir fonctionné pour quelques organisations, notamment par le fait d'avoir pris à cœur le sort des employés en adoptant des stratégies parfois risquées pour la santé financière de l'organisation. Cette démarche semble donc avoir eu un effet positif parce que l'ambiance est devenue beaucoup moins tendue alors qu'ils traversaient des périodes incertaines et stressantes. De plus, les employés ont en général apprécié les efforts réalisés :

« On a pris le pari avec nos employés de bureau de ne pas faire des mises à pied. Cela a changé la donne parce qu'au début les employés nous croyaient plus ou moins et là on a fait beaucoup d'efforts pour donner de la formation. [...] Au début, la réaction des employés a été quand même vive, mais ils l'ont apprécié [le fait que ce soit des vacances et non des mises à pied]. Après cela, quand on a terminé 2009, on a commencé 2010 un peu comme d'habitude, avec pas beaucoup de travail. On voyait que nos carnets de commande tranquillement se remplissaient. La preuve c'est qu'en 2010 on a une année en accroissement assez important par rapport à 2009. On a passé la crise de 2009 en retenant nos gens en emploi. » 0_023.

D'ailleurs la comparaison additionnelle que nous avons réalisée entre le résultat obtenu avec l'échelle CD-RISC (i.e. : les items ayant obtenu les plus hauts niveaux) et les analyses de fréquence des sous-variables (i.e. : celles qui ont été les plus fréquentes) semble renforcer notre proposition de recherche (P1). En effet, nous avons observé que certaines des sous-variables avec la plus forte fréquence semblaient avoir un lien avec certains items utilisés dans notre échelle. Par exemple :

- alors qu'ils se sont décrits (avec l'échelle) comme étant capables de faire face à toute éventualité et de rebondir, nous avons pu par la suite le détecter en scrutant leurs témoignages (donc dans leurs agissements) qu'ils avaient effectivement la capacité de rebondir, étant donné que celle-ci s'est nettement démarquée des autres caractéristiques selon les analyses de fréquence;
- alors qu'ils se sont décrits (avec l'échelle) comme possédant entre autres un esprit d'initiative pour résoudre des problèmes et qu'en plus ils travaillaient pour atteindre les objectifs (toujours dans un contexte turbulent), nous avons parallèlement trouvé qu'ils travaillaient très fort pour atteindre les objectifs en examinant leur témoignage;
- finalement, lorsqu'ils se sont décrits (avec l'échelle) comme étant capables d'agir intuitivement, nous avons également pu le détecter dans leur témoignage, notamment dans leur capacité à avoir une pensée claire, malgré la situation pressante.

Bref, les dirigeants semblent agir selon la manière dont ils se sont décrits. Ils se considèrent résilients et ils l'ont démontré par leurs comportements positifs.

Les spécialistes interviewés dans le cadre de cette étude ont d'ailleurs apporté des exemples de ce que les dirigeants tendent à manifester en cas de crise concernant également les choix, les décisions prises et des actions mises en pratique pouvant s'avérer efficaces à court et à long terme :

« S'ils sont convaincus du bienfait de la crise, ils vont quand même être capables de mobiliser leurs troupes et d'aller vers les objectifs à atteindre. Ils vont surtout mettre le focus sur les objectifs encore à atteindre. [...] Ce qu'ils pensent, surtout, c'est à influencer les équipes. Donc, ils vont agir de manière à ce que les équipes restent focusées sur les objectifs à atteindre. » 0_035.

« [...] habituellement, c'est propre du dirigeant de proposer un futur à l'entreprise, donc d'être porteur d'un changement, de l'initier. C'est ce qu'on attend de lui. » 0_031.

Dans le cas de nos dirigeants, la dynamique créée par l'amalgame des comportements et le mode de gestion a potentiellement eu un rôle dans le déroulement des événements à l'interne. La majorité des entreprises (5 sur 6) ont fait face à la crise financière mondiale, dont le cas 0_025 qui en plus sortait d'une crise précédente (nous en parlerons davantage plus loin). L'exception à ces crises était le cas 0_026 qui gérait une crise d'origine interne (crise de type confrontation ou conflit de travail) où les risques de perte de flexibilité de structure et d'autonomie (i.e. : Jacob, 1999 : 476) ainsi que de la perte de la culture

d'entreprise étaient imminentes. Les dirigeants, dans des circonstances aussi pressantes, ont eu la tâche de prendre des décisions aussi difficiles que drastiques pour tenter de redresser la situation, le tout avec le moins de dommages possible.

Ainsi, dans les entreprises ayant été affectées par la récente crise financière (ou ayant souffert ce que Millar et Heath (2004) nomment « *financial damages* ») sous forme de pertes de chiffres d'affaires, nous tenons que : l'entreprise 0_021 (œuvrant dans le secteur de transformation du plastique) a souffert d'une perte de clients importants qui s'est traduite en une perte de 70 % de leur chiffre d'affaires; le dirigeant interviewé (le directeur des RH) a eu une rencontre avec le PDG pour discuter de la démarche à suivre dans des telles circonstances. Tout s'est discuté partant sur le fait qu'il n'y aurait pas de mises à pied. À partir de là, le directeur des RH a par la suite adopté des stratégies en fonction de cette décision (garder les employés malgré la situation difficile). Ils ont par exemple informé les employés des prochains changements, triplé le budget de formation, converti le personnel de service à la clientèle en représentants de vente (lesquels devaient trouver de nouveaux clients et s'occuper des clients qui étaient restés fidèles). Cette stratégie s'est avérée très efficace parce qu'ils ont pu augmenter considérablement leur chiffre d'affaires. Une stratégie semblable a été mise en pratique dans l'entreprise 0_024 (firme de génie-conseil spécialisée dans la conception d'équipement en milieu industriel). Ils ont également décidé de garder les employés et opté pour la formation du personnel pendant la crise, en plus d'adopter un programme de réduction des heures de travail, mesure qui les a aidés à maintenir leur rentabilité pendant la crise.

De son côté, avec une baisse de 20 % de son chiffre d'affaires, l'entreprise 0_022 (firme de services de technologies spécialisées dans le traitement d'hydrocarbures) a établi un plan stratégique dont les objectifs avaient été élaborés ensemble avec les employés. Pour sa part, l'entreprise 0_023 (fabricant de produits d'éclairage), comme les autres entreprises, a aussi vu son chiffre d'affaires diminuer (-25 %). Des décisions également difficiles ont dû être prises et ils ont également opté pour garder l'ensemble des employés.

Cependant, à la différence des autres compagnies, leur clientèle était composée à 50 % d'Américains et, étant donné qu'aux États-Unis la situation économique ne reprenait pas, les ventes ne semblaient pas augmenter aussi rapidement qu'ils l'espéraient. Ce fait les aurait donc poussés à envoyer leurs employés en vacances, quelques-uns pendant deux semaines, d'autres, pendant un mois. D'ailleurs, quelques-uns ont pris des vacances dues et d'autres ont accepté de les prendre sans solde. Les employés ont donc apprécié que la direction ait fait ce choix plutôt que de décider de faire des mises à pied. Selon

l'interviewé, c'était leur dernier recours et ils l'ont mis en action pratiquement vers la fin de la crise, le but étant de raccourcir le cycle de la crise et de tenter de reprendre des forces, ce qui s'est effectivement passé. Suite à la rentrée des employés, il y a eu rapidement une augmentation du carnet des commandes et le chiffre d'affaires a commencé à croître.

Dans le cas de l'entreprise 0_025 (manufacturière d'équipement sportif), la situation avait été critique. Ils n'avaient pas encore tout à fait récupéré d'une crise antérieure créée par une température hivernale exceptionnelle en 2006. Il y avait eu trop peu de neige lorsque la crise financière mondiale les a frappés. L'entreprise avait vu ses ventes tomber considérablement en 2006. Étant récemment acquise, le nouveau propriétaire n'avait pas voulu risquer davantage son investissement et a vendu l'entreprise 0_025 à un prix beaucoup plus bas. En fait, on l'avait achetée pour 500 millions € à une compagnie européenne, mais en 2007 il a vendu l'une des divisions pour environ 150 millions € et le restant, pour 40 millions €, alors que le prix pour cette dernière partie était initialement de 800 millions €. C'est qu'en fait cette dernière partie avait été vendue en plein pendant la crise financière de 2008.

Lorsque l'entreprise 0_025 est frappée par la crise financière de 2008, les ventes ont de nouveau chuté. Ils ont donc décidé de faire des coupures dans les coûts de production et de congédier quelques employés. Le dirigeant interviewé, responsable de la direction du marketing, bien qu'il avait manifesté être très mal à l'aise avec les mises à pied, a tout de même fait front à la situation («De dire : "Voilà! On embarque dans le processus, on le fait", il y avait des coupures budgétaires, des choix énormes à faire. [...]. Donc, il fallait bien être convaincant et dire : « C'est la bonne direction à prendre, on va faire les choses différemment »). L'efficacité de leur stratégie reposait sur le fait qu'ils ont réussi à impliquer les employés dans le redressement de l'entreprise et à renforcer leur sentiment d'appartenance éprouvé envers le produit en redonnant de la qualité au produit (qualité qui s'était vue diminuée lors des mesures visant la baisse des coûts de production). Ils ont réussi à les impliquer en leur communiquant la situation réelle.

L'interviewé 0_025 a ramené le thème relationnel qui pouvait exister entre les membres et qui pourrait entrer en jeu dans la dynamique organisationnelle. En soi, il commentait le fait qu'il devait annoncer à des employés qu'ils allaient être remerciés et puisqu'il existait des liens d'amitié, il avait eu tendance à se renfermer puisqu'il venait d'attendre quelques jours avant de leur annoncer. De plus, dans son témoignage, le dirigeant nous avait avoué avoir la transparence comme l'une des valeurs qu'il prônait. Nous avons déduit alors qu'il devait se sentir embarrassé ou incommodé du fait qu'il devait en quelque sorte cohabiter avec

cette(ces) personne(s) pendant quelques jours en attendant le moment désigné pour leur annoncer la nouvelle. C'est un élément qui peut certainement jouer un rôle majeur (ou, de moins, non négligeable) dans les comportements organisationnels des leaders et, par conséquent, dans le processus décisionnel en situation de crise. C'est en fait un sujet qui mérite une exploration plus en profondeur dans de futures études. En soi, ce comportement, ce malaise, semble tout à fait normal dans une telle situation. D'après Dirks et Skarlicki (2004), « *from a relational perspective on trust, leaders may be particularly uncomfortable in delivering bad news to individuals with whom they have a strong relationship* » (p. 23).

Un scénario semblable s'est produit dans le cas 0_025. En effet, le moment venu d'annoncer les mises à pied, le message a été livré et les employés épargnés devaient à leur tour être rassurés, ce qui avait également été fait. Le dirigeant a ainsi conservé son leadership auprès de ses employés en plus de les amener à travailler davantage pour le bien-être de l'entreprise. Ce sujet sera davantage développé dans la section sur l'engagement et la résilience.

Pour revenir et finir avec les exemples d'une gestion influencée par le comportement de résilience, l'entreprise 0_026 (groupe de professionnels spécialisé en ressources humaines) a quant à elle traversé une crise de relation de travail (« *labor disputes* », Millar et Heath, 2004), donc une crise à l'interne, où l'ensemble du personnel s'est opposé à une centralisation. C'est peut-être un cas assez particulier de relations de travail, parce que les employés étaient très engagés envers leur succursale, avec en plus un grand sentiment d'appartenance et de fierté pour la culture d'entreprise qui y existait (ex. : pouvoir décentralisé, valorisation de l'autonomie, de l'initiative et de la créativité). Un de nos spécialistes interviewés a mentionné qu'« [...] une crise est un bouleversement majeur au sein de l'identité de l'entreprise » (0_031) et cela semble avoir été littéralement le cas dans cette organisation. Les employés craignaient la perte de l'identité de leur succursale et de la culture d'entreprise qu'ils avaient développée, une culture dont ils étaient fiers.

Voyant que ses employés étaient fermes à cette idée de refus d'être absorbés par la maison mère et suite à de profondes réflexions, le directeur (notre dirigeant interviewé) avait alors décidé de se ranger du côté de ses employés.

Un élément intéressant s'est manifesté chez ce dirigeant interviewé. Selon ses propres paroles, le fait d'être résilient a affecté de manière négative (mais sans conséquences négatives significatives) sa façon de gérer. En effet, au début de la crise, il a agi

rapidement pour prendre en main les choses, mais d'après lui, il a négligé un peu certains aspects :

« Je pense que, entre autres, ma capacité de rebondir et d'action, etc., parfois a été très positive et à la fois m'a nui parce que, parfois, je n'ai pas assez écouté ce que les gens disaient dans le processus. Autant les gens de NY que les gens d'ici. Donc, dans le fond, cette capacité de rebondir rapidement et de rester positif parfois m'a amené à manquer d'écoute » 0_026.

Par ailleurs, l'un de nos spécialistes interviewés avait lancé une réflexion qui illustre bien ce qui est arrivé au sein de cette organisation en particulier : « [...] une crise est un bouleversement majeur au sein de l'identité de l'entreprise » (0_031). De fait, cela semble avoir été littéralement le cas dans cette organisation. Les employés craignaient la perte de l'identité de leur succursale et de la culture d'entreprise qu'ils avaient développée, une culture dont ils étaient fiers.

Bien que le dirigeant du cas 0_026 a affirmé ne pas avoir été à l'écoute, cela n'a pas semblé nuire au déroulement des actions réalisées pour tenter de calmer les employés, ni avoir affecté leur engagement envers l'organisation. Au contraire, il a tout de même démontré sa loyauté envers ses employés et leur a offert de l'encouragement, mettant par le même fait son poste en danger (ex. : la direction de la maison mère aurait pu décider de le congédier), ce qui leur aurait démontré un appui sincère de sa part.

Voyant ce qui se passait, la maison mère située à New York a finalement cédé et décidé à son tour de leur permettre de rester autonomes. Par contre, ils sont allés de l'avant avec la centralisation des autres succursales qui se trouvaient un peu partout dans le monde. Seule celle au Québec est demeurée autonome. Pour l'entreprise 0_026, les choses se sont très bien passées puisqu'ils ont connu une croissance après que cette crise se soit résorbée.

Ainsi, le geste du dirigeant de la succursale au Québec n'a fait qu'agrandir la solidarité qui existait déjà au sein de l'organisation et renforcer l'engagement chez les employés. Pour ce qui est de la maison mère, trois années après cette centralisation, elle a dû se rendre à l'évidence que la centralisation n'avait pas été la meilleure stratégie (ex. : constat d'une constante décroissance parce que les services étaient devenus moins personnalisés), devant ainsi décentraliser à nouveau les succursales qui avaient été fusionnées.

En soi, pour ces six entreprises, ce ne sont que quelques décisions ou stratégies, parmi plusieurs autres, ayant été adoptées et mises en pratique et qui se sont avérées très efficaces. Nous avons vu ressortir la résilience des dirigeants se refléter dans les choix qui

ont été faits et sur les éléments centraux sur lesquels se sont basées leurs stratégies efficaces. Sachant que les employés constituent la force motrice de l'organisation et que le bon fonctionnement de l'entreprise dépendait de leur intervention, nous croyons alors que les dirigeants interviewés ont misé juste. Ils ont pris de grands risques, mais en ayant en tête les objectifs de l'entreprise, et en sachant transmettre le message aux troupes, en faisant face à l'adversité, ce qui pourrait être un reflet de leur capacité de résilience. Les dirigeants interviewés ont en général tenté de rassembler et de mobiliser leurs troupes et d'instaurer un climat de calme.

Tous les dirigeants approchés semblent donc être demeurés positifs (chacun à son niveau et à son style particulier de résilience), pouvant ainsi avoir un impact longitudinal dans la gestion de la situation, tant pendant qu'après la crise (Peterson et al., 2009).

D'après nos résultats, nous avons en effet observé que leur manière d'agir peut probablement avoir été influencée par leurs comportements très positifs, par leur capacité à rebondir face à l'adversité.

Ce sont donc des résultats qui supportent nos énoncés. Nous pouvons ainsi affirmer que nous avons des pistes solides nous donnant assez d'arguments pour conclure que notre **P1** est en concordance avec nos résultats, le comportement de résilience du leader pouvant donc avoir potentiellement un impact sur sa manière de gérer. Nous croyons cependant que des recherches futures pourraient apporter davantage d'éclairage sur le phénomène.

11.2 Le dirigeant résilient et la performance organisationnelle

Sachant maintenant que la résilience peut avoir un impact sur la manière de gérer du dirigeant, nous soutenons que ce comportement peut également exercer un rôle sur la performance organisationnelle; c'est en fait notre **P2** et elle avait été énoncée comme suit : **le dirigeant résilient aura un effet positif sur la performance organisationnelle (ex. : bon résultat du bilan financier, atteinte des objectifs).**

Dans le même ordre d'idées, nous avons procédé à analyser l'état de la situation dans l'organisation avant la crise pour avoir un point de départ, c'est-à-dire savoir comment la santé de l'organisation pouvait se comparer avant la crise vs l'après-crise, le tout en observant avec beaucoup d'attention sa performance pendant la crise, bien entendu.

Dans les pages précédentes nous avons pu démontrer comment ils ont réagi à la situation, ce qu'elle représentait à leurs yeux. Ils se sont tous avérés être très résilients. Ils

l'ont démontré dans leurs comportements face à la crise, lorsqu'ils ont été confrontés au fait que la crise allait les frapper avec force et que de grands changements devaient être réalisés par la suite. Nous allons maintenant nous centrer davantage sur ce qu'ils ont accompli et ce qui a pu avoir un effet sur l'ensemble de l'organisation, la rendant davantage performante.

11.2.1 La performance organisationnelle avant la crise

L'ensemble des entreprises présentait des signes de performance très intéressants avant la crise. Selon les données obtenues, quelques-unes de ces entreprises (3 sur 6) étaient en pleine croissance (i.e. : les entreprises 0_022, 0_026 et 0_021, cette dernière affichant un rythme annuel de croissance exceptionnel de 50-55 %). Certaines (3 sur 6) jouissaient d'un positionnement dans leur marché très compétitif, comme dans le cas de 0_021 et 0_026 et 0_025, l'entreprise 0_025 se plaçant comme chef de file dans son domaine. D'autres (2 sur 6) jouissaient d'une situation générale très satisfaisante (i.e. : 0_023 et 0_024) ainsi que d'une bonne performance selon les objectifs fixés (ex. : l'entreprise 0_023 voyait ses ventes augmenter nettement (en comparaison) avec l'année après la crise).

Ces signes de bonne performance dessinaient donc un portrait général positif. Nonobstant, pour la même période (et bien que toutes les organisations pouvaient se décrire comme étant très performantes), l'une d'entre elles venait de sortir d'une crise, enregistrant néanmoins des performances très satisfaisantes.

Ce dernier chiffre représente en soi les références faites par le dirigeant de l'entreprise 0_025 sur les séquelles de la première crise, vécue en 2006. Cette faible performance constituait en fait une diminution des revenus causée par un hiver moins enneigé. Cette entreprise jouissait toujours malgré tout d'un positionnement très compétitif dans son secteur d'opération (ex. : « Avant la crise, on était numéro un dans le marché [...]. Donc, on avait un produit levier qui était assez puissant parce que la marque était reconnue auprès des consommateurs et auprès des clients aussi. » 0_025).

Cependant, bien que cette entreprise était déficitaire d'environ 20 millions € (36 640 000 \$ CAD), ce montant ne représentait pas une menace si on tient compte de leur chiffre d'affaires pour la même période, soit d'environ 281 millions € (367 744 700 \$ CAD, chiffres globaux qui comprend les autres succursales en Europe). C'était les coûts de production qui posaient problème.

Ce sont en général des éléments qui sont ressortis lorsqu'on leur a demandé l'état de la performance de leur organisation avant la crise. En somme, elles étaient toutes viables financièrement (Lusthaus et al., 2003).

11.2.2 La performance organisationnelle pendant et après la crise

Pour bien comprendre l'état des choses après la crise, il est essentiel d'étudier l'interaction de la résilience et de la performance au cours des périodes de la crise. C'est lors de bouleversements majeurs que la résilience du dirigeant est mise à l'épreuve et que la performance organisationnelle fluctue de façon remarquable. C'est donc pendant la crise que tout bascule. Par la suite, c'est après la crise que l'on cherche à comprendre ce qui s'est passé, on calcule les dommages, mais c'est également à ce moment qu'un bon nombre de changements sont mis en place. Il s'agit du stade d'adaptation (i.e. : Jacques et al., 2007).

En fait, cette étude étant une première exploration, elle nous a donc permis de prélever uniquement des tendances, ce qui rend ainsi impossible l'établissement immédiat de liens de causalité entre ces deux variables. D'ailleurs, comme nous l'avons indiqué plus tôt dans ce texte, les facteurs ayant un effet sur la performance peuvent être nombreux. Et bien que les tendances détectées soient très éloquentes, nous croyons que des études plus poussées sur ce sujet de recherche seront nécessaires.

Nos analyses des témoignages ont en effet relevé un niveau de performance davantage faible pendant la crise. Les dirigeants interviewés quant à eux ont tous approché la crise selon les besoins et priorités qu'exigeaient leurs conjonctures respectives.

Pendant la crise, nous pouvons percevoir qu'un ralentissement s'est quand même manifesté par rapport à la situation avant la crise (figure 5, p. 115). Par contre, malgré les situations extrêmement délicates, quelques entreprises ont pu maintenir une cadence satisfaisante (ex. : soit par le fait qu'elles ont réussi à garder un bon niveau de ventes, soit par les stratégies qui leur auraient permis de baisser les coûts de production, comme le cas codé 0_024).

En fait, certaines entreprises ont pu soit conserver un nombre suffisant de clients, soit appliquer des stratégies qui les auront aidées à éviter la catastrophe :

« Nos ventes canadiennes et québécoises se sont bien portées et cela nous a aidés à passer à travers. » 0_023.

« Pendant la crise, on a réussi à maintenir la rentabilité grâce aux mesures qui ont été prises. » 0_024 (ex. : la baisse du nombre d'heures de travail).

« Mais on n'a pas perdu des ressources; les gens sont restés, ont gardé le cap. »
0_026.

Parallèlement, le nombre de cas affichant une performance très faible pendant la crise a été plus élevé (se reflétant chez 5 entreprises sur 6) comparativement au nombre obtenu avant la crise (1 entreprise sur 6).

La faible performance pendant la crise s'est donc traduite majoritairement par un ralentissement de la croissance, une diminution des ventes et par conséquent des revenus :

« Maintenant, en 2009, lorsque la crise économique s'est pointée aux États-Unis, les ventes américaines ont vraiment diminué [...] de 25%. » 0_023.

L'entreprise 0_021 a perdu deux clients majeurs :

« [...] c'est là qu'on a vu les ventes tomber à 70% [...] la période qui nous a frappé a duré à peu près 15 mois et cela a coûté à " Oméga8 " en termes de dépenses extraordinaires plus de 6 millions \$. » 0_021.

Par ailleurs, nous avons questionné nos spécialistes pour connaître ce qu'ils ont expérimenté en milieu organisationnel concernant les actions des dirigeants face à une crise. Leurs témoignages nous ont fourni quelques exemples intéressants de ce que le dirigeant résilient tend à prioriser en général et comment cela se répercute sur la performance de son entreprise :

« C'est sûr que le dirigeant qui agit rapidement mobilise les troupes rapidement aussi. Il influence la situation rapidement. Ce sont les mêmes gestes, mais plus il va enclencher le processus rapidement, plus cela va avoir un impact. [...] Plus il va être présent, plus il va canaliser le message, canaliser les troupes, plus il va minimiser les pertes de productivité et plus il va accroître les gains au niveau de l'organisation. » 0_031.

« Ils sont conscients du rôle qu'ils jouent et ils sont conscients qu'ils pourraient améliorer leurs capacités aussi. Leur objectif est toujours d'améliorer la situation. »
0_031.

« Deux choses : focaliser sur les objectifs financiers, focaliser sur la production, tout dépendant du milieu. Si on a de la gestion de projets de plusieurs millions de dollars qui sont en branle, on veut qu'ils se poursuivent. » 0_035.

Ce sont en fait des exemples qui comportent en quelque sorte des similarités avec quelques-uns des cas que nous avons présentés jusqu'à maintenant, avec la particularité qu'ici on porte l'attention spécifiquement sur la performance de l'organisation. Nous pouvons ainsi noter que, globalement, les spécialistes font référence aux objectifs, à la

⁸ *Nom fictif pour protéger l'anonymat de l'entreprise en question.*

production et aux revenus. Ce sont également des éléments (ensemble avec les ventes ou les objectifs de ventes) que la structure théorique de cette étude propose comme étant des indicateurs de performance organisationnelle (ex. : le revenu ou états financiers, les objectifs de vente et les objectifs de production). Ainsi, ce sont des indices que nous souhaitons également trouver dans les expériences rapportées par nos dirigeants.

11.2.3 La performance et le dirigeant résilient pendant une crise

Des révélations qui renferment des préoccupations pour le bien-être de l'organisation, son bon fonctionnement, son positionnement, la performance en général, etc., nous suggèrent que nous étions sur le bon chemin. Il fallait également observer comment nos dirigeants ont géré ces éléments et quels ont été les résultats pour ainsi avoir la certitude que nous étions en effet dans la bonne direction (ex. : augmentation des revenus, augmentation des ventes, atteinte des objectifs fixés, etc.). Ainsi, les données obtenues au sein des commentaires des dirigeants semblent aller en ce sens :

« C'est sûr que c'était un changement et il fallait l'absorber, parce qu'il y a une période pour bien absorber les changements. Mais moi, à cette époque-là, j'ai bien senti qu'il fallait le faire sinon c'était l'entreprise au complet qui perdait. Alors on l'absorbe et après il fallait vraiment mettre l'épaule à la roue pour que cela réussisse. Il fallait y croire, il fallait être vendeur auprès des employés restants. » 0_025.

« Assurer la pérennité de l'entreprise. On voulait s'assurer que l'entreprise continue à être rentable. » 0_024.

Certains des dirigeants ont quant à eux pris en considération le sort des employés et les ont mis au cœur de l'action, parfois pendant les pires moments de la crise, parfois un peu vers la fin. Sachant que les employés sont au cœur de la production de l'organisation, c'était alors un pas stratégique à réaliser dans ses prises de décision. Cette démarche semble avoir eu un effet positif puisque l'ambiance de travail est devenue beaucoup moins tendue dans certaines organisations alors qu'ils traversaient des périodes insécurisantes et stressantes. De plus, les employés ont en général apprécié les efforts réalisés :

« On a pris le pari avec nos employés de bureau de ne pas faire des mises à pied. Cela a changé la donne parce qu'au début les employés nous croyaient plus ou moins et là on a fait beaucoup d'efforts pour donner de la formation. [...] Au début, la réaction des employés a été quand même vive, mais ils l'ont apprécié [le fait que ce soit des vacances et non des mises à pied]. Après cela, quand on a terminé 2009, on a commencé 2010 un peu comme d'habitude, avec pas beaucoup de travail. On voyait que nos carnets de commandes tranquillement se remplissaient. La preuve c'est qu'en 2010 on a une année en accroissement assez important par rapport à 2009. On a passé la crise de 2009 en retenant nos gens en emploi. » 0_023.

« Moi, je réagis très bien au contexte d'adversité. C'est l'un de mes traits de caractère. Je fonctionne très bien sous l'état d'urgence. C'est dans l'état de " plan ", où je réagis moins bien. Je donne mon meilleur dans une situation d'urgence. »
0_022.

La préoccupation pour le sort des employés semble avoir été un comportement qui s'est manifesté très souvent chez nos dirigeants interviewés. Mais aussi le besoin ou l'obligation de les tenir informés et d'être transparents envers eux pour les tenir au courant de la situation réelle dans laquelle se trouvait leur entreprise.

Nous avons également observé qu'ils ont mis des efforts pour transmettre en même temps les nouveaux objectifs (ou autres priorités) et les familiariser avec les changements qui devaient être réalisés dans l'organisation pour assurer l'avenir de l'entreprise. Le but recherché : que les employés embrassent ces nouveaux objectifs et acceptent les changements à venir.

Toujours en ayant à l'esprit d'éviter des pertes importantes, d'autres stratégies peuvent être mises en action pour mobiliser d'autres ressources. On peut penser à l'intervention du personnel, la force motrice d'une organisation. C'est ce qu'ont fait certaines des entreprises approchées en augmentant les interventions communicationnelles à l'interne, en offrant de la formation aux employés, en raccourcissant les heures quotidiennes de travail, en les envoyant en vacances pendant la crise, etc. La communication a donc pris une place très importante dans la gestion de la crise, les dirigeants l'ayant intensifiée pour communiquer les nouveaux objectifs, les stratégies et les changements à venir. Les stratégies semblent avoir donné de très bons résultats. Par exemple, dans le cas où la crise avait été la plus prononcée, nous avons observé des états de performance très satisfaisants après la crise :

« Dans les 6 prochains mois on a augmenté de 188 % les ventes production. »
0_021 (i.e.: les mois suivants la crise).

Cette dernière est la même entreprise qui avait vu son chiffre d'affaires baisser de 70 %, ce qui signifie qu'elle a retrouvé des chiffres positifs, leurs stratégies adoptées pendant la crise s'étant avérées très efficaces. En effet, la grande partie des stratégies ont été créées, planifiées et mises en pratique pendant la crise; c'est d'ailleurs ce qui doit être fait pour réaliser une gestion de crise efficace. En tentant d'estomper la crise le plus rapidement possible, le dirigeant évite que la situation ne se dégrade davantage, réduisant ainsi les dégâts. Certaines actions ou stratégies peuvent être adoptées pour éviter que les difficultés financières ne s'aggravent :

« Donc, si, par exemple, c'est un problème de liquidité, à ce moment-là ils vont travailler sur comment on peut réussir à ajuster nos comptes à recevoir, comment on peut étendre nos comptes à payer, quitte à prendre des ententes. Mais ils travaillent sur le court terme. » 0_032.

Nous croyons que pendant la crise, la stratégie clé avait été de s'occuper des membres de l'organisation, spécialement des employés. C'est en fait le moteur qui a maintenu les entreprises à flot pendant la crise, et qui les a rendues davantage stables, profitables et même compétitives après la crise. Ainsi, les efforts pour transformer les employés en une force productive (en évitant par le fait même qu'ils deviennent un agent ralentissant) a véritablement permis aux dirigeants de savoir quoi faire et d'éviter l'extinction de leur organisation.

En somme, les entreprises ont enregistré des performances remarquables laissant transparaître les efforts réalisés par les dirigeants, notamment en appliquant des stratégies pour éviter la débâcle. De tels résultats pourraient être liés à leur comportement résilient au moment de prendre des décisions. Nous développerons davantage les stratégies impliquant les employés dans le chapitre dédié à l'engagement organisationnel.

11.2.4 L'après-crise : le rôle du dirigeant résilient sur la performance

Pour ce qui est de l'après-crise, le panorama s'est nettement amélioré pour l'ensemble des entreprises, où les résultats de certaines stratégies se sont concrétisés. En effet, les six dirigeants ont largement fait référence à des stratégies ayant particulièrement bien fonctionné. Cela prend son sens lorsqu'on observe les résultats des stratégies appliquées :

« La direction des ventes et du marketing a permis de recenser le marché et d'élargir la palette de clientèles, tout en augmentant d'une façon significative de l'ordre de 265% [...] Mais il faut faire attention, on avait perdu quand même un 70% de nos chiffres d'affaires. On voit quand même qu'il a eu une augmentation significative. » 0_021.

« Nous voyons nos chiffres d'affaires augmenter. » 0_022.

« [N]os ventes ont crû, on a repris le terrain perdu, on a eu une augmentation d'environ 30 % par rapport à 2009. On a dépassé nos objectifs. » 0_023.

« Quels ont été les premiers indices vous signalant que l'entreprise était en train de sortir de la crise ? Nos indicateurs de performance: le nombre d'heures vendues, la rentabilité de l'entreprise (les profits de l'entreprise). » 0_024.

« Globalement, on a atteint nos objectifs [de production et des ventes] l'année dernière. » 0_025.

« [...] la croissance est revenue, les profits sont revenus. Donc, je dirais que c'est par l'enthousiasme, dans un premier temps. Deuxièmement, par la croissance et les profits qui sont revenus qui a confirmé et que trois ans plus tard, » 0_026.

L'entreprise 0_022, n'avait pas encore atteint ses objectifs lorsque nous avons interviewé son président. Par contre, leur carnet de commandes avait déjà commencé à augmenter significativement, envoyant ainsi des signes convaincants de reprise en 2010. Le dirigeant pouvant ainsi se montrer très optimiste en ce qui concerne la performance dans le proche avenir de l'organisation :

« [...] je peux les projeter, par exemple. Je vois ce qui se passe. [...] on anticipe une croissance de 50 % des revenus. » 0_022.

« Maintenant que 2011 repart, notre carnet de commandes et notre projection pour 2011 sont excellents et puis on s'en va vers une année record. C'est comme cela que je le qualifierais. » 0_022.

Ces résultats sont semblables à ceux rapportés par ce que les spécialistes interviewés observent sur le terrain :

« Si les conditions sont déployées, c'est-à-dire si on a embauché les bons employés; si on a formé les bons employés; si on a conservé les bons employés; si on a utilisé les bonnes stratégies de communication [comme la crise s'est résorbée], on est peut-être plus productif; plus efficace; plus en confiance aussi. Alors, pour moi, c'est en hausse. À moins qu'on fasse des erreurs majeures, à moins qu'on mette en place des gens dans la gestion qui sont peu expérimentés et qui font des erreurs monumentales. Mais, de façon générale, ça s'en va en hausse. » 0_035.

Pour certaines entreprises, les stratégies mises en place pouvaient être efficaces, leur permettant de récupérer rapidement, comme ça a été le cas pour les entreprises approchées. À ce sujet, un autre des spécialistes interviewés nous a proposé un exemple de réussite ou de bonne performance après une crise :

« Il y a donc eu une augmentation des ventes ailleurs, qu'ils ont été capables de faire, ce qui est très correct. Mais, cette entreprise-là a quand même stagné pendant deux ans. Ils mettaient tellement d'énergie à essayer de conserver leur volume d'affaires et à changer leur volume d'affaires qu'il n'y a pas eu une croissance très importante, sauf les deux dernières années. Là, il y a eu beaucoup de croissance. C'est comme si ce qu'ils avaient mis en place a tardé à rapporter des fruits ou à juste sauver le navire qu'à un moment donné cela a décollé. J'étais avec eux hier et là [j'ai vu qu'] ils ont eu des croissances intéressantes dans la dernière année. » 0_034.

NB : Le dirigeant cité par le spécialiste dans ce dernier cas avait décidé d'implanter une politique de qualité de services élaborée ensemble avec les employés plutôt qu'adopter des modèles proposés dans des formations offertes. S'agissant d'une firme d'édition, ils ont également introduit de nouvelles plateformes électroniques pour la reproduction et distribution du produit.

D'autres raisons pour lesquelles il est également important pour les entreprises de redevenir performantes le plus tôt possible après la crise est de regagner la confiance de leurs clients et de reprendre ou redéfinir son positionnement dans le marché, comme l'a souligné l'un des spécialistes interviewés :

« Habituellement, ce que j'ai perçu dans ce type d'organisations c'est qu'il y a un flottement après une crise où les concurrents, les fournisseurs ou les clients sont juste un peu en attente pour voir comment la situation va se replacer avant de repositionner un nouveau jugement sur l'entreprise. Si l'entreprise finit par passer à travers, habituellement les relations vont être plus fortes entre les fournisseurs, les clients et cette entreprise-là parce qu'ils se disent : " Hey, ils ont réussi à passer à travers la situation. " Et le lien est aussi vrai dans le sens inverse. L'entreprise se dit : " Mes clients et mes fournisseurs m'ont été fidèles, malgré que cela a été difficile. " Donc les liens de confiance vont être un peu plus solides. » 0_032.

D'ailleurs, les spécialistes interviewés sont d'avis que les dirigeants résilients peuvent en effet avoir un impact positif sur leur organisation :

« C'est sûr que le dirigeant qui agit rapidement mobilise les troupes rapidement aussi. Il influence la situation rapidement. Ce sont les mêmes gestes, mais plus il va enclencher le processus rapidement, plus cela va avoir un impact. [...] Plus il va être présent, plus il va canaliser le message, canaliser les troupes, plus il va minimiser les pertes de productivité et plus il va accroître les gains au niveau de l'organisation. » 0_031.

« Ils sont conscients du rôle qu'ils jouent et ils sont conscients qu'ils pourraient améliorer leurs capacités aussi. Leur objectif est toujours d'améliorer la situation. » 0_031.

« Deux choses : focaliser sur les objectifs financiers, focaliser sur la production, tout dépendant du milieu. Si on a de la gestion de projets de plusieurs millions de dollars qui sont en branle, on veut qu'ils se poursuivent. » 0_035.

En somme, dans les extraits des cas d'entreprises ci-haut, nous pouvons noter comment ils ont donné priorité à des éléments clés tels que la fixation des objectifs pour l'augmentation des ventes et de la production. Non seulement nous pouvons remarquer l'importance accrue que ces éléments ont semblé gagner à leurs yeux, mais également l'importance des investissements alloués de la part des membres du personnel. Par exemple : quelques entreprises ont investi pour rendre leurs employés davantage productifs, notamment dans les nouvelles tâches. Le fait de faire un grand sacrifice en décidant de garder les employés a eu un impact très positif dans l'atmosphère interne ainsi que dans la récupération rapide de l'organisation. En effet, l'efficacité de leurs stratégies s'est reflétée dans l'augmentation de leur chiffre d'affaires, donc le reflet de l'atteinte des objectifs. Également, ils ont été efficaces parce qu'ils ont adopté des stratégies d'affaires qui leur auraient permis de venir à la rescousse de leur organisation.

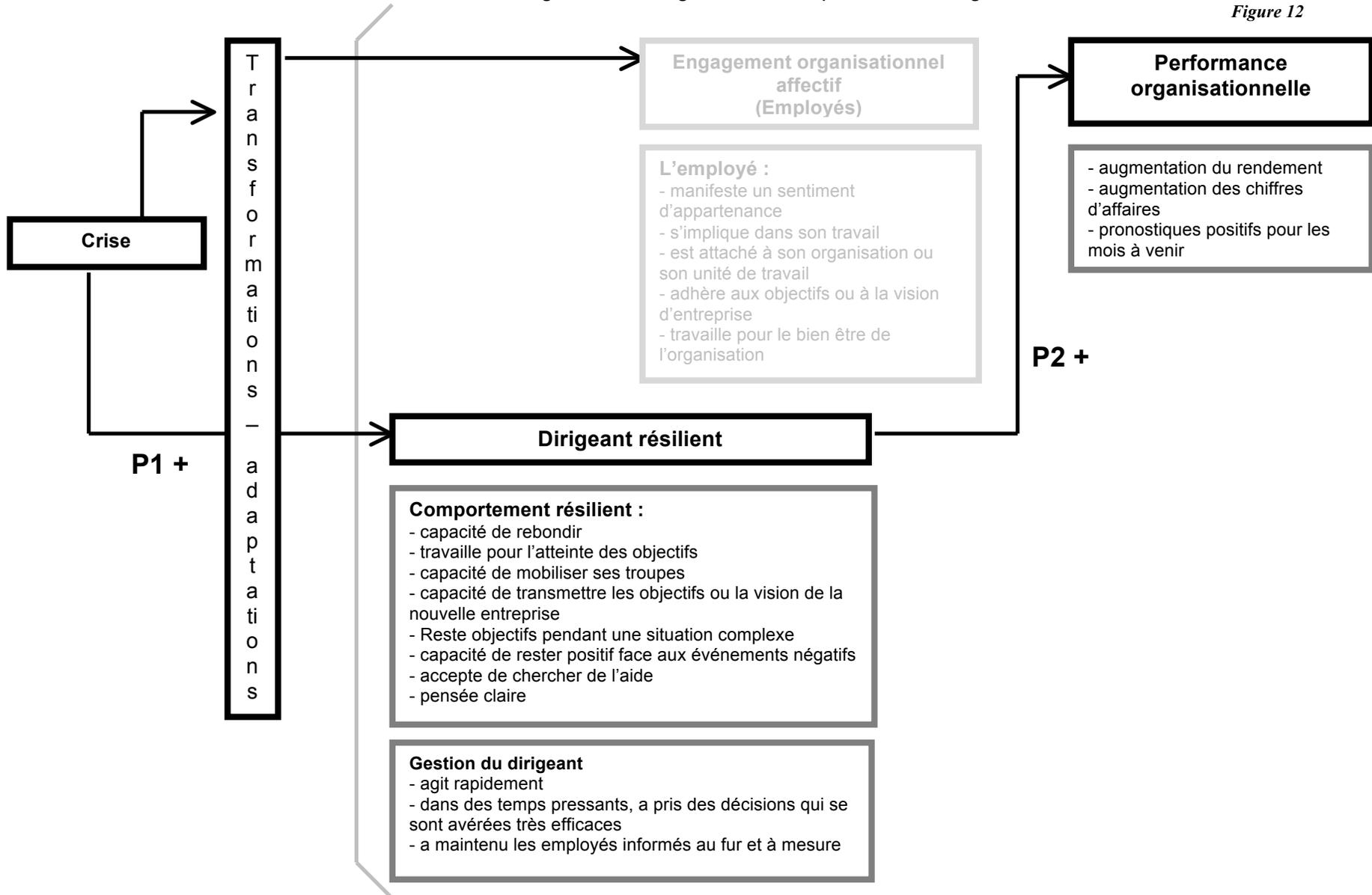
Ils ont par exemple identifié les ressources nécessaires pour arriver à leurs fins (ex. : financières, humaines) (i.e. : Luthans et al., 2006; Powley, 2009), la « rationalisation des coûts », la reconfiguration des compétences clés » (ex.. : la réduction des heures de travail, des vacances des employés non payées pendant la crise), « la recherche d'une plus grande flexibilité » (ex. : le refus de la centralisation) entre autres (Jacob, 1999 : 474, 476) ont fait en sorte que les organisations ont pu récupérer de façon satisfaisante.

La résilience semble être une sorte de combustible, une source d'énergie positive qui mène le dirigeant à se prendre en main pendant une crise majeure. Les entreprises ont toutes enregistré des niveaux de performance très élevés après la crise, nous menant à présumer que la résilience du dirigeant a exercé un rôle positif sur la performance organisationnelle. Ils se sont donc avérés un véritable atout pour leur entreprise dans les moments de crise majeure. Cela va dans donc le même sens que la thèse de Luthans et ses collaborateurs ainsi que d'autres chercheurs du mouvement positiviste. En effet, la résilience des dirigeants a eu un impact perceptible dans la performance organisationnelle (i.e. : Luthans et Avolio, 2009; Peterson et al., 2009; Youssef et Luthans, 2007).

Nous pouvons donc affirmer que la résilience chez le dirigeant montre des tendances en ce qui a trait à avoir un effet positif sur la performance de l'organisation. Notre P2 a ainsi été testée. La figure 12 (page suivante) illustre nos résultats obtenus pour les P1 et P2.

PRÉSENTATION DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE P1 et P2
 Rôle de la résilience sur la gestion du dirigeant et sur la performance organisationnelle

Figure 12



11.3 L'engagement organisationnel affectif et la résilience du dirigeant

Dans notre **P3**, nous énoncions que l'engagement affectif des employés devrait être relié de façon positive avec la résilience du dirigeant. Les résultats obtenus lors de l'exploration de cette proposition nous donnent un très bon aperçu du rôle que la résilience des dirigeants peut exercer sur l'engagement des employés après une crise majeure. En fait, nous avons observé que l'EOA des employés semble effectivement lié de façon positive avec la résilience du dirigeant. La P3 a ainsi été corroborée.

À cet égard, nous avons tout d'abord pris connaissance des variations dans l'intensité que l'EOA a pu connaître à travers les différentes périodes que l'organisation a traversées. Cette information nous a servi ensuite à l'évaluation du rôle que la résilience du dirigeant peut avoir joué dans le comportement des employés. Ces constats nous ont par la suite permis de soumettre au test notre P3 et finalement la P4. Les résultats de P4 seront étalés un peu plus loin. Nous interpréterons les résultats des analyses qui ont supporté notre P3 dans les sections suivantes.

11.3.1 Le portrait de l'engagement dans la période avant la crise

D'abord, lorsque nous avons vérifié si les employés manifestaient déjà de l'EOA avant la crise, nous avons constaté que c'était effectivement le cas, et ce, dans toutes les entreprises approchées. En effet, ils se montraient très collaboratifs et très engagés envers leurs activités quotidiennes dans un bon climat de travail en général.

Avec ce renseignement, nous pouvions ainsi aller de l'avant pour évaluer les changements que cet engagement a pu subir.

Type d'engagement manifesté avant la crise

L'engagement exhibé par les employés pendant la période précédant la crise s'est avéré à être de type affectif, ce qui est également vrai pour les périodes subséquentes. Dans la moitié des cas étudiés (dans 3 entreprises sur 6), les employés manifestaient non seulement spécifiquement un sentiment d'appartenance, mais ils étaient aussi impliqués dans leur milieu de travail. Dans certains cas, le comportement se traduisait en un intérêt manifeste à travailler pour le bon fonctionnement de l'organisation (dans 2 entreprises sur 6). Par ailleurs, nous n'avons pas relevé de comportements de désengagements exceptionnels ou d'un désintéressement pouvant atteindre leur performance au travail, sauf peut-être une situation quelque peu tendue suite à la promotion du nouveau dirigeant dans l'une des organisations étudiées.

Ainsi, l'EOA est apparu dans des commentaires tels que ceux-ci :

○ **Sentiment d'appartenance :**

« On a fait un sondage avant la crise et, au niveau de l'engagement sur une échelle de 5 on a eu 4,32. Ce qui est quand même exceptionnel, car à partir de 4 [points] habituellement c'est considéré comme étant un "employeur de choix." » 0_021.

« Avant la crise, on était numéro un dans le marché [...] et c'est pour cela aussi que les employés se permettaient de rêver, se permettaient aussi d'y croire parce qu'on avait un positionnement qui était très fort. » 0_025.

« Trop! Dans notre cas, c'était trop. Je vous raconte une anecdote : un jour où NY voulait tout centraliser les sièges sociaux des filiales en Amérique du Nord, les employés ont démissionné en bloc : « Nous, on n'y va pas! » [...] Donc, un sentiment d'appartenance extrêmement fort par rapport à leur filiale. Pratiquement trop. » 0_026.

○ **Employé impliqué dans son travail ou dans d'autres activités (au sens de l'organisation) :**

« On était dans une période d'euphorie. Il y avait beaucoup de travail et cela brouillait un peu le sens critique par rapport à ce qu'on vit. Je pense que c'était un comportement qui était en ligne avec ce que tout le monde vivait. Un genre de comportement où *the sky is the limit*. Tout ce qu'on voyait c'était énormément d'activités. C'était très positif. » 0_022.

« Par exemple, des comportements observés avant la crise, je vous dirais qu'en soi, cela a toujours été de très bons comportements. Ce sont des gens qui n'ont pas changé nécessairement "avant" versus "après". Ce sont des gens qui étaient très participatifs. » 0_021.

○ **L'employé travaille pour faire réussir l'organisation ou pour le bien commun de l'organisation :**

« Ce ne sont pas de gens qui vont critiquer l'organisation, la gestion. Ils vont plutôt soulever des problématiques, par exemple, au niveau des opérations. » 0_021.

« Donc, les gens, ils avaient des intuitions, ils avaient le cœur qui était tellement là, très passionnés. » 0_026.

Ce sont d'ailleurs des comportements décrits dans la littérature détaillant des circonstances semblables. En effet, selon Meyer et Herscovitch (2001), il s'agit de comportements qui reflètent un attachement, une sorte de force qui lie l'employé à son organisation.

Ainsi, nous pouvons affirmer qu'il existait une ambiance très positive et très productive et que les employés démontraient manifestement de l'engagement affectif envers leur organisation avant la crise.

L'intensité de l'engagement avant la crise

Pour ce qui est de l'intensité de cet engagement, tel qu'il a été mentionné plus haut, elle était forte dans la plupart des cas.

C'est d'ailleurs un comportement qui a également été observé par certains spécialistes interviewés dans des moments de calme au sein d'une organisation :

« Tu es habitué, c'est ton nom⁹, cela fait partie de toi-même, alors, les gens s'identifient beaucoup à leur fonction, à leur travail. » 0_031.

« [...] ils s'impliquent encore plus dans l'entreprise, ils tentent de faire avancer des choses. » 0_032.

D'autre part, nos analyses ne nous ont pas permis de détecter une adhésion quelconque aux objectifs avant la crise (Adhère_obj1).

Globalement, avant la crise, l'intensité de l'engagement se situait entre « moyenne » et « très forte » (ex. : dans trois cas sur six, elle était « forte »). Bien que l'intensité fluctuait d'une entreprise à l'autre, les employés manifestaient un engagement marqué de type affectif envers leur entreprise avant la crise. Nous sommes ainsi allés de l'avant avec ces pistes en testant notamment la relation avec la résilience pour les périodes subséquentes (soit pendant et après la crise). Ceci nous a permis de déterminer l'existence d'une relation positive en observant notamment des variations dans l'intensité de l'engagement et dans les comportements exhibés par les employés.

11.3.2 L'engagement manifesté pendant la crise

Nous avons observé que dans les six (6) entreprises, l'engagement s'est toujours maintenu, malgré la situation très instable provoquée sans doute par la crise. Plusieurs éléments expliqueraient ce phénomène. Nous commencerons par élaborer sur le type d'engagement ainsi que sur l'intensité mesurée.

Type d'engagement manifesté pendant la crise

Les employés démontrèrent pendant la crise des comportements d'engagement de type affectif. En effet, les trois caractéristiques notées ont été le sentiment d'appartenance, le fait de s'être impliqués davantage au travail ou qu'ils aient démontré un attachement quelconque envers l'organisation ainsi que l'adhésion aux objectifs ou à la vision transmise par le dirigeant.

⁹ Ici, l'interviewé fait référence à l'organisation en soi, à l'attachement ou à la satisfaction que l'employé peut avoir de travailler pour une entreprise qui jouit d'une certaine renommée.

La variation qui a été observée dans les comportements les plus marquants a été le fait que les employés ont été enclins à travailler davantage ou se sont montrés préoccupés pour réaliser un bon travail. Dans certaines entreprises, nous avons observé par exemple que certains employés effectuaient des heures supplémentaires ou réalisaient différentes tâches pour tenter d'estomper les pertes. Dans d'autres cas, les employés se montraient toujours très attachés à leur organisation. Par exemple, la fierté des réalisations que leur entreprise avait réussies comme dans le cas 0_026 où les employés se battaient pour la garder autonome et ainsi conserver la culture interne et le prestige dont jouissait leur succursale. Ils ont donc montré non seulement de l'EOA mais également le désir de rester dans l'organisation, un comportement déjà soulevé par Dordevic (2004) en pareilles circonstances.

L'intensité de l'engagement pendant la crise

La saine atmosphère qui existait au sein des organisations avant la crise s'est néanmoins vue affectée par l'éclatement de la crise. Le comportement des employés présentait alors des symptômes d'un certain niveau d'incertitude (ex. : peur, rumeurs, insécurité, etc.), ce qui est normal dans de telles circonstances (Dordevic, 2004). Toutefois, ces comportements ne semblent pas avoir affecté leur engagement. En effet, l'intensité de l'engagement s'est montrée « très forte », même pour 66,6 % de ces entreprises (4 entreprises sur 6). L'une d'entre elles est même passée de « forte » (avant la crise) à « très forte » (pendant la crise). Pour les deux entreprises restantes, il n'y a pas eu de variations (en comparaison avec leur état avant la crise), l'intensité s'étant maintenue « moyenne » dans l'une et « forte » dans la dernière. Par ailleurs, l'intensité n'a diminué dans aucune des entreprises participantes. Cela nous indique que les employés ont certainement perçu quelque chose de positif chez leur leader. Ils semblent avoir été notamment très motivés. Leur dirigeant leur aurait exposé avec clarté les mesures à suivre, le déclenchement de nouveaux dispositifs qui propulseraient à leur tour l'entreprise vers la stabilité et la normalité.

En somme, bien que la crise ait certainement ébranlé le noyau de l'organisation, et qu'une certaine insécurité a pu être perçue, nous pouvons donc affirmer que les employés ont malgré tout agi de façon positive. Dans la prochaine section, nous tenterons d'expliquer ce qui a contribué à obtenir des réponses aussi positives et aussi marquées de la part des employés.

11.3.3 La crise : des moments cruciaux dans la dynamique entre les leaders et leurs employés

Dans cette section, nous étalerons en détail les constats suite aux observations réalisées sur les comportements manifestés par les employés et les dirigeants, et comment cette dynamique a mené à des résultats positifs, même dans des périodes de grande turbulence.

Tout d'abord, il faut mentionner qu'il a été quelque peu difficile de faire une différenciation assez marquée entre la période pendant la crise et l'après crise. Par exemple, dans les entrevues, lorsque nous posions des questions concernant la période d'après crise, les interviewés recourraient systématiquement à la narration des événements qui se passaient pendant et après la crise. Cela rendait parfois la frontière entre les deux périodes un peu nébuleuse. C'est d'ailleurs une tendance tout à fait naturelle étant donné qu'il est particulièrement difficile de délimiter une frontière exacte entre l'une et l'autre. Nous tenterons tout de même de le faire dans la mesure du possible dans les pages suivantes.

Ainsi, pendant la crise, nous avons observé qu'un lien très étroit entre la résilience du dirigeant et l'EOA prenait forme (figure 6, p. 119). Cela s'avère à être en fait le résultat le plus saillant de cette analyse. Nous avons ainsi conclu que l'EOA montrait une tendance de covariance avec les comportements résilients des dirigeants, d'ailleurs très éloquentes quant à leur capacité de résilience, soit : leur capacité de rebondir, de transmettre une vision, de transmettre des objectifs spécifiques, et le fait de les voir travailler pour le bon fonctionnement de l'organisation sont potentiellement reliés avec l'engagement manifesté par les employés pendant la crise (i.e. : Peterson et al., 2009).

Par exemple, tous les dirigeants étaient *souvent* en mesure de faire face à toute éventualité (item 4 de l'échelle CD-RISC) (Luthans et Avolio, 2009), ce qui est l'une des caractéristiques ou composantes de la résilience qui aurait permis aux dirigeants de se montrer prêts à faire face (ou d'être peu affectés) lorsque la crise avait frappé leur organisation. La majorité des dirigeants (4 sur 6) ont affirmé se sentir *toujours* avec la capacité de rebondir suite à des difficultés (item 8) et de travailler pour atteindre leurs objectifs (item 24). Également, ils se sentent *souvent* prêts à prendre l'initiative pour résoudre les problèmes (item 15) et agir intuitivement (item 20). Il s'agit là de comportements pouvant avoir une portée sur les individus. L'attachement des employés envers leur organisation s'est ainsi vu bonifié par l'effet positif que leur leader a pu exercer sur leur comportement.

Loin de se montrer résistants, les employés ont au contraire été très réceptifs face aux directives qu'ils ont reçues. Ils se sont montrés ouverts à coopérer avec leurs leaders dans leurs efforts pour endiguer les effets ravageurs de la crise. Comme l'a mentionné l'un des dirigeants interviewés, les employés « ont bien compris la nécessité d'arriver à ces objectifs-là, puis suite à cela, il y a eu une très bonne coopération de la part des employés » (0_024). Dans le cas de l'entreprise 0_025, par exemple, ils ont organisé des réunions pour présenter « la nouvelle entreprise », leur proposant de nouvelles alternatives : « voici notre plan et c'est ce qui va nous permettre de nous ramener à la rentabilité. » Bref, ils ont reçu une vision spécifique de ce qui devait être fait en prévoyant des turbulences à venir. Et, comme le dirigeant dans le cas 0_024 l'a souligné, « [les employés] y ont cru et ils ont embarqué. » C'est ainsi que nous attribuons l'augmentation de l'EOA dans cette entreprise à la résilience exhibée par le dirigeant.

Par ailleurs, leur très fort niveau d'engagement pendant la crise a été un phénomène inattendu de notre part. Nous supposons en fait que l'engagement se verrait davantage affecté sans nécessairement disparaître. Cependant, et bien qu'il n'y ait pas eu détection d'une baisse de l'engagement dans les cas étudiés, certains comportements liés à l'insécurité semblaient être toujours présents.

Il y a eu certes une baisse dans la productivité au travail amenée par la crise, mais cela semble avoir également été provoqué par la direction, un choix voulu pour baisser les coûts. C'est en fait ce que prédit la théorie lorsqu'on parle de crises majeures. Dans de telles circonstances, Fedor et ses collègues (2006) tout comme Oreg (2003) affirment que les employés peuvent être très affectés, ce qui provoquerait des sentiments d'incertitude ou de perte de contrôle.

Dans l'un des cas explorés, par exemple, il semble y avoir eu un « ralentissement de la croissance », provoqué sans doute par le comportement des employés qui se sont opposés à la centralisation de leur entreprise. Mais en général, selon ce qui est ressorti des témoignages, les dirigeants ont décelé quelques comportements négatifs, sans que ceux-ci aient atteint de manière suffisamment forte l'environnement de travail pour affecter considérablement leur engagement. Voici quelques exemples de ce qui a été perçu :

« Mais, c'est sûr qu'en faisant cela [des mises à pieds], on crée chez l'employé de l'**incertitude** ». 0_024.

« Premièrement, c'est qu'on était obligé au niveau du comité de direction d'être sur le plancher à tous les jours pour être capables de répondre aux questions des employés parce que veut ou veut pas, il y avait beaucoup d'**insécurité**. » 0_021.

« En fait, **les gens deviennent défaitistes**. C'est ce qui s'est produit. Avant la crise, les gens pensaient que *the sky is the limit*, que tout va bien aller et ils ne sont pas prêts à voir que les choses vont baisser, etc. Pendant la crise, on continue à projeter et on arrive toujours en dessous de nos projections. Alors, tout ce qui était positif devient négatif : on est moins bons que les autres, la compétition est forte, on n'y arriverait pas, on n'atteint pas nos objectifs. Et là, on rentre dans une spirale inverse. Et là, les gens deviennent cyniques. C'est cela qui se passe. » 0_022.

« [...] La **peur** et le **doute** ont fait que notre attention n'était plus mise sur le développement de la clientèle mais sur l'interne. Cela nous a amené à nous recentrer envers nous-mêmes et cela a évidemment eu un effet de ralentissement de la croissance. » 0_026.

De leur côté, quelques spécialistes participant à notre étude ont observé des tendances d'insécurité à des degrés davantage élevés lors de leurs interventions en entreprise. Par exemple, le spécialiste 0_034 s'exprime sur un cas en particulier où le comportement d'un des hauts dirigeants d'une entreprise était la source de la crise. Le PDG avait tardé à prendre la décision de le remercier :

« **L'insatisfaction du personnel n'est pas très intense**. Pour le personnel, en général, on n'est pas dans une zone de conflit. Je dirais que c'est une intensité moyenne. Les gens sentent que cela va mal, ils manifestent un petit peu d'insatisfaction envers le directeur général, mais il n'y a pas une crise [quant aux relations avec le dirigeant]. Ce n'est pas majeure. » 0_034.

Les spécialistes 0_031 et 0_032 signalent quant à eux des comportements davantage contreproductifs tels que l'absentéisme, le manque d'attention au travail, la démotivation et le manque d'énergie chez les employés. Tous ces comportements contribuent ainsi au dérèglement de l'ambiance de travail qui peut mener inévitablement à une baisse de la productivité :

« Oui, c'est sûr parce qu'il y a **perte de productivité**. On remarque dans cette période-là **des erreurs plus fréquentes** qui ne se faisaient pas auparavant, mais là, les **gens sont moins motivés, moins concentrés**, ce qui provoque un petit peu plus d'erreurs qu'auparavant. Cela augmente les coûts. Il y a un peu plus **d'absentéisme**, donc à ce moment-là il faut compenser avec du personnel temporaire pour la journée où l'employé dit : "Je ne suis plus capable aujourd'hui, je prends la journée." Mais, il y a du travail à faire, donc on donne du travail supplémentaire à quelqu'un qui n'est peut-être pas un employé régulier. » 0_032.

« **Il y a un ralentissement de la productivité** parce qu'il y a une incompréhension. Les gens se comportent toujours en fonction de comment ils voient les situations et quand ils ne la voient plus, ils perdent le sens, ils perdent leurs références. » 0_031.

D'autres comportements contre-productifs comme la résistance au changement, la rumeur, la destruction d'équipement (ex. : le sabotage des ordinateurs) ont également été observés par nos spécialistes lors de leurs interventions. Généralement, c'est ce qui semble arriver dans de telles situations; l'organisation expérimente une diminution de

l'engagement des employés et par conséquent elle enregistre des performances moins intéressantes.

Quant à l'intensité de ces comportements négatifs en cas de crise, les spécialistes interviewés constatent que cela est aléatoire. En effet, deux de nos spécialistes (0_031 et 0_034) trouvent qu'en général, l'intensité du désengagement ou des comportements négatifs chez les employés pendant la crise peut être « moyenne » alors que les deux autres (0_032 et 0_035) ont évalué cette intensité « entre moyenne et forte », dépendamment de la crise.

Par rapport à nos entreprises participantes, bien que cela témoigne des symptômes d'une atmosphère d'insécurité (Gooty et al., 2009), nous pouvons néanmoins affirmer que pendant la crise, l'engagement s'est tout de même manifesté de façon positive, l'EOA se situant au plus haut degré d'intensité pour la majorité des cas étudiés (quatre entreprises sur six). Le fait qu'il y ait eu un engagement aussi élevé pourrait être interprété comme étant potentiellement le résultat des comportements du leader en lien avec le comportement et la perception des employés face à la situation. En effet, d'après Gebauer et Lowman (2009), les dirigeants auraient ainsi saisi avec succès le moment propice pour nourrir ou enrichir l'engagement chez les employés.

Nous croyons donc que les tendances observées du phénomène seraient possiblement le résultat de la projection positiviste renvoyée par le comportement résilient du dirigeant. Le fait que les dirigeants ont agi avec promptitude (ex. : d'avoir été persévérants, de s'être investis) a eu comme résultat direct, entre autres, de les mener à élaborer des stratégies efficaces selon les résultats de la co-occurrence (ex. : on a tout fait pour tenir les employés informés de ce qui arrivait). Avec l'intensification de la communication interne, dans un effort de rester transparents, les dirigeants ont réussi à transmettre et à faire comprendre la véritable situation aux employés. Leur résilience aurait mené les employés à être notamment plus réceptifs envers les directives qu'ils devraient suivre. Tel que l'ont soulevé Seeger et ses collègues (2005 :80), « *communication is an important part of the strategic change process overcoming resistance, reducing uncertainty, persuading employees to embrace the change and facilitating employee participation* ». Les dirigeants ont ainsi réussi à éviter un possible mouvement de résistance ou un ralentissement beaucoup plus marqué du rythme de travail que ce qui a été effectivement observé (Norman, Avolio et Luthans, 2010).

Les employés ne se sont donc pas créés une perception négative envers leur dirigeant ou envers leur organisation. Le cas contraire aurait provoqué la déloyauté, les employés se

sentant peut-être trahis tant dans leur contrat psychologique (i.e. : pas de stabilité de travail; Breitsohl, 2008 : 3) que social (i.e. : bris de confiance avec son leader; Kochan, 2002 : 140; Norman et al., 2010 : 350), le tout ayant de sérieuses répercussions sur l'engagement des employés et donc sur leur performance au travail (Kochan, 2002). Nous pouvons par exemple citer des cas de fraude (i.e. : les bilans financiers falsifiés d'Enron en 2001 – Choo, 2008; Shell avec l'exagération du prix du baril de pétrole de 1997 à 2002 – Clair et Dufresne, 2007), d'un conflit grave entre membres du personnel, un scandale causé par la négligence ou un conflit de relation de travail. Dans de tels scénarios, un véritable sentiment de méfiance envers l'organisation ou envers le leader tend à émerger. Par conséquent, un désengagement ou encore de l'inconfort survient (Collier et Esteban, 2007 : 27). Dans ces circonstances, les employés seront très peu collaboratifs.

À l'opposé, certains dirigeants approchés pour notre étude ont posé des gestes pendant la crise qui pourraient être décrits, selon les tendances observées, comme ayant un impact sur la perception des employés (ex. : couper les dépenses en mangeant à la salle à manger de l'entreprise ou apporter son lunch à la place d'aller dîner au restaurant).

Selon nos analyses, également pendant la crise, le sentiment d'appartenance (parfois moyennement, parfois très fort) semble alors s'être toujours manifesté dans les cas étudiés. C'est le cas aussi pour les comportements d'engagement qui semblent avoir diminué en intensité pendant cette période, renforçant ainsi le résultat de l'évaluation qui a été faite par les dirigeants, ce qui est tout à fait prévisible selon Dordevic (2004).

Ce qui aurait pu également aider à maintenir un niveau d'engagement si élevé chez les employés pendant la crise pourrait s'expliquer par les faits suivants : **a)** les dirigeants ont essayé d'éviter les mises à pied. Ils ont fait cela uniquement en dernier recours, parfois en tentant de limiter le nombre de congédiements; **b)** Les dirigeants ont cru en leurs employés, en déléguant de nouvelles tâches, en leur donnant des outils (ex. : formation) pour qu'à leur tour ils les appliquent. Ils ont démontré être confiants que les employés pouvaient aller au-delà de leurs propres capacités; **c)** En se montrant compréhensifs envers leur situation et en se rangeant même de leur côté dans certains cas.

Les dirigeants approchés semblent ainsi avoir réussi à éviter un climat récalcitrant ayant pu être causé par un trop grand mouvement de résistance qui aurait nuit à l'implantation des changements et à la réussite de l'atteinte des nouveaux objectifs. À ce sujet, l'un de nos interviewés commente sur les effets pervers des mises à pied :

« Les gens vont collaborer en général, j'ai du vécu ailleurs et j'ai vécu c'est quoi les aléas de faire des mises à pied, les inconvénients de faire des mises à pied, les fins d'emploi, les congédiements, ces choses-là.

C'est difficile quand même. On s'aperçoit mal à quel point c'est difficile de dire à nos actionnaires qu'on garde notre monde, etc., et malgré cela ils veulent apprendre qu'ils vont avoir la plus-value et que nous serons capables de faire les choses de façon plus productive quand la *business* reviendra. Et c'est le mandat que notre président s'est donné et cela a été positif pour tout le monde. » 0_021.

Les employés ont eu confiance en leur dirigeant étant donné que ce dernier a su comment les rallier et comment promouvoir le nouveau projet d'entreprise. Cela revient à ce que soutiennent plusieurs chercheurs (i.e. : Avey et al. 2011; Dyck et Skarlicki, 2004; Norman et al., 2010) : la confiance est un élément crucial dans l'efficacité du leadership pour arriver à avoir un impact sur les subordonnés.

Nous pouvons donc conclure que le lien possible avec la résilience du dirigeant a ainsi pu être détecté. Ainsi, d'après nos résultats, nous pouvons présumer que les employés peuvent rester attachés de façon affective à leur organisation dans une situation de crise majeure. La résilience du leader dans de telles circonstances peut ainsi avoir un lien direct, notamment en créant une ambiance de travail propice pendant les moments d'insécurité. Les employés, à leur tour, se sentent ainsi rassurés et motivés à travailler davantage pour le bien-être de l'organisation. La situation organisationnelle extrême dévoile ainsi l'impact du positivisme du dirigeant : lorsqu'ils arrivent à maintenir les employés engagés et lorsque, dans certains cas, cet engagement peut se voir augmenté. C'est en fait ce qui expliquerait, selon ces chercheurs précédemment, pourquoi certains employés accomplissent leur travail, et peuvent même aller au-delà de ce qui leur est demandé. Cependant, nous sommes d'avis que d'autres recherches devraient se faire dans le futur afin d'aider à mieux comprendre ces tendances. La prochaine section s'y attardera davantage.

11.3.4 L'engagement manifesté après la crise

Pour ce qui est de la période d'après crise, nos analyses nous ont aidés à constater que les employés y ont exhibé de l'engagement, même si l'intégrité de l'organisation avait été sérieusement menacée.

Type d'engagement manifesté après la crise

Le comportement observé chez les employés après la crise était manifestement affectif. Nous avons ainsi relevé des comportements positifs tels que : **a)** leur sentiment d'appartenance; **b)** leur implication dans leur travail ou leur grand attachement à leur

organisation; **c)** leur adhésion aux nouveaux objectifs fixés ou à la nouvelle vision d'entreprise; **d)** en plus de se montrer très travaillants, soit par les heures allouées, soit par la quantité de travail. Les comportements exhibés ici se sont avérés pratiquement les mêmes que ceux observés dans la période précédente. Ceci dénote en quelque sorte l'authenticité et la constance comportementale des employés envers leur organisation.

Les employés ont ainsi professé leur EOA également après la crise en exhibant les comportements suivants :

- **Sentiment d'appartenance (Sent_appart3)**

« Ils se sentent réengagés, ils se sentent valorisés dans l'entreprise dans le sens qu'ils se sentent un peu plus partie prenante du succès parce que le plan fonctionne. Vu que ce sont eux qui restent, ils se disent : " Voilà, je suis un fabricant de l'entreprise. " » 0_025.

« [...] c'était le sens de l'accomplissement. Les gens étaient fiers. » 0_023.

- **Impliqué dans les activités de l'organisation ou attaché au travail ou à l'organisation (Impliqué_attaché3)**

« Le fait que nos employés soient capables d'être des promoteurs de l'entreprise est extrêmement important. Et cela, on ne le fait pas uniquement dans des moments de crise, mais c'est quelque chose que l'on vit à tous les jours et qui s'avère très payant après que la crise soit passée. » 0_023.

- **Adhésion aux objectifs fixés (Adhère_obj3)**

« L'acceptabilité des employés de réduire le nombre d'heures. » 0_024.

« Premièrement, on a tellement gardé le cap pendant la période de crise qu'il y a eu une fatigue qui s'est ressentie et, deuxièmement, un enthousiasme fort qui est revenu. » 0_026.

- **Travaille pour le bien-être de l'organisation (Trav_org3)**

« C'est énorme parce que cela aide beaucoup l'entreprise, parce qu'il y a de l'engagement. Les gens s'y sentent un peu plus impliqués, donc ils vont y mettre un peu plus de temps (en augmentation de temps de travail), moins congés de maladie. Les gens vont reprendre un peu plus l'entreprise en main et aussi, quant aux initiatives, les gens vont être beaucoup plus créatifs. » 0_025.

Nous pouvons donc affirmer que les employés étaient tout aussi engagés envers leur organisation après la crise. L'implication au travail semble être le comportement dominant au cours de cette période (voir également l'annexe III).

11.3.5 L'après crise : les résultats des comportements des employés et du leader

L'engagement après la crise exhibait également une tendance en lien avec les comportements de la résilience du dirigeant. Le fait que les dirigeants aient montré une capacité à rebondir, de transmettre clairement les objectifs ou la vision des projets futurs, et qu'ils aient également montré de l'attachement envers l'organisation semblent avoir influencé le comportement des employés.

Cette tendance observée traduirait ainsi la réponse des employés face aux comportements positifs qu'ils auraient pu percevoir chez leur leader, lorsque la stabilité s'est ressentie. En effet, les comportements suivants ont pu jouer un rôle sur la perception des employés : le leadership exercé par les dirigeants, leur attitude positive devant l'incertitude; le fait d'avoir respecté leur parole de rappeler les employés après la crise; l'information constante et claire sur les objectifs à atteindre (ex. : pour repositionner l'entreprise); le fait d'avoir gardé le cap vers un(des) objectif(s) précis et, enfin, le fait qu'ils aient démontré une préoccupation pour le sort des employés (ex. : en faisant des sacrifices pour éviter des mises à pied pendant la crise). Les employés se sont mis à travailler plus fort pour aider leur entreprise à s'en sortir en ayant été motivés à œuvrer selon un but défini (Seeger et al., 2005) (ex. : avoir accepté de continuer à représenter l'entreprise dans différentes occasions). Bref, un comportement résilient du leader face à la crise aurait potentiellement fait en sorte que les employés ont gardé confiance.

Voici quelques extraits qui illustrent bien (au 1^{er} degré) la dynamique au sein de certaines des entreprises participantes après la crise:

« Les gens nous identifiaient beaucoup de solutions à des problématiques, donc pour moi c'était un degré d'implication. Un autre exemple, c'est qu'on a instauré un programme qu'on appelé " programme de génération d'idées " que c'est un peu un programme de suggestions, mais sans nécessairement utiliser une boîte de suggestions. Ce sont les employés qui ont des idées et qui nous les soumettent, mais qu'en même temps ils doivent implanter la solution et j'ai une moyenne de deux idées [viabes] par employé, par année. » 0_021.

« Oui. Ils ont bien compris la nécessité d'arriver à ces objectifs-là, puis suite à cela, il y a eu une très bonne coopération de la part des employés. » 0_024.

« Je pense que c'est cette fierté de solidarité. On était comme fiers d'avoir gardé le cap ensemble [pendant la crise]. On était comme fiers de nous. » 0_026.

En somme, après la crise, l'EOA chez les employés s'est donc manifesté principalement par leur implication envers l'organisation (dans 4 entreprises sur 6), avec des comportements très spécifiques comme le sentiment d'appartenance (dans 4 entreprises

sur 6), et l'adhésion aux objectifs et l'acceptation des changements (dans 2 entreprises sur 6)¹⁰. C'est en fait le résultat de notre analyse de fréquences.

Bien que la situation dans les organisations étudiées se prêtait à ce qu'un engagement de type normatif apparaisse (ex. : je n'ai pas d'autres alternatives d'emploi ailleurs étant donnée la crise économique généralisée, donc je reste), de tels comportements ne semblent pas s'être manifestés, du moins pas dans ce que les dirigeants ont pu observer.

Parallèlement, des comportements contre-productifs auraient également pu nuire à l'avancement des choses. Bien que l'engagement se soit maintenu, même après la crise, il a été possible de noter une diminution dans son intensité. Cependant, nous ne pouvons pas l'attribuer à un désengagement quelconque, étant donné que les employés se sont toujours montrés engagés. Néanmoins, des signes d'épuisement ont été observés dans deux entreprises :

« [...] on sentait quand même **moins d'énergie** et donc les clients le sentaient également [...] on a tellement gardé le cap pendant la période de crise qu'il y a eu une fatigue qui s'est ressentie. » 0_026.

« Il y en a qui sont épuisés et qu'on perd. En fait, les pertes de personnel sont arrivées à la fin, elles ne sont pas arrivées pas au début. On a épuisé du personnel à travers la récession. » 0_022.

Pour l'entreprise 0_022, on sait que les employés manifestaient un certain niveau d'engagement. Par contre, nous n'avons pas pu déterminer s'il s'agissait toujours de l'engagement affectif :

« Je pense que l'engagement est bon, mais il est moins fort qu'au début, au niveau des employés plus bas [dans les niveaux hiérarchiques]. Au niveau des top managers, c'est très fort. Mais au niveau des employés moyens, l'engagement est un peu plus faible parce que cela a été dur. Cela dépend du niveau. » 0_022.

D'ailleurs, certains spécialistes interviewés nous ont fait part de quelques-uns des comportements contre-productifs qui apparaissent généralement dans de telles circonstances :

[...] j'ai observé beaucoup [de cas où] les gens n'avaient pas d'énergie pour travailler, il y [avait alors] une baisse de productivité. [En fait], ce qui est contre-productif et qui est souvent observé c'est la rumeur. Les gens parlent de la rumeur, dans tous les sens, l'information est distorsionnée, l'émotion est mêlée aux faits. » 0_031.

« Évidemment, tout ce qui concerne **les peurs, les ragots, les racontars, les craintes, les résistances au changement**. Donc, ce sont des comportements qui

¹⁰ Il ne faut pas interpréter les chiffres peu élevés représentant la fréquence comme étant un manque d'adhésion. Les dirigeants interviewés n'ont simplement pas élaboré à ce sujet lors de leur témoignage.

peuvent être contre-productifs parce que, vous imaginez, si on est en train d'instaurer une culture de changement et qu'on a plein d'employés qui sont résistants au changement... Par nature, l'humain est un peu résistant au changement. Surtout si on est dans des secteurs où l'on a fait quelques changements il y a des années : ça va bien, on est dans notre zone de confort. Alors, sortir les gens de leur zone de confort peut être contre-productif quelques fois. C'est productif par la suite, par exemple. » 0_035.

En fait, c'est après que la crise se soit résorbée que l'on met en pratique les stratégies, les programmes et toute autre mesure de redressement qui ont été adoptés. Il peut ainsi arriver que certains employés ne se sentent pas motivés à les adopter.

Dans les cas étudiés, tous les témoignages décrivaient des employés très attachés à leur travail, très fiers d'avoir réussi, d'avoir passé au travers et d'avoir retrouvé la stabilité ainsi que la qualité des services ou des produits. Nous croyons cependant que d'autres recherches devraient être menées pour aller plus en profondeur sur le désengagement ou tout autre élément contre-productif pouvant surgir dans des entreprises en situation de crise.

Dans les cas présentés, bien que ces symptômes se soient produits, l'atmosphère générale était très positive, même dans ces deux entreprises (0_022 et 0_026). Cela nous permet ainsi d'affirmer que les employés non seulement peuvent effectivement rester engagés envers leur organisation, mais que cet engagement peut être de type affectif.

Les résultats des analyses réalisées sur le terrain nous ont donc permis d'établir une tendance signalant que l'EOA peut potentiellement entretenir un lien positif avec la résilience du dirigeant. Le positivisme du dirigeant permettrait de mobiliser ses troupes (ex. : la possibilité de maintenir l'engagement à un niveau assez élevé), en même temps qu'il crée une ambiance de sécurité, éveillant ainsi un sentiment de confiance. Par la suite, les employés (attachés à leur organisation et avec la volonté de travailler) semblent davantage disposés à travailler d'arrache-pied. Ces résultats nous ont donc permis d'avancer et de tester notre 4^e proposition.

11.4 L'engagement des employés et la performance organisationnelle

Comme les propositions précédentes, notre P4 a pu être corroborée. Nous pouvons donc dire que l'engagement affectif des employés peut avoir une incidence sur la performance de l'organisation. Nous interpréterons maintenant les résultats qui nous ont menés à cette conclusion.

11.4.1 L'engagement des employés et performance organisationnelle avant la crise

Précédemment, dans le chapitre consacré à la résilience en lien avec la PO, nous avons obtenu un portrait généralement positif des organisations, avant la crise. Elles semblaient notamment bien performer financièrement, jouissaient du prestige de la qualité de leurs produits ou de leurs services. Certaines avaient même un positionnement de chef de file dans leur secteur d'opérations respectif et d'autres montraient grande satisfaction d'avoir atteint leurs objectifs.

Ainsi, pour ce qui est des analyses des résultats, nous discuterons également des résultats qui nous ont menés à établir une relation potentielle entre l'EOA et la PO. À cet effet, l'analyse devait nous renseigner sur l'état de la performance des entreprises, lequel était satisfaisant lorsqu'on les observe globalement.

Dans le même ordre d'idées, l'engagement des employés était d'une intensité assez élevée; les employés semblaient être assez impliqués dans la réalisation de leur travail. Nous avons par exemple remarqué, dans nos analyses de covariance (ou de co-occurrence), que l'engagement avait une très forte affinité avec la performance avant la crise. Nous avons déduit que cette performance pouvait en effet être la matérialisation de l'engagement que les employés manifestaient déjà avant la crise. Par exemple, en premier lieu, l'implication ou l'attachement pourrait être lié à la croissance, ce qui donne les premiers indices sur l'incidence que peut avoir l'EOA des employés sur la bonne performance de l'organisation. Le climat de travail était sain, les employés s'impliquaient dans différents volets de leur travail en même temps que leurs efforts se traduisaient en expansion des opérations ou du marché ou en augmentation du capital.

En deuxième lieu, nos analyses nous ont révélé un lien entre l'adoption des objectifs ou des changements à venir, la diminution des ventes et du rendement. Notre lecture à propos de ces résultats est que malgré le fait que les employés aient adopté les objectifs fixés, l'une des entreprises voyait les ventes de leur produit diminuer par le fait que la qualité des produits n'atteignait plus les standards qu'ils avaient auparavant. De plus, des signes avant-coureurs ayant précédé la crise économique mondiale, notamment la crise des crédits aux USA, a pu également créer un contexte d'insécurité généralisé. C'est peut-être un autre facteur ayant pu affecter les ventes. C'est ce qui est apparu dans au moins un des témoignages analysés (i.e. : l'entreprise 0_025 commence à ressentir un contexte d'insécurité mondial en 2008; c'est d'ailleurs la même entreprise qui a vu diminuer ses ventes à cause de la qualité volontairement diminuée de son produit).

En troisième lieu, nous avons observé l'augmentation de la production ou l'atteinte des objectifs de production en parallèle avec la performance organisationnelle. Ce résultat fait écho avec le portrait général de la bonne performance que les entreprises enregistraient avant la crise. En effet, nous avons aussi trouvé d'autres relations, quoique moins fortes. De fait, en étant engagés, les employés manifestant entre autres un sentiment d'appartenance semblent avoir exercé un impact sur la performance, notamment dans le positionnement dont jouissait l'organisation avant la crise, et ce, probablement par le fait que le sentiment d'appartenance ne peut pas à lui tout seul exercer un impact significatif sur la performance. À notre avis, des actions concrètes doivent être exercées afin de percevoir un lien très fort entre l'engagement et la performance.

En fait, les employés ont montré différentes facettes de leur sentiment d'appartenance envers leur organisation, notamment avec : l'attachement ou la fierté professée envers la qualité des produits fabriqués, des services offerts ou du prestige (positionnement) dont jouissait leur organisation (i.e. : 0_026, 0_024); l'implication dans des groupes ou des associations environnementales affiliées à leur entreprise (i.e. : 0_021); et le sentiment d'appartenance envers l'organisation qu'ils considèrent comme étant l'un des meilleurs endroits pour travailler (i.e. : les employés de l'entreprise 0_021 la considéraient comme étant un « employeur de choix »).

Ces résultats reflètent donc un portrait qui est pourtant devenu nettement différent dans les périodes subséquentes, notamment quant à ce qui est entré en jeu. Nous en discuterons d'ailleurs dans les sections qui suivent.

11.4.2 L'engagement des employés et la performance organisationnelle pendant et après la crise

Nous nous concentrerons maintenant sur l'observation de la relation détectée entre l'EOA et la PO au cours des périodes « pendant » et « après la crise ».

Notre analyse présentée dans un chapitre précédent révèle un niveau de performance davantage affaibli (pendant la crise) par rapport à celui enregistré avant la crise. Parallèlement, les signes dénotant une performance affaiblie ont sensiblement augmenté, sans pour autant dessiner un portrait catastrophique. Cette analyse nous révélait alors que malgré le fait qu'il s'agissait de moments de grande turbulence, certaines entreprises arrivaient à maintenir un certain niveau de performance leur permettant de subsister (i.e. : l'entreprise 0_024 a pu maintenir ces ventes à un niveau acceptable). Ainsi, bien que la crise ait provoqué entre autres des ravages financiers importants, les entreprises semblaient en mesure de tenir le coup.

Quant à nos résultats concernant l'EOA et la PO, ils révèlent une tendance marquée entre ces deux éléments (voir la figure 12, p. 158, ou l'annexe VI). Pour évaluer cette relation, nous avons généré deux analyses. Le premier test s'étant avéré non concluant, nous avons dû aller plus en détail avec un second test afin de comprendre ce qui se passait avec cette relation. Nous croyons que trop de variables fusionnées ne trouvaient pas pour ainsi dire « leur chemin »¹¹ puisque le nombre des sous-variables de la performance était très peu élevé en comparaison avec les variables de la résilience.

Ainsi, cette deuxième analyse nous a révélé que la relation potentielle entre l'EOA et la PO s'est montrée dans différentes facettes. Par exemple : le ralentissement dans les profits des organisations semble tout de même ne pas avoir trop affecté cette fierté que ressentent les employés envers leur organisation (ou envers l'unité au sein de leur organisation). Cela a été le cas tant pendant la crise qu'après qu'elle se soit résorbée. Dans un premier temps, nous avons observé une forte tendance mettant en parallèle la fierté (exhibée tant pendant la crise qu'après la crise) et un ralentissement de la croissance pendant la crise. Dans un deuxième temps, nous avons observé une diminution des ventes pendant la crise avec une grande fierté exhibée après la crise. Ainsi, nous pouvons conclure que les employés se montraient fiers de leur organisation tant pendant la crise qu'après que celle-ci se soit résorbée, même si le ralentissement se faisait présent, notamment par une diminution des ventes (de produits ou de service).

À l'inverse, l'augmentation du rendement pendant la crise semble avoir motivé les employés à accepter les changements qui les mèneraient vers une organisation davantage adaptée aux nouvelles exigences de l'environnement dans lequel elle évolue. Par exemple, une expansion vers de nouveaux marchés, des entreprises du même secteur étant devenues de fortes concurrentes. Cela peut être également des signes d'une augmentation du rendement avant même que la crise ne s'estompe pour au moins une des entreprises. Nous croyons donc que ce cluster pourrait être plutôt le reflet de la transparence et de l'emphase mis sur la communication. Ce serait ce qui a permis aux employés de se familiariser avec les objectifs fixés et de les adopter par la suite (alors que le rendement de l'entreprise était au plus bas) pour ainsi travailler et fournir des efforts pour sortir l'organisation de la crise (Norman et al., 2010).

Après la crise, l'engagement démontré par le personnel avait une covariance avec l'atteinte des objectifs de vente. En fait, ils ont par exemple travaillé assez fort pendant la

¹¹ À titre d'exemple : dans la variable *Aug_objv.perf3*, nous avons inclus *Aug_rend.perf3.1* et *Croissance_perf3.1*.

crise, ce qui a permis d'observer une augmentation de la production lorsque la crise s'est résorbée.

Le repositionnement de l'organisation peut être le résultat de la fierté ou de l'attachement que les employés exhibaient envers leur organisation. Ce sont en fait des tendances renvoyant des signes d'engagement que les employés manifestent pendant la crise qui ont servi en quelque sorte de combustible accélérant ainsi la performance après la crise, ce qui lui aurait permis d'obtenir à nouveau un positionnement compétitif. Une autre co-occurrence obtenue a été par exemple celle où les employés ont adhéré aux objectifs (ex. : approcher de nouveaux clients, s'attaquer à de nouveaux marchés), ce qui a permis à leur travail de se solder en croissance après la crise.

En soi, la dynamique décrite ci-haut ayant eu lieu entre les employés et leur leader, et ce bien qu'elle ne soit que des tendances, elle a tout de même été très éloquente quant aux résultats de la performance. Ces résultats décrivent de manière globale ce que chaque entreprise a vécu de façon individuelle. Nous en discuterons dans les prochains paragraphes.

Par exemple, les employés de l'entreprise 0_025 (où l'intensité de l'engagement était « moyenne » avant et pendant la crise pour redevenir « entre moyenne et forte » après la crise), en plus de ressentir de l'insécurité, étaient aussi moins enthousiastes à fabriquer leur produit vedette. En fait, l'entreprise se spécialise dans la fabrication d'équipement sportif. Pendant la crise, ils ont décidé de dégrader la qualité de certains matériaux utilisés dans la fabrication de certains produits (ex. : métal ou bois moins chers et de moins bonne qualité) pour baisser les coûts de production. Leur produit vedette a également été touché par ces mesures, ce qui a nui à leur performance et a occasionné ainsi l'insatisfaction des clients. Voilà pour ce qui est des comportements négatifs exhibés dans ce cas.

La fierté que les employés éprouvaient envers ce produit avait diminué pendant la crise. Mais, les employés connaissaient très bien leur produit et savaient à quel point il était performant. En général, ils éprouvaient une fierté très marquée envers le produit puisqu'il était généralement de haute qualité, très performant, et très prisé dans le milieu du sport d'élite. De fait, et contrairement à nos attentes (nous assumions que l'engagement allait diminuer de manière considérable pendant la crise - Dordevic, 2004), c'est effectivement chez l'entreprise 0_025 que l'intensité de l'engagement des employés s'est vue augmenter considérablement pendant la crise. D'ailleurs, bien qu'ils semblaient moins motivés à fabriquer le produit avec une qualité de matériel amoindrie, les employés étaient au

courant que ces coupures n'étaient que passagères, ce qui semble avoir également contribué à maintenir leur engagement envers l'entreprise.

Pendant la crise, la haute direction avait décidé d'investir dans des formations. Les employés ont accepté cette stratégie en faisant des heures supplémentaires. Ils se sont ainsi maintenus occupés et productifs. C'est donc très tôt, au début de la crise, que la direction avait décidé de faire comprendre aux employés que l'entreprise pouvait maintenir un certain niveau de performance pendant les bouleversements.

Dans le cas de la compagnie 0_026, c'était plutôt un fort engagement des employés envers leur succursale qui était à l'origine de la crise, comme nous l'avons mentionné plus tôt. Dans leur cas, il n'y a pas eu de variation dans leur engagement selon le dirigeant interviewé. Ce dernier a effectivement remarqué que l'intensité de leur engagement s'est maintenue « très forte » avant, pendant et après la crise. Ce fait est remarquable compte tenu de leur forte résistance envers les intentions de la maison mère. La menace de centralisation semblait imminente et les employés se montraient résistants face à cette possibilité. La cadence du travail s'est ainsi vue diminuée à un certain niveau. Après que le conflit se soit résolu entre les deux parties¹² et qu'ils aient réussi à conserver l'autonomie de la succursale, la reprise de la productivité s'est effectuée très rapidement. On peut donc avancer que, dans ce cas-ci, le phénomène était dû à un énorme sentiment d'accomplissement qui les envahissait, faisant en sorte qu'ils travaillaient davantage pour rétablir le bon fonctionnement à l'interne.

Dans deux autres organisations où l'intensité s'est également maintenue forte pendant la crise, nous avons vu des agissements similaires chez les leaders. C'est-à-dire que des stratégies ont été mises en place très rapidement pour par exemple éviter des mises à pied. Dans l'entreprise 0_022, une firme en génie-conseil (technologie dans le secteur d'hydrocarbures), l'intensité de l'engagement s'est maintenue forte (avant et pendant la crise) pour ensuite diminuer à « moyenne » (après la crise). Les pertes avaient été de 22 % des revenus. C'est d'ailleurs le seul cas où nous avons trouvé une diminution de l'engagement en comparaison avec les autres entreprises. Ceci peut être expliqué par le fait que c'est la seule entreprise dont la reprise s'est faite lentement puisque 50 % de leur part de marché est constituée de clientèle américaine. Ce segment de leur marché se trouvait encore en pleine crise au moment de l'entrevue.

¹² La maison mère est revenue sur sa décision d'absorber la succursale au Québec. Cependant, elle y est allée de l'avant avec ses autres succursales ailleurs dans le monde.

Après la crise, les employés étaient donc un peu fatigués, voire épuisés par le fait qu'ils aient travaillé très fort pendant la crise (ex. : heures supplémentaires), et la reprise a donc pris un peu plus de temps que souhaité. Cependant, le pronostic s'annonce très prometteur; on calculait une croissance de 50 % pour les mois à venir.

Pour ce qui est du cas 0_024, une firme en génie-conseil (équipements industriels), les résultats indiquaient que l'intensité de l'engagement était « forte » avant la crise et qu'elle était passée à « très forte » pendant la crise pour ensuite revenir à « forte » après la crise. C'est l'une des entreprises qui a, pendant la crise, réussi à maintenir un certain niveau de rentabilité, ceci étant l'un des objectifs qu'ils s'étaient fixés. Plusieurs mesures axées sur les activités des employés auraient pu contribuer à l'atteinte de ces objectifs : la direction avait adopté des programmes de soutien à l'emploi et ils ont offert de la formation aux employés parallèlement à une réduction du nombre d'heures de travail par semaine plutôt que de les envoyer au chômage. Environ 80 % des employés ont été touchés par cette dernière mesure. Ici, on informait fréquemment les employés sur la situation financière de la compagnie ainsi que des objectifs qui avaient été fixés pour sortir de la crise. Un autre signe indiquant l'engagement des employés a été qu'ils ont accepté d'accomplir différentes tâches. Nous croyons que le fait que les employés aient toujours été bien informés semble avoir contribué à leur faire accepter ces mesures sans créer de conflit.

Finalement, le cas 0_021 (entreprise opérant dans la transformation de plastique) représente le cas le plus extrême à plusieurs niveaux. Dans cette entreprise, l'intensité de l'engagement s'est maintenue « très forte » (avant, pendant et après la crise). La direction semble donc avoir fait tout ce qui était possible pour éviter les mises à pied, malgré que l'entreprise perdait des sommes importantes. Elle a en fait perdu 70 % de son chiffre d'affaires. C'est seulement dans le 11^e mois suite au déclenchement de la crise que la direction a finalement pris la décision d'effectuer des mises à pied. Cette longue attente semble l'avoir aidée à garder une certaine stabilité dans son ambiance de travail pendant la crise. De plus, comme dans le cas de l'entreprise précédente, les employés étaient aussi informés périodiquement et prévenus à l'avance des décisions et des changements qui se faisaient concernant le sort de leur organisation. Les employés étaient donc très au courant de la gravité de la situation de l'entreprise. La direction avait même choisi de les avertir de la possibilité de mises à pied si la situation ne s'améliorait pas, allant même leur suggérer de commencer à se trouver un emploi ailleurs. Par contre, la direction leur aurait proposé de les appeler pour réintégrer leur poste dès que l'entreprise allait reprendre ses opérations. De fait, la situation s'est effectivement aggravée et des mises à pied ont donc eu lieu.

Plus tard, lorsque l'entreprise a commencé à mieux fonctionner, les employés ont alors été appelés à revenir, tel qu'il leur avait été promis. Tous ceux qui ont accepté d'y retourner l'ont fait dès le lendemain. Ceux qui ne sont pas revenus suite à l'appel s'étaient déjà placés au sein d'une autre entreprise. Le dirigeant interviewé commentait également dans son témoignage que les employés les ont remerciés pour leur transparence et ont même avoué comprendre les raisons de leurs mises à pied. C'est ce qui a mené ce dirigeant à nous affirmer que « si vous traitez les gens avec du respect, les gens vont se souvenir » (0_021). De son côté, l'entreprise a évité un long processus de dotation qui aurait pu venir s'ajouter aux dépenses. En agissant ainsi, la direction a réaffirmé la confiance des employés, tant celle de ceux qui sont restés que ceux qui sont revenus. Le cas 0_021 est celui qui a enregistré le plus haut taux de pertes dans son chiffre d'affaires (70 %) pendant la crise. Il s'agit aussi de l'entreprise qui a réussi à revenir en grande force après la crise, voyant ses chiffres augmenter de 265 %, soit 188 % de plus par rapport à l'année précédant la crise. Il est donc remarquable que l'entreprise ait pu conserver un degré aussi élevé pour l'EOA de ses employés, et ce, malgré la précarité de la situation financière qu'elle venait de vivre.

En général, nous pouvons résumer ce qui s'est passé dans ces entreprises en observant les figures 5 (concernant la fréquence de la performance, p. 115) et 7 (p. 124) Ce faisant, nous constatons par exemple que les employés se sont montrés à leur meilleur pendant la crise en travaillant d'arrache-pied, alors que la performance était à son plus bas. Le fruit de leurs efforts s'est par conséquent matérialisé notamment dans l'augmentation substantielle de la fréquence de la performance après la crise.

Ainsi, les employés éprouvant de l'EOA ont adhéré aux nouveaux projets et aux stratégies proposées par leur leader. Les employés ont également souhaité rester en acceptant parfois de faire de grands sacrifices, des agissements tels que prédits par la théorie à ce sujet (ex. : Dordevic, 2004 : 112).

D'autre part, la performance des entreprises participantes est nettement plus élevée après la crise, en comparaison avec la situation dans les deux périodes précédentes, ce qui concorde avec les efforts mis de l'avant pendant la crise. Par exemple, pendant la crise, les employés des différentes entreprises ont réalisé des sacrifices en travaillant davantage (ex. : en travaillant des heures supplémentaires, en réalisant des tâches autres que celles décrites dans leurs postes), en suivant des formations (ex. : pour devenir davantage performants, pour réaliser de nouvelles tâches ou pour occuper de nouveaux postes) et en prenant des vacances non rémunérées, en permettant que leur poste soit coupé de façon

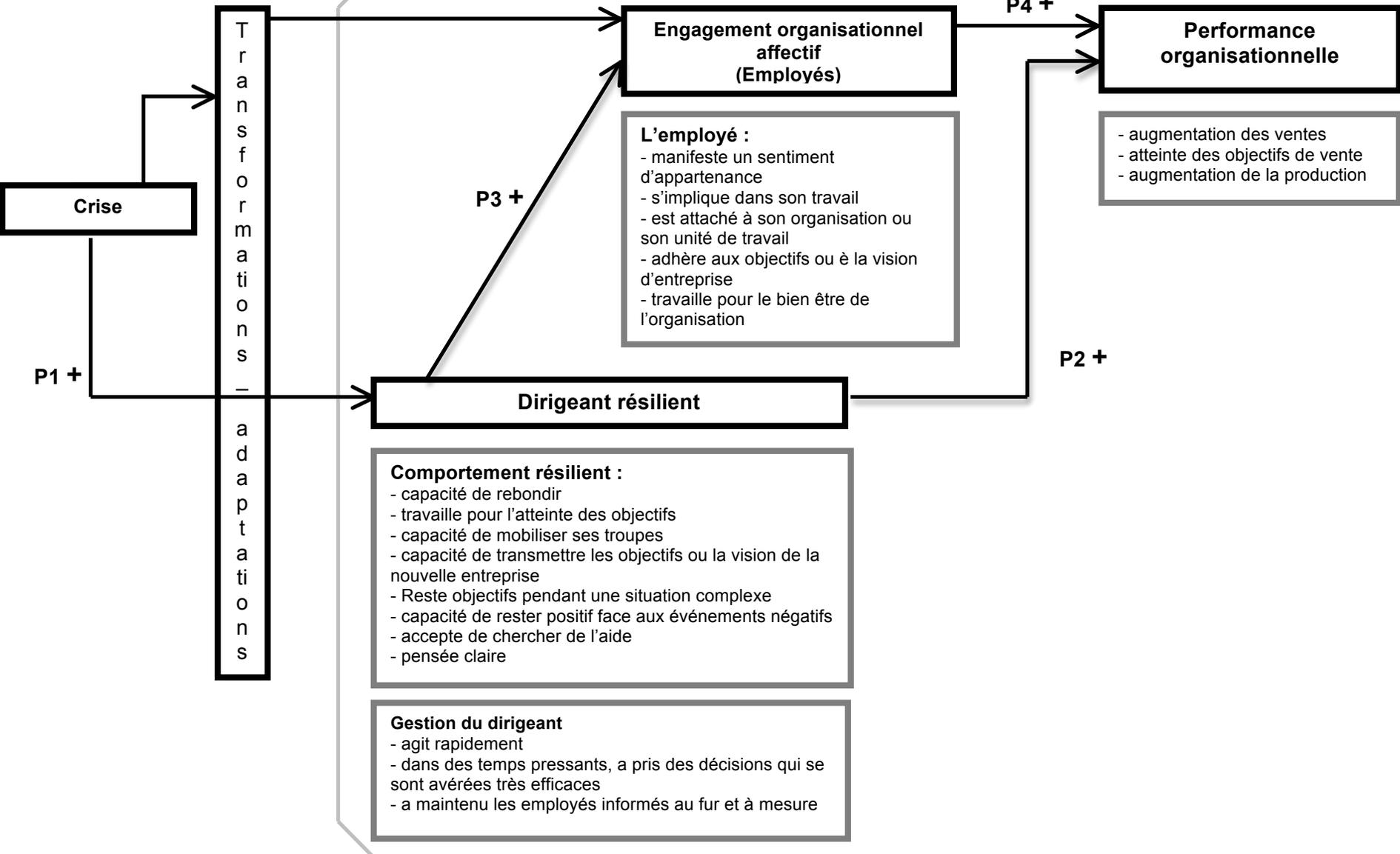
temporaire, etc.). Tous ces efforts se sont donc reflétés plus tard, lorsque la crise s'est résorbée, les organisations étant alors redevenues performantes.

Quoique les conditions étaient extrêmes, les dirigeants ont réussi à développer des stratégies d'affaires qui leur auraient permis d'aller de l'avant (Jacob, 1999). Les leaders, bien qu'ils n'aient pas tous été parfaits, ont appris dans le processus et ils ont réussi à les motiver, à les mobiliser, et les résultats ont, dans certains cas, « dramatiquement surpassé » les attentes, soit par l'atteinte (ou le dépassement) des objectifs, soit par les résultats financiers obtenus (Gebauer et Lowman, 2009). Les dirigeants résilients ont donc eu un rôle de modérateur sur l'EOA.

Il nous a donc été possible de relever des pistes qui menaient à détecter une relation potentielle entre l'EAO et la PO. Les pistes générées suite à nos analyses semblent ainsi aller dans le même sens que nos propositions. Dans un premier temps, elles placent le dirigeant résilient en tant que possible vecteur agissant de façon positive sur ses employés. Il arrive à les mobiliser en se montrant très sobre, en agissant de façon efficace, en prenant en considération leur sort et en sachant les accompagner vers une entreprise renouvelée et à nouveau performante. Dans un deuxième temps, ces pistes nous révèlent une tendance indiquant que les employés, ainsi motivés, pourraient manifester un attachement davantage marqué envers leur organisation. Ils se sentent sécurisés en plus de souhaiter le retour à la stabilité, voire une performance accrue. Des bouleversements importants semblent donc être des contextes très favorables à l'étude de la relation qui peut exister entre la résilience et l'engagement de par les situations extrêmes dans lesquelles se trouvent les deux parties. Enfin, des pistes signalent la possibilité d'un lien entre leur engagement et la PO. Par exemple, leurs efforts dans leur travail, s'étant reflétés dans plusieurs facettes de leur engagement, ont permis l'augmentation des ventes et de la production (voir figure 13, page suivante). Cependant, il est nécessaire d'effectuer une pluralité de recherches qui viendront étudier davantage le sujet pour aider à renforcer ou à infirmer les observations produites par la présente étude.

Représentation graphique des résultats des propositions de recherche

Figure 13



12. Limites et recommandations

Nous avons eu recours à des outils et à des méthodes qui, selon nous, ont permis d'aller chercher les données dont nous avons besoin pour atteindre nos objectifs de recherche. L'échantillonnage employé a également correspondu aux caractéristiques contextuelles que nous cherchions pour tester nos propositions de recherche. Bien que la présente étude nous ait servi à relever des tendances allant en parallèle avec ces dernières, nous croyons que certains points mériteraient d'être examinés en profondeur dans de futures études similaires à la nôtre.

Premièrement, cette étude à caractère exploratoire est la première à faire incursion sur une possible covariance entre différents phénomènes (i.e. le comportement résilience du dirigeant en lien avec l'EOA des employés, la PO) dans un contexte spécifique (l'après crise), ce qui en soi sous-entend la nécessité de réaliser de nouvelles études à ce sujet qui viendraient enrichir la compréhension de ces phénomènes. La causalité ne peut donc pas encore être établie étant donné que les observations ont été faites dans une optique d'exploration.

Nous pouvons deuxièmement soulever l'élément le plus évident, à savoir le nombre peu élevé d'interviewés. De fait, seulement six (6) dirigeants (ou entreprises) ont pu participer en bonne et due forme à notre recherche. Le sujet de notre étude limitait le nombre de candidats dotés des caractéristiques recherchées. En effet, il s'est avéré très difficile de trouver des entreprises ayant présenté une bonne performance à la suite d'une crise dont l'intégrité avait été menacée et dont un membre de la haute direction ayant été présent pendant la crise était toujours présent dans l'organisation lors de notre collecte des données. De plus, bien que l'étude semble avoir éveillé l'intérêt auprès d'un bon nombre de dirigeants au moment de les contacter, quelques-uns avouaient que leur organisation n'était malheureusement pas encore sortie de la crise, alors que d'autres percevaient que leur organisation ne présentait pas encore une assez bonne performance pour participer à notre étude. Parallèlement, nous avons perdu trois de nos participants qui avaient accepté en cours de route, leur disponibilité ayant changé subitement. Par contre, étant donné qu'il s'agissait d'une étude qualitative, le nombre réduit de participants obtenu n'entrave pas de manière drastique l'applicabilité de la théorie puisque c'est la richesse ou le contenu de leur vécu que nous cherchions avant tout à explorer. Cependant, nous sommes conscients qu'une recherche avec un nombre plus élevé d'entreprises serait davantage fidèle et qu'il permettrait d'offrir une meilleure transférabilité des résultats obtenus.

Troisièmement, les répondants de notre étude furent tous des hommes. Cette situation est en fait le fruit du hasard étant donné que, bien que nous ayons approché des hommes et des femmes, ceux qui ont accepté de participer ont tous été des hommes. Cependant, on peut également expliquer cela par le fait que, dans le contexte organisationnel actuel au Canada, seulement 16,9 % de femmes occupent des postes de haute direction selon l'Institut Canadien des Comptables Agréés (2009). Par ailleurs, nous tenons à souligner que l'un des trois participants qui annulé leur participation à la dernière minute était une femme à la tête d'une organisation. Par conséquent, une future étude pourrait donc tenter de rejoindre davantage de dirigeantes afin d'analyser comment les femmes agissent en situation de gestion de crise dans des contextes similaires.

Quatrièmement, cette étude était centrée sur le témoignage de dirigeants (ou membres de la haute direction), de sorte que des employés n'ont donc pas été approchés. Ainsi, notre analyse se base uniquement sur le témoignage livré par les dirigeants, ce qui peut possiblement créer un écart entre ce qu'ils auraient pu percevoir quant à l'engagement des employés et ce que les employés auraient pu expérimenter réellement. Néanmoins, le témoignage des dirigeants semble concorder avec les résultats obtenus concernant les employés, ce qui nous laisse croire qu'ils étaient tout de même assez proches de ce que les employés auraient pu manifester comme comportement ainsi que de leur intensité.

Cinquièmement, bien que nous cherchions à trouver des entreprises dans tout le territoire canadien pour notre étude, toutes les entreprises qui ont participé étaient situées au Québec. L'une des entreprises ayant annulé sa participation en cours de route était une firme financière de Vancouver en Colombie-Britannique. À notre connaissance, aucune recherche n'a vérifié notre sujet de recherche en contexte québécois. Il serait donc très important de faire des recherches similaires auprès d'entreprises dans les autres provinces canadiennes et même aux États-Unis pour comparer les dirigeants qui aident leurs entreprises à sortir plus fortes de crises majeures dans le contexte nord-américain.

Sixièmement, des données financières des entreprises approchées auraient apporté une vision davantage factuelle sur le rôle des comportements étudiés ainsi que sur l'efficacité que ces derniers auraient pu avoir sur la performance de chaque organisation étudiée. Dans le cadre d'études similaires, il faudrait donc insister auprès des dirigeants afin qu'ils acceptent de fournir leurs données (ex. : des rapports annuels ou des états financiers) pour ainsi pouvoir utiliser des résultats tangibles de la performance dans nos analyses.

Finalement, les types de crises prises en compte ici (ex. : cinq entreprises ayant été victimes de la crise financière de 2009-2010 et une autre d'une centralisation) ont pu avoir

une incidence différente sur le comportement des individus affectant la dynamique interne de l'organisation, particulièrement les employés comparativement avec par exemple une crise causée par une erreur humaine ayant causé d'importants dommages (ex. : dommages matériels, financiers ou humains). Il serait donc intéressant d'étudier la dynamique au sein d'une organisation dans des contextes davantage variés de crises.

En somme, nous croyons donc que ces éléments méritent d'être intégrés dans de futures études sur le sujet, afin de bonifier les résultats de la recherche qui en découleraient.

13. Forces et apports de l'étude

Nous considérons que l'une des forces de notre étude est le fait que c'est l'une des premières recherches qui se penchent spécifiquement sur le rôle de la résilience du dirigeant sur l'organisation après une crise majeure. À notre connaissance, la littérature sur la POB s'est principalement concentrée sur la résilience des employés.

En fait, les études consultées sur la résilience concentraient leurs analyses davantage sur la résilience du personnel subordonné ou des employés plutôt que sur les dirigeants eux-mêmes. De plus, le contexte de ces études portait souvent sur le comportement d'individus lors de mises en situation plutôt quotidiennes. Nous croyons donc que notre étude sur la résilience et l'engagement en contexte de bouleversement important permet de comprendre comment ces comportements peuvent interagir l'un avec l'autre, menant par la suite à un output positif pour la performance organisationnelle, ce qui constitue un apport à la fois riche et pertinent pour la littérature sur le sujet.

Il s'agit également – à notre connaissance – de la première étude du genre réalisée au Québec, ce qui permet de jeter un regard neuf et innovant sur le comportement des dirigeants québécois. Nous avons ainsi obtenu des données intéressantes sur ce qui peut arriver dans des entreprises québécoises après une crise, ce qui peut contribuer également à l'avancée de la recherche scientifique dans ce domaine.

Par ailleurs, étant donné que les comportements étudiés ont été systématiquement observables dans l'ensemble des six entreprises québécoises participantes et que les comportements observés correspondent largement à ceux décrits dans la littérature sur le sujet, nous pouvons prudemment avancer que nos résultats sont possiblement transférables à un territoire plus vaste que le Québec. Cependant, nous sommes d'avis qu'il faudrait d'abord et avant tout conduire de nouvelles études auprès d'un bassin plus important de participants au Québec afin de bonifier ou vérifier nos constats, mais aussi de tester plus en profondeur leur transférabilité.

D'autre part, nous avons pu observer des dirigeants manifestement résilients, comment ils ont géré la situation ainsi que les effets que ces comportements ont pu avoir tant sur le comportement des employés que sur la performance de l'organisation en général. Il s'agit là d'éléments qui pourraient intéresser grandement la communauté de pratique qui pourra ainsi voir l'atout que représente de tels comportements pour une entreprise et encourager le développement du comportement de résilience tant chez les employés que chez les dirigeants.

D'ailleurs, nous croyons que l'échelle CD-RISC s'est avérée très efficace en ce qui concerne l'évaluation de la résilience. Bien que nous ayons uniquement testé huit items (l'échelle originale ayant 25 items), nous croyons qu'elle pourrait être utilisée dans le milieu organisationnel auprès des dirigeants.

Enfin, nous avons aussi apporté un autre angle objectif en obtenant le témoignage de spécialistes qui, d'une manière ou d'une autre, sont intervenus dans des entreprises ayant vécu une crise majeure. Cela nous a permis non seulement de trouver des parallèles dans les observations tirées de la littérature, mais également de réaliser une triangulation avec ce qui se passe en milieu organisationnel par l'entremise du point de vue des dirigeants interviewés.

En bref, nous sommes convaincus que cette étude permettra d'avoir une vision plus élargie du rôle positif des comportements organisationnels positifs ainsi que de leur importance dans des moments cruciaux de la vie d'une organisation.

14. Conclusion

De par leur impact sur les organisations, les crises organisationnelles ont toujours éveillé un intérêt marqué dans plusieurs sphères, tant dans les sciences humaines (psychologie, management, communications, relations publiques, etc.) que dans la société en général (ex. : les organisations, les médias, la communauté de pratique et maintenant les réseaux sociaux). Dans ce mémoire, nous voulions donc refléter cette préoccupation, en enrichissant en même temps la littérature sur un aspect précis de ce phénomène organisationnel.

Tout d'abord, cette étude se veut une réponse au besoin de comprendre la dynamique interne des organisations ayant été propulsées hors d'une crise par une performance remarquable, malgré l'effet dévastateur que la crise aurait pu entraîner sur elles.

Ensuite, l'étude répond à l'appel lancé par Luthans et al. (2006) qui ont promu le développement de la valeur de la résilience dans le milieu organisationnel de façon empirique.

Enfin, notre étude a été incitée par les écrits des chercheurs Ulmer et al. (2007) qui soulignent que les réponses d'après-crise centrées sur le renouveau organisationnel sont souvent inspirées, entre autres, par les vertus du leader de l'organisation. C'est donc avec une perspective positiviste que nous avons approché la crise dans notre étude. L'étude de ces chercheurs nous a ainsi proposé une avenue de recherche en plaçant la résilience en lien avec le succès des entreprises malgré les dégâts d'une intense turbulence organisationnelle.

Nos objectifs

Nos objectifs étaient donc de proposer une autre piste sur les comportements organisationnels positifs pour comprendre leur rôle ainsi que de déterminer si ces comportements constituent le dispositif responsable de la performance de l'organisation après une crise majeure. Pour ce faire, nous avons basé nos arguments sur la théorie émergente des comportements organisationnels positifs (Positive Organizational Behavior, POB), inspirée de la psychologie positive. La POB se définit comme « *the study and application of positively oriented human resource strengths and psychological capacities that can be measured, developed, and effectively managed for performance improvement in today's workplace* » (Luthans, Youssef et Rawski, 2011 : 335). Bref, elle étudie les effets des comportements organisationnels positifs sur la performance organisationnelle (PO).

Cette même théorie propose le noyau de construits PsyCap (Positive Psychological capital : optimisme, espoir, self-efficacy et résilience) comme étant des comportements ayant un rôle important dans la performance au travail des membres d'une organisation. Une définition abrégée du PsyCap est qu'il constitue la faculté de l'individu d'aller au-delà de ses capacités (Luthans et al., 2011).

Parallèlement, notre étude s'est construite sur quatre pôles principaux : **1)** un dirigeant influent et avec une attitude positive; **2)** des employés qui accompliraient un rôle important dans la PO; **3)** des organisations manifestant des résultats positifs comme conséquence de l'interrelation entre le dirigeant et ses employés; et **4)** le facteur qui sert d'arrière-plan, le contexte organisationnel d'après-crise.

Nous avons cru pertinent d'obtenir un autre point de vue plus objectif qui nous servirait à percevoir ce qui arrive sur le terrain. Nous avons donc fait appel à un deuxième groupe de participants que nous avons nommé « spécialistes » issus de différents domaines du secteur de la consultation (ex. : développement du leadership, stratégie des affaires, consultation en développement organisationnel et coaching, consultation en carrière et orientation et coaching professionnelle). Nous voulions ainsi les différencier des « dirigeants » d'entreprise qui constituaient le premier groupe (ex. : les membres de la haute direction, soit des présidents de l'organisation, soit des directeurs d'une unité dans l'entreprise). Le but d'interviewer des spécialistes a été d'obtenir leur témoignage en tant que professionnels sur ce qu'ils ont pu observer sur ce que réalisent les dirigeants lors de leurs diverses interventions auprès d'entreprises en situation de crise, leurs interactions avec leurs employés et la performance organisationnelle qui en découle. Notre objectif était donc d'obtenir un point de vue davantage objectif qui nous permettrait de réaliser en quelque sorte un tableau comparatif par la suite.

Le terrain

Notre objet d'étude était le dirigeant dans un contexte d'après crise organisationnelle, notre supposition étant que la meilleure manière d'examiner la résilience était de situer l'individu dans un contexte de crise majeure. En fait, c'est dans une telle situation que nous pouvions détecter les différentes manifestations de ce comportement (Zhang et al., 2012) et ainsi déterminer comment elles peuvent façonner les agissements et décisions prises par le leader. Nous avons également exploré comment les employés ont répondu à la résilience que leurs dirigeants auraient pu extérioriser et déterminer si cela avait un lien avec leur engagement organisationnel. Ensuite, nous avons examiné le lien entre ces comportements et la PO. Nous sommes convaincus que cette étude est très pertinente

dans la mesure où elle cherche à comprendre ce comportement chez les individus qui sont à la tête des organisations (ou des unités dans les organisations) et que leurs agissements et décisions ont un impact sur la stabilité ou la survie (donc des enjeux importants) d'une organisation déjà fragilisée par une crise.

Nos propositions

Ainsi, notre proposition principale énonçait qu'après une crise organisationnelle, le comportement de résilience du dirigeant aura un effet positif sur sa manière de gérer (ex. : la prise de décision, choix stratégiques efficaces, gestion du personnel, etc.), et sur la manière dont il influencera ses subordonnés, notamment sur leur engagement organisationnel affectif (EOA), ce qui se traduira en une bonne PO.

Nos propositions spécifiques prédisaient premièrement que la résilience du dirigeant pouvait exercer une influence sur sa manière de gérer l'organisation en général. Notre étude a ainsi pu relever des tendances qui indiquaient que cela était probable : les décisions et les actions étaient guidées par sa capacité de rebondir, de transmettre une vision positive, de prendre des décisions efficaces, de rester sobre face aux moments d'insécurité, de chercher de l'aide si nécessaire, le tout en ayant réagi rapidement. Notre deuxième proposition énonçait que le dirigeant résilient aurait un impact positif sur les résultats de la performance de son organisation. Cette proposition consistait donc à prédire des résultats mesurables organisationnels en observant des indicateurs de performance tels que les résultats financiers et l'atteinte des objectifs. Nous n'avons toutefois pas eu accès à l'ensemble des documents qui nous auraient offert des données concrètes chiffrées. Par contre, la performance financière relatée dans les témoignages de chaque interviewé nous a permis de déterminer qu'il y a eu effectivement une bonne performance de l'organisation, manifestée notamment dans une hausse significative des chiffres d'affaires ou par l'atteinte des objectifs qu'ils s'étaient fixés.

Avec notre troisième proposition, nous cherchions à explorer plus spécifiquement la relation de la résilience chez le dirigeant avec l'EOA. Les résultats obtenus ont également pu générer des tendances indiquant la possibilité d'un lien positif entre le dirigeant résilient et l'EOA des employés. En effet, ces derniers semblent avoir été motivés à travailler pour le bon fonctionnement de l'organisation, le tout en restant très engagés pendant et après la crise. La relation peut se faire, par exemple, lorsque nous avons observé les efforts du dirigeant à se montrer présent, sûr de lui lors de moments instables et en contrôle de la situation, d'avoir su comment transmettre la vision des nouveaux objectifs et ainsi mobiliser les employés à travailler pour atteindre ces objectifs. Nous avons observé que

chez certaines organisations, pendant la crise, le niveau l'EOA des employés non seulement s'est maintenu, mais il a drastiquement augmenté par rapport aux périodes avant et après la crise, ce qui nous a surpris. Seule une entreprise a présenté une baisse à ce niveau pendant la crise (en comparaison avec la période avant et après). Cependant, ce niveau n'était pas significatif, c'est-à-dire que cette baisse de l'engagement n'a pas affecté de manière significative la performance au travail des employés. C'est en fait dans l'entreprise où il y a eu une perte de chiffre d'affaires la plus élevée que l'EOA s'est manifesté au plus haut niveau. D'ailleurs, dans notre revue de littérature, nous avons soulevé brièvement le fait que les employés peuvent bien rester engagés à leur organisation pendant une crise lorsqu'elle a été bien gérée (Meyer, 2009), mais pas dans un contexte de crise où la survie de l'organisation était un enjeu important. Bien que nous prédisions que l'engagement se verrait affecté de façon positive par la résilience du dirigeant, nous présumions que ce comportement allait diminuer pendant la crise (Dordevic, 2004) et que nous allions percevoir une différence significative après la crise, l'engagement s'étant vu augmenté. Bien que la gestion de crise, en tant que telle, n'ait pas été abordée en profondeur dans cette étude, nous avons tout de même pu constater que les actions effectuées par les dirigeants démontrent qu'ils géraient la crise de manière efficace selon les résultats obtenus.

Nous croyons que le maintien de l'engagement pourrait expliquer que les employés ont été davantage et constamment sollicités (donc pas de temps libre pour faire en sorte que des réseaux de rumeurs s'établissent), qu'ils ont accepté de voir leur charge de travail augmenter, qu'ils ont été formés pour réaliser d'autres tâches dans l'organisation et ont pu percevoir le résultat de leur travail.

Un autre élément qui a probablement eu un effet sur le maintien de l'engagement des employés pendant la crise est le fait que, dans les entreprises examinées, la crise était d'origine externe, à l'exception de l'une d'entre elles. Le cas de 0_026 est particulier étant donné que l'EOA des employés même a été la force qui les a mobilisés, les poussant à rester solidaires et à résister à la perte d'autonomie dont leur succursale jouissait. Quoique l'élément déclencheur ait été la menace de se faire absorber par la maison mère dans le but d'une centralisation, il reste que c'est le refus envers cette centralisation qui causait le mécontentement. Ainsi, pendant cette crise, les employés sont restés fidèles, donc engagés, à leur succursale, mais non envers la maison mère. C'est une véritable relation conflictuelle qui existait entre les employés et leur organisation, mais elle était possible et compréhensible : dans la succursale québécoise, il existait un sentiment de fierté envers

le succès que cette dernière semblait avoir dans le secteur, en plus d'une culture de professionnalisme et du travail bien fait, ce qu'ils craignaient justement de perdre.

Notre quatrième et dernière proposition de recherche énonçait que l'EOA des employés pouvait également avoir une relation positive avec la performance de leur organisation. Ce dernier énoncé a aussi été corroboré par les tendances relevées dans les résultats obtenus en observant les indicateurs tels que l'augmentation des ventes ou de la production. Chez quelques organisations, l'augmentation des ventes a pris un peu plus de temps que pour d'autres, mais elles ont réussi à reconquérir leur marché et à trouver de nouveaux clients, ce qui reflète l'efficacité des stratégies mises en place pour propulser l'organisation vers un niveau de performance supérieur. Les employés se sont investis et ont même fait des concessions (ex. : travailler des heures supplémentaires, accepter des tâches supplémentaires, etc.) pour éviter des mises à pied (ou des mises à pied massives dans certains cas), ainsi que pour estomper la dégradation de l'état financier. Mais ils ont constamment été bien informés à propos de la situation réelle de l'organisation, des décisions prises et des résultats de leur travail, ce qui a également permis aux employés de bien saisir la gravité de la situation et d'être davantage compréhensifs envers l'urgence des mesures à mettre en place. Des stratégies de communication interne semblent avoir été le dominateur commun parmi les dirigeants, ce qui correspond d'ailleurs à la stratégie la plus recommandée par les spécialistes interviewés.

Notre question générale

Concernant la question générale (***De quelle manière la résilience du dirigeant se traduit-elle dans ses pratiques de gestion et quel est son impact sur l'EO chez les employés pour que l'organisation connaisse une bonne performance après une crise?***), selon les résultats de notre étude, nous pouvons avancer premièrement que la résilience du dirigeant peut potentiellement jouer un rôle marquant dans la manière dont il gère son organisation. En général, il gère de façon à ce que les décisions se prennent très tôt. Il consulte lorsque ces décisions sont délicates ou lorsque des doutes peuvent surgir. Il semble être davantage conciliant envers les autres membres de l'organisation plutôt que directif. Il démontre ainsi qu'il travaille pour un bien commun.

Le dirigeant résilient pourrait donc jouer un rôle de modérateur sur le comportement des employés étant donné que ses agissements ont eu comme résultat que les employés, à leur tour, se montrent engagés envers leur organisation, même si la situation était très déstabilisante et que leur poste ait été menacé de disparaître. Nous assumons que des traits positifs que possèdent les dirigeants approchés leur auraient permis de transmettre

une vision d'un avenir positif pour l'organisation, d'inspirer la confiance auprès des employés et d'arriver à les mobiliser (Peterson et al., 2009).

Nous convenons que la période la plus exigeante et déterminante est celle où la crise est en train d'ébranler lourdement la continuité des opérations dans l'organisation. Il en va de même pour la performance organisationnelle et l'atmosphère au sein de l'organisation. Examiner la période pendant la crise pour réaliser une comparaison avec la période d'après crise s'est alors avéré un exercice essentiel. Cela nous a permis de constater que, comme dans le modèle de Fink (1986), les décisions se prennent dans le stade de la « résolution » qui signifie la fin de la crise. Ici, la crise est un phénomène qui impose des changements à l'organisation (donc, l'élément déclencheur). C'est pendant cette étape que se prennent des décisions drastiques, parfois impopulaires. Les décisions drastiques pouvaient consister de stratégies ou de mesures telles que la rétention de la main d'œuvre, l'investissement dans la formation des employés, le plan de redressement, etc. Pour ce qui est des décisions impopulaires, nous pouvons mentionner par exemple le recours à des mises à pied, ce qui peut parfois signifier de se départir de bons employés ou de collègues de longue date, de devoir se positionner en faveur d'un groupe (ex. : dans le cas 0_026, le directeur a accepté la vision de ses employés et a décidé d'aller à l'encontre de décisions prises dans des strates plus élevées de la hiérarchie organisationnelle).

C'est alors la capacité de rebondir du dirigeant qui va lui permettre de discerner comment, où et quand ces changements devraient avoir lieu, et tenter de s'en sortir de façon indemne ou du moins de réduire les dégâts.

La période d'après crise représente quant à elle le véritable point tournant pour l'organisation, le moment où les décisions sont mises en pratique et que les changements commencent à être implantés. C'est le stade d'adaptation, où l'on mène des investigations, on évalue les dommages, on prend des recours légaux et, en général, un nouvel équilibre s'est installé (Fink, 1986). C'est en quelque sorte la prochaine étape de prises de décisions dont les enjeux auraient pu être considérés secondaires pendant l'étape de résolution. L'après crise semble donc être le moment où la vision de la nouvelle entreprise commence à se matérialiser.

Pour une validation optimale des résultats de notre étude, nous avons eu recours à l'utilisation de différentes méthodes ainsi que l'utilisation stratégique du questionnaire, telle que l'introduction de l'échelle CD-RISC qui nous a permis de vérifier si les interviewés étaient résilients. Leur témoignage a certes pu nous révéler certaines caractéristiques,

cependant c'est cette échelle qui nous a permis de constater qu'une personne était résiliente de pair avec les actions posées par l'interviewé. Ainsi, avec la description de la manière dont ils ont réagi face au constat des événements de crise, l'évaluation avec l'échelle CD-RISC et par la suite les actions posées par le dirigeant, nous pouvions arriver à la conclusion que la personne évaluée était effectivement résiliente.

Ensuite, nous avons été informés que les employés s'étaient montrés engagés durant les trois périodes observées. L'évaluation de l'intensité de ce comportement selon l'observation des dirigeants (à l'aide d'une échelle de Likert intégrée dans le questionnaire) en comparaison avec la description des agissements des employés par la suite nous ont permis de conclure que les employés manifestaient effectivement de l'EOA à un niveau assez élevé. Le résultat du travail en commun entre les employés et leurs leaders s'est donc avéré concordant avec la bonne performance de leur organisation après la crise.

Toujours concernant les résultats obtenus suite aux analyses, il faut également souligner que certains d'entre eux nous ont aussi permis de trianguler ceux obtenus concernant les caractéristiques de résilience. Par exemple, en faisant la comparaison des données obtenues lors de l'analyse de fréquence la plus élevée des variables de la résilience avec les résultats de l'évaluation obtenus avec l'échelle CD-RISC, nous avons constaté que le premier groupe de données renforçait le deuxième. En d'autres termes, ce que les dirigeants ont dit comme étant ce qui les décrivait (ex. : les items correspondants chacun à une caractéristique d'une personne résiliente de l'échelle réduite CD-RISC) en des circonstances particulières (ex. : toujours, rarement, etc.) concordait avec ce qui est ressorti de leur témoignage (ex. : la manière dont ils avaient agi) avec les variables de résilience qui se sont manifestées le plus souvent (fréquence des sous-variables de la résilience). Il s'agit là d'un constat que nous avons fait mais qui n'était pas prévu d'être utilisé comme élément de triangulation au départ.

Par conséquent, nous sommes donc satisfaits de la qualité des résultats obtenus dans le cadre de cette étude, malgré le nombre peu élevé de participants.

Pistes de recherches possibles et contribution de l'étude

En général, aucun des dirigeants interviewés n'a observé de signes de comportements de désengagement (chez leurs employés) important pendant la crise, ce qui est remarquable, considérant la gravité des crises vécues et que dans certaines entreprises il y a même eu des mises à pied. Généralement, dans les organisations ayant vécu des crises

importantes, on observe une détérioration de l'ambiance organisationnelle lorsque des mises à pied ont lieu. Cela peut parfois provoquer un profond sentiment d'insécurité et d'anxiété, ce qui aurait pu se traduire par une baisse de la performance au travail (ex. : absentéisme, ralentissement du rythme de travail, résistance à observer les nouvelles règles ou à réaliser les nouvelles tâches imposées, etc.) et de la performance de l'organisation en général. C'est un constat auquel nous ne nous attendions pas et qui à notre avis constitue une autre avenue à explorer dans de futures études sur le sujet.

D'autre part, bien qu'il n'y ait pas eu de baisse de l'engagement, des comportements comme l'insécurité se sont manifestés mais à une intensité qui ne semble pas avoir affecté grandement l'ambiance à l'interne des organisations étudiées. De plus, cette insécurité semble avoir été vite endiguée par la communication constante venant de la haute direction sur la situation réelle de l'organisation. Il serait donc intéressant d'explorer l'effet de cette communication constante venant du point de vue des employés et ainsi comprendre un autre aspect de ce dialogue entre la direction et le personnel subordonné.

En fait, seule une entreprise (0_026) a vu l'engagement organisationnel diminuer pendant la crise, sans pour autant que des comportements négatifs (ex. : désengagement, désintéressement, opposition, refus de suivre les nouvelles consignes, rupture des relations, absentéisme, etc.) se manifestent en intensité, du moins pas de manière assez importante pour que les dirigeants le remarquent dans leur comportement ou leur performance au travail. D'ailleurs, cette dernière entreprise a même réussi à garder ses clients malgré la crise, ce qui a grandement contribué à passer à travers les moments de turbulence majeure.

Notre étude offre également une contribution notable à l'étude de l'EOA dans la mesure où nous situons l'employé dans un contexte de crise autre qu'un conflit de travail et dont nous observons le résultat que leurs comportements peuvent avoir en lien avec ceux manifestés par leurs leaders.

Nous avons pu constater dans les témoignages qu'il y a eu une bonne gestion de crise dans les organisations approchées. En effet, les dirigeants ont su prendre le contrôle de la situation en étant très conscients des enjeux de chaque décision. De par les résultats observés, nous pouvons dire que leurs stratégies se sont avérées très efficaces.

Concernant le deuxième groupe d'interviewés (les spécialistes), nous avons pu constater que leur témoignage a grandement servi à comprendre ce que vivent les dirigeants et les employés en de pareilles circonstances. Par exemple, leur expertise au niveau de leur

point de vue critique et analytique nous a permis d'observer et de comprendre les raisons derrière les comportements manifestés par les individus. En même temps, leurs témoignages ont corroboré ce que nous avons observé dans les organisations étudiées.

De plus, nous avons constaté qu'en général les recommandations que les spécialistes proposaient pour s'attaquer à un problème ou avoir recours à une stratégie déterminée dans des circonstances spécifiques concordaient souvent avec les choix réalisés par les dirigeants interviewés (ex. : « Deux choses : focaliser sur les objectifs financiers, focaliser sur la production, tout dépendant du milieu. Si on a de la gestion de projets de plusieurs millions de dollars qui sont en branle, on veut qu'ils se poursuivent. » 0_035; « [...] habituellement, c'est propre du dirigeant de proposer un futur à l'entreprise, donc d'être porteur d'un changement, de l'initier. C'est ce qu'on attend de lui. » 0_031).

Certes, nous avons pour ainsi dire disséqué le PsyCap pour étudier une de ses composantes dans un contexte de turbulence, et nous avons désormais des données sur ce qui se passe dans les organisations qui réussissent malgré une crise. Cependant, bien que l'étude ait répondu à notre questionnement principal, d'autres questions semblent émerger qui méritent d'être elles aussi répondues pour ainsi saisir les phénomènes observés avec plus d'exactitude. Par exemple, notons le fait que la résilience ait été examinée de façon isolée des autres composantes du PsyCap, lesquelles auraient pu en quelque sorte avoir également un effet sur les agissements du dirigeant. De fait, le dirigeant résilient peut-il être considéré un facteur essentiel dans le maintien d'un engagement élevé pendant une crise organisationnelle ?

Si les employés restent engagés, est-ce que cet engagement serait toujours le même type d'engagement manifesté antérieurement ? Dans ce même ordre d'idées, nous nous demandons si ce phénomène pourrait se reproduire dans des situations où la crise serait davantage dévastatrice et si le dirigeant pourrait converger toutes les composantes nécessaires de la résilience pour mobiliser ses employés (ex. : capacité de rebondir, de faire face, de penser avec clarté, de réaliser des choix efficaces, d'avoir une vision positive de la situation, d'être capable de projeter une vision concrète du nouveau projet d'organisation, etc.).

Enfin, notre étude offre diverses avenues de recherche qui méritent d'être explorées de par leur pertinence dans le domaine de la gestion organisationnelle. Un chercheur pourrait peut-être appliquer une approche plutôt formative et ainsi démontrer les avantages de développer le comportement résilient chez les dirigeants ainsi que faire ressortir les

meilleures pratiques de gestion dont bénéficieraient tant la théorie sur le sujet que le milieu de la pratique en général.

Conclusion

En somme, la présente étude nous offre de solides pistes qui nous mènent à conclure premièrement que le comportement de résilience du dirigeant est susceptible d'exercer un rôle tant sur sa manière de gérer que sur la performance de son organisation. Deuxièmement, le dirigeant résilient peut potentiellement avoir un effet mobilisateur sur ses employés, les employés demeurant engagés envers leur organisation, et ce, malgré la situation de grande d'instabilité et d'insécurité que l'organisation aurait pu traverser. Ainsi, pour ce qui est de l'engagement, la résilience du dirigeant a été un agent mobilisateur créant par le fait même un terrain fertile qui facilitait la transformation vers le nouveau projet d'entreprise. Enfin, nous avons observé que l'action rapide de la part des dirigeants (ex. : la prise de décisions, la mise en place de stratégies bien adaptées à la situation, l'attention portée aux préoccupations des employés) peut contribuer à éviter un scénario catastrophique.

Par conséquent, selon les tendances relevées, nous pouvons affirmer que dans le cas des entreprises étudiées, les dirigeants ont pu transformer le passage de la crise en un événement positif dans la mesure où ils ont pu mettre en œuvre des changements nécessaires pour le bon fonctionnement des organisations.

En isolant la résilience du reste du construit, nous nous sommes pris un peu à la manière d'un physicien qui cherche à isoler des particules composant l'atome pour mieux comprendre pourquoi la matière agit comme elle le fait. Nous avons alors tenté de comprendre l'un des comportements qui à notre avis possédait les caractéristiques les plus aptes et les plus éloquentes pour saisir la manière et la raison qui explique qu'un dirigeant mène toute une équipe à rester fonctionnelle pendant des périodes tumultueuses et s'en sort malgré tout avec succès de cette expérience tandis que d'autres échouent. Il s'agit là d'une piste à suivre pour explorer par exemple chacune des composantes du PsyCap et ainsi pousser un peu plus loin les connaissances encore contenues dans la boîte noire que constitue la théorie sur les comportements organisationnels positifs.

Annexes

Extraits des témoignages concernant la performance organisationnelle			
Entreprise/ Interviewé	Périodes		
	Avant la crise	Pendant la crise	Après la crise
0_021	<p>C'est une entreprise qui avait une croissance exceptionnelle dans ses chiffres d'affaire, qui était très bien perçue par ses clients, ses fournisseurs. Donc, juste avant la crise, c'était une entreprise qui avait le vent dans les voiles.</p> <p>[...] pendant les deux années précédentes, on avait eu une croissance d'environ 50-55% des chiffres d'affaires par année.</p> <p>[...] l'année précédente, elle était en 55% d'amélioration [...].</p> <p>[...] les ventes augmentaient à un rythme annuel moyen de 30% par année.</p>	<p>[...] la crise nous a vraiment frappés de plein fouet. et on a passé à -70%. On a perdu 70% en instantané nos chiffres d'affaires. C'est une crise majeure qui nous a frappés sans avertissement.</p> <p>Nous avons deux clients qui étaient « Alpha » et « Béta »* qui eux représentaient le 90% du chiffre d'affaires et c'est là qu'on a vu les ventes tomber à 70%.</p> <p><i>*Noms fictifs pour protéger l'anonymat des entreprises mentionnées par l'interviewé.</i></p>	<p>La direction de ventes et du marketing a permis de recenser le marché et d'élargir la palette de clientèles, tout en augmentant d'une façon significative de l'ordre de 265% des ventes entre décembre et février. Mais il faut faire attention. On avait perdu quand même un 70% de nos chiffres d'affaires. On voit quand même qu'il a eu une augmentation significative. Ensuite, les perspectives de ventes annuelles étaient de l'ordre de 75 millions \$ en juillet, soit une augmentation de 188%.</p> <p>Ventes : « Dans les 6 prochains mois on a augmenté de 188% des ventes. »</p> <p>Revenu : « Il faut dire que nos clients étaient rendus beaucoup plus exigeants, la marge bénéficiaire ou la marge de profit errait donc rendue beaucoup plus réduite. »</p>
0_022	<p>Avant la crise, on était en période de croissance.</p> <p>On était dans une période d'euphorie. Il y avait beaucoup de travail.</p>	<p>On a eu une chute de 22% du revenu puis on est tombé négatif au niveau du bénéfice opérationnel.</p>	<p>On n'a pas atteint nos objectifs financiers. On vient de sortir de la crise parce qu'on est une industrie qui est à peu près d'un an en retard sur le cycle économique. On sort de la récession. Je ne peux donc pas vous donner des résultats post-crise [spécifiques] parce que ce sont les</p>

			<p>premiers trimestres qu'on commence à vivre. [Par contre], je peux les projeter, par exemple. Je vois ce qui se passe. [...] on anticipe une croissance de 50% des revenus. »</p> <p>Chez nous les premiers indices [de reprise] ont été [l'augmentation] du carnet de commandes. »</p> <p>Ce qu'on a eu de Q3 2009 à Q4 2010 a été une appréciation : la performance financière n'a pas été bonne. On était en dessous de notre budget et on a sous-performé sur tous nos indicateurs. Maintenant que 2011 repart, notre carnet de commandes et notre projection pour 2011 sont excellents et puis on s'en va vers une année record. C'est comme cela que je le qualifierais.</p>
0_023	Par rapport à la crise, on se rapporte en 2008, notre entreprise est dans le [secteur] manufacturier et plus du 50 % de nos chiffres d'affaires étaient avec les États-Unis.	<p>Le contexte en 2008 c'était la parité ou l'accroissement de la valeur du dollar canadien par rapport au dollar américain. Donc, le premier défi qu'on a eu a été celui de la productivité parce qu'à chaque fois que le dollar canadien prenait du galon de 1¢ sur le dollar américain, on devait accroître la productivité.</p> <p>Maintenant, en 2009, lorsque la crise économique s'est pointée aux États-Unis, les ventes américaines ont vraiment diminué.</p> <p>En 2009, elles [les ventes] ont baissé d'environ 25 %.</p>	<p>Nettement à la hausse par rapport à 2009.</p> <p>On parle de 2010, comme je disais tantôt, nos ventes ont crû, on a repris le terrain perdu, on a eu une augmentation d'environ 30 % par rapport à 2009. On a dépassé nos objectifs. »</p>
0_024	Au niveau de la rentabilité de l'entreprise, c'était satisfaisant.	Pendant la crise, on a réussi à maintenir la rentabilité grâce aux mesures qui ont été prises.	Indices qui indiquaient une reprise après la crise :

			<p>Nos indicateurs de performance: le nombre d'heures vendues, la rentabilité de l'entreprise (les profits de l'entreprise).</p> <p>On est revenu au niveau de rentabilité qu'on avait avant la crise.</p> <p>Performance quant aux objectifs de vente et de revenu :</p> <p>Très bonne, par rapport à notre tableau de bord*.</p> <p>*Ce tableau indique la performance de cette organisation comme par exemple les heures vendues.</p>
0_025	<p>Avant la crise, on était numéro un dans le marché [...]" et c'est pour cela aussi que les employés se permettaient de rêver, se permettaient aussi d'y croire parce qu'on avait un positionnement qui était très fort. Donc, on avait un produit levier qui était assez puissant parce que la marque était reconnue auprès des consommateurs et auprès des clients aussi.</p>	<p>Par contre, on a eu un malheur en 2006, si ne je me trompe pas, il y a eu un manque de neige mondial. Ce qui a fait c'est que ça a mis beaucoup de pression du bord du "director" pour poursuivre l'aventure avec Omega pour le garder rentable parce que depuis ce jour-là, la partie Omega n'était pas rentable. Cela s'est mis à bousculer un peu. Il fallait augmenter le volume des ventes et il fallait en même temps réduire les coûts de production. Et cela se faisait très vite et en même temps, on a perdu la qualité de nos produits.</p> <p>Je vais vous donner des chiffres mondiaux, et c'est le document que je vais vous envoyer aussi : en 2007, on avait un chiffre de 281 000 €, mais on était déficitaires de, à peu près, 20 millions €. En 2008, c'était une année dont le chiffre avait baissé à 283 000 [€] et le net était à -42 millions €.</p>	<p>Globalement, on a atteint nos objectifs [de production et des ventes] l'année dernière.</p>

		<p>Les objectifs étaient plus ambitieux que la réalité. On s'est fait faire un « business plan », que je vais vous envoyer aussi, de trois ans à l'époque et qui était très très ambitieux, avec une croissance du marché constante et qu'on présumait toujours aller gagner des parts de marché, etc. Et c'était trop ambitieux pour être réaliste.</p> <p>[...] on a fait 30% de coupures au niveau des employés.</p> <p>[...] il fallait réduire de façon dramatique le budget marketing au niveau de la course, donc commandite athlète, etc.</p>	
0_026	<p>On était justement quand même dans une superbe position. On avait ouvert 40 ans après nos concurrents, mais on était en pleine croissance. On avait des ratios superbes. Cette volonté qu'avait NY à nous centraliser mettait à risque cette croissance, cette dynamique, cette fougue que les équipes avaient. Donc c'était une menace « culturelle ». Dans notre cas, la crise était la culture qui était menacée.</p>	<p>La peur et le doute ont fait que notre attention n'était plus mise sur le développement de la clientèle mais sur l'interne. Cela nous a amenés à nous recentrer envers nous-mêmes et cela a évidemment eu un effet de ralentissement de la croissance.</p> <p>[...] le ralentissement. Mais on n'a pas perdu des ressources; les gens sont restés, ont gardé le cap. Mais on sentait quand même moins d'énergie et donc les clients le sentaient également. Donc, ralentissement encore.</p>	<p>L'énergie était extraordinaire, la croissance est revenue, les profits sont revenus.</p> <p>Dans les 6 mois après la crise : Croissance, innovation, sentiment de performance renforcé.</p>
<p>^aTous les noms d'entreprise mentions sont fictifs pour protéger l'identité de l'interviewé et celle de son entreprise.</p>			

Annexe II

Questionnaire pour évaluer le PsyCap, préparé par Luthans et al. (2007)

**Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire (PCQ)
Self Rater Version**

Gallup Leadership Institute

Name: _____ Date: _____

Organization ID #: _____ Person ID #: _____

Instructions: Below are statements that describe how you may think about yourself **right now**. Use the following scale to indicate your level of agreement or disagreement with each statement.

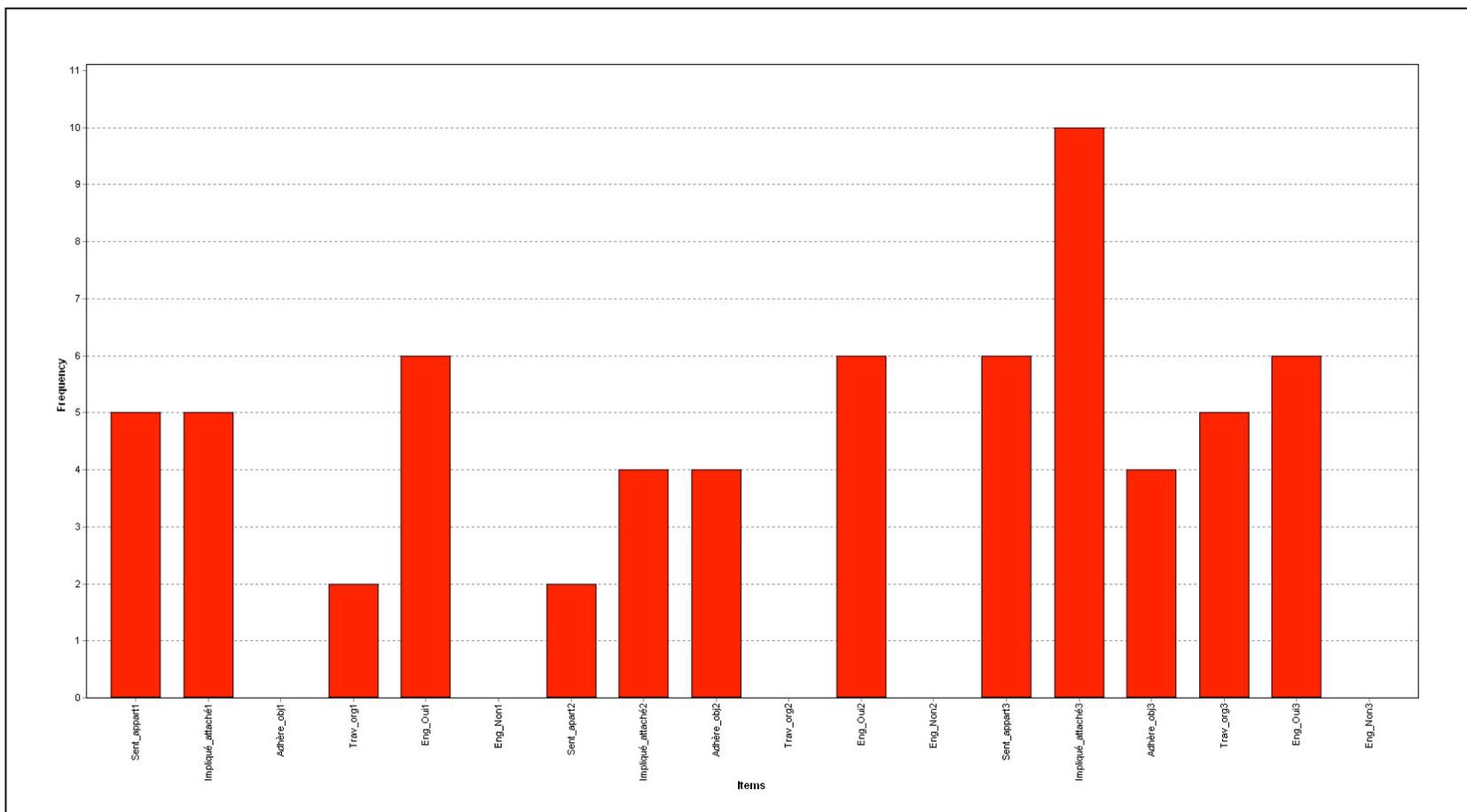
Strongly Disagree	Disagree	Somewhat Disagree	Somewhat Agree	Agree	Strongly Agree
1	2	3	4	5	6

1.	I feel confident analyzing a long-term problem to find a solution.	1 2 3 4 5 6
2.	I feel confident in representing my work area in meetings with management.	1 2 3 4 5 6
3.	I feel confident contributing to discussions about the organization's strategy.	1 2 3 4 5 6
4.	I feel confident helping to set targets/goals in my work area.	1 2 3 4 5 6
5.	I feel confident contacting people outside the organization (e.g., suppliers, customers) to discuss problems.	1 2 3 4 5 6
6.	I feel confident presenting information to a group of colleagues.	1 2 3 4 5 6
7.	If I should find myself in a jam at work, I could think of many ways to get out of it.	1 2 3 4 5 6
8.	At the present time, I am energetically pursuing my work goals.	1 2 3 4 5 6
9.	There are lots of ways around any problem.	1 2 3 4 5 6
10.	Right now I see myself as being pretty successful at work.	1 2 3 4 5 6
11.	I can think of many ways to reach my current work goals.	1 2 3 4 5 6
12.	At this time, I am meeting the work goals that I have set for myself.	1 2 3 4 5 6
13.	When I have a setback at work, I have trouble recovering from it, moving on.	1 2 3 4 5 6
14.	I usually manage difficulties one way or another at work.	1 2 3 4 5 6
15.	I can be "on my own," so to speak, at work if I have to.	1 2 3 4 5 6
16.	I usually take stressful things at work in stride.	1 2 3 4 5 6
17.	I can get through difficult times at work because I've experienced difficulty before.	1 2 3 4 5 6
18.	I feel I can handle many things at a time at this job.	1 2 3 4 5 6
19.	When things are uncertain for me at work, I usually expect the best.	1 2 3 4 5 6
20.	If something can go wrong for me work-wise, it will.	1 2 3 4 5 6
21.	I always look on the bright side of things regarding my job.	1 2 3 4 5 6
22.	I'm optimistic about what will happen to me in the future as it pertains to work.	1 2 3 4 5 6
23.	In this job, things never work out the way I want them to.	1 2 3 4 5 6
24.	I approach this job as if "every cloud has a silver lining."	1 2 3 4 5 6

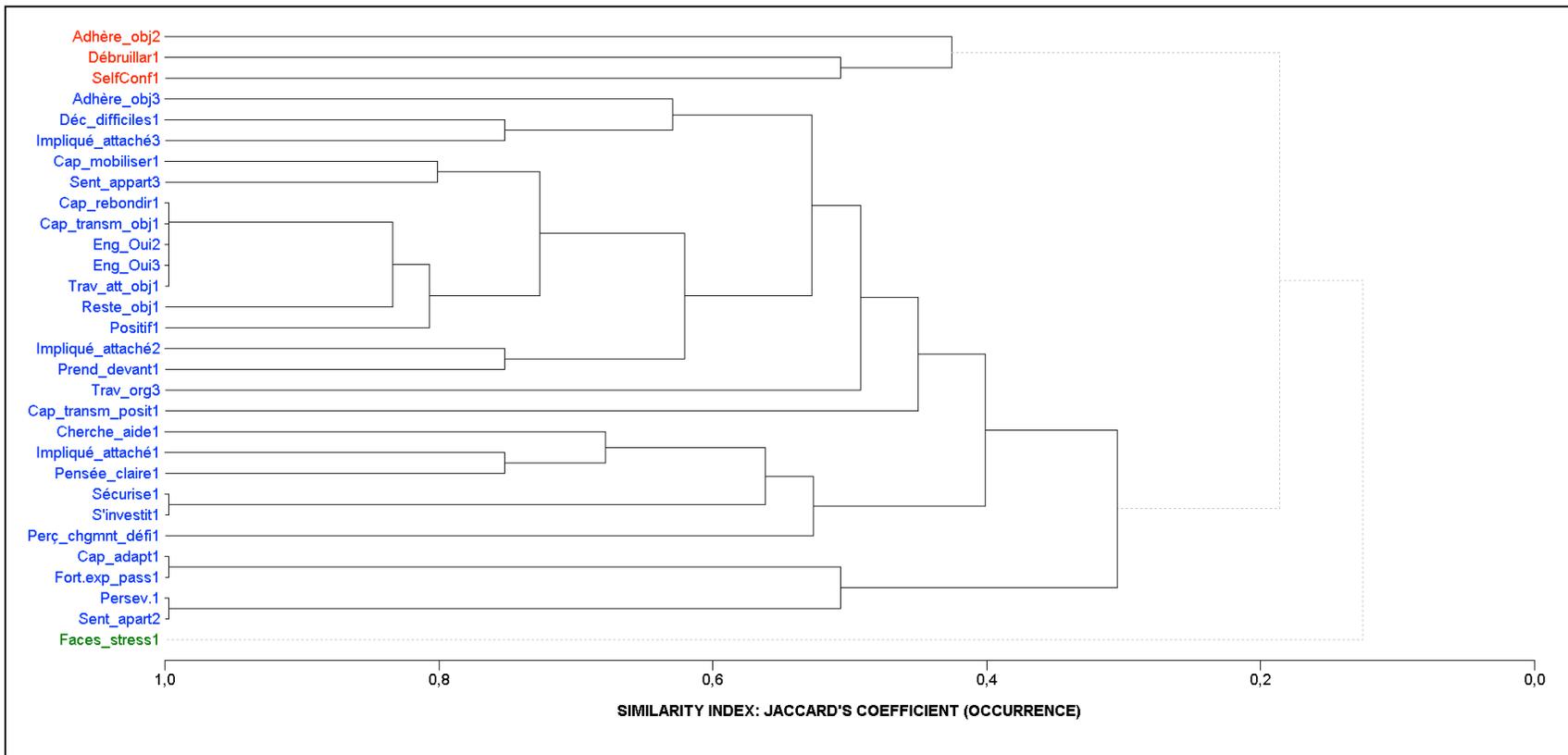
Copyright © 2007 Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire (PCQ) Fred Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey. All Rights Reserved in all medium. Distributed by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com.

Source : Luthans, Avolio et Avey, 2007

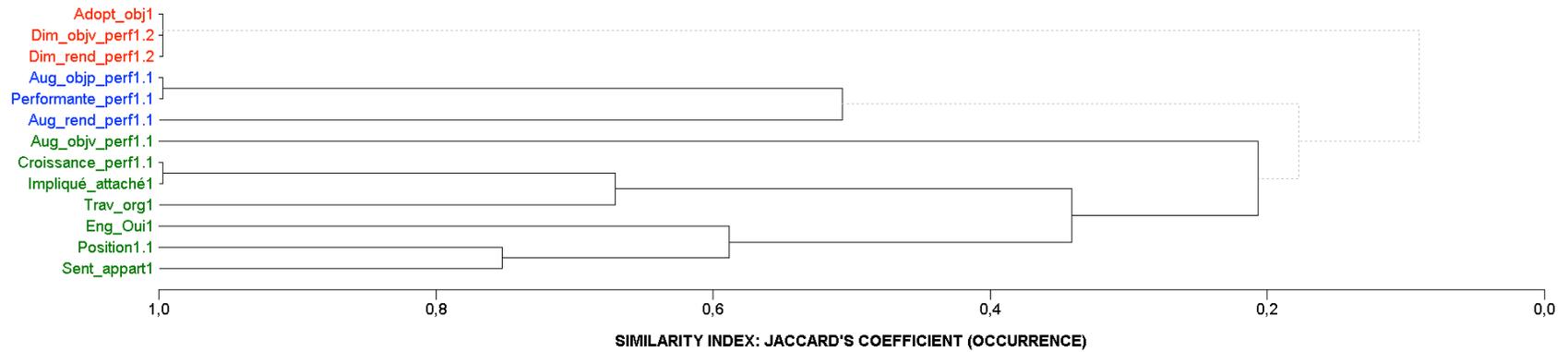
Distribution des sous-variables de l'engagement organisationnel affectif avant, pendant et après la crise



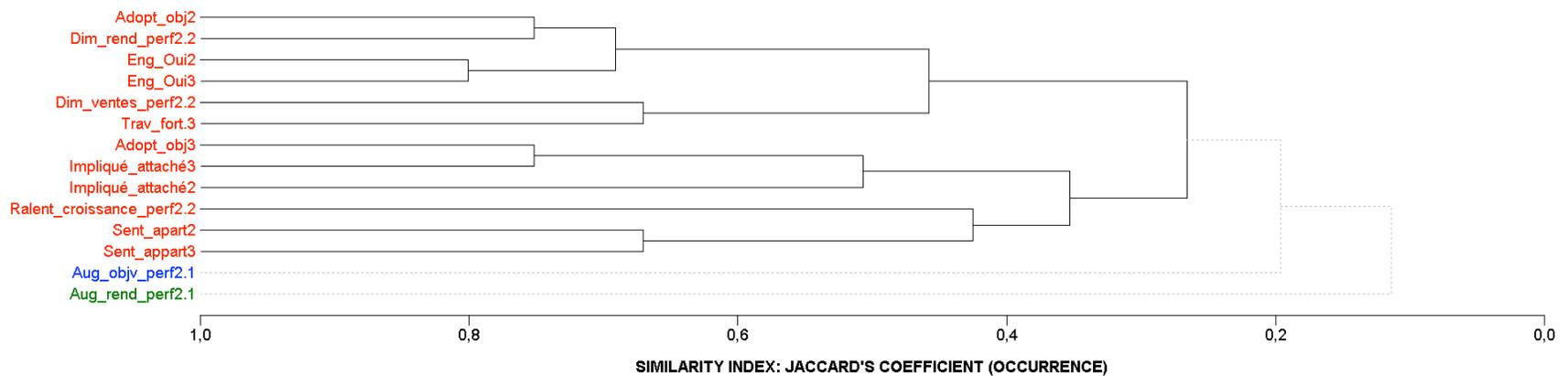
Co-occurrence entre l'engagement organisationnel affectif et résilience du dirigeant



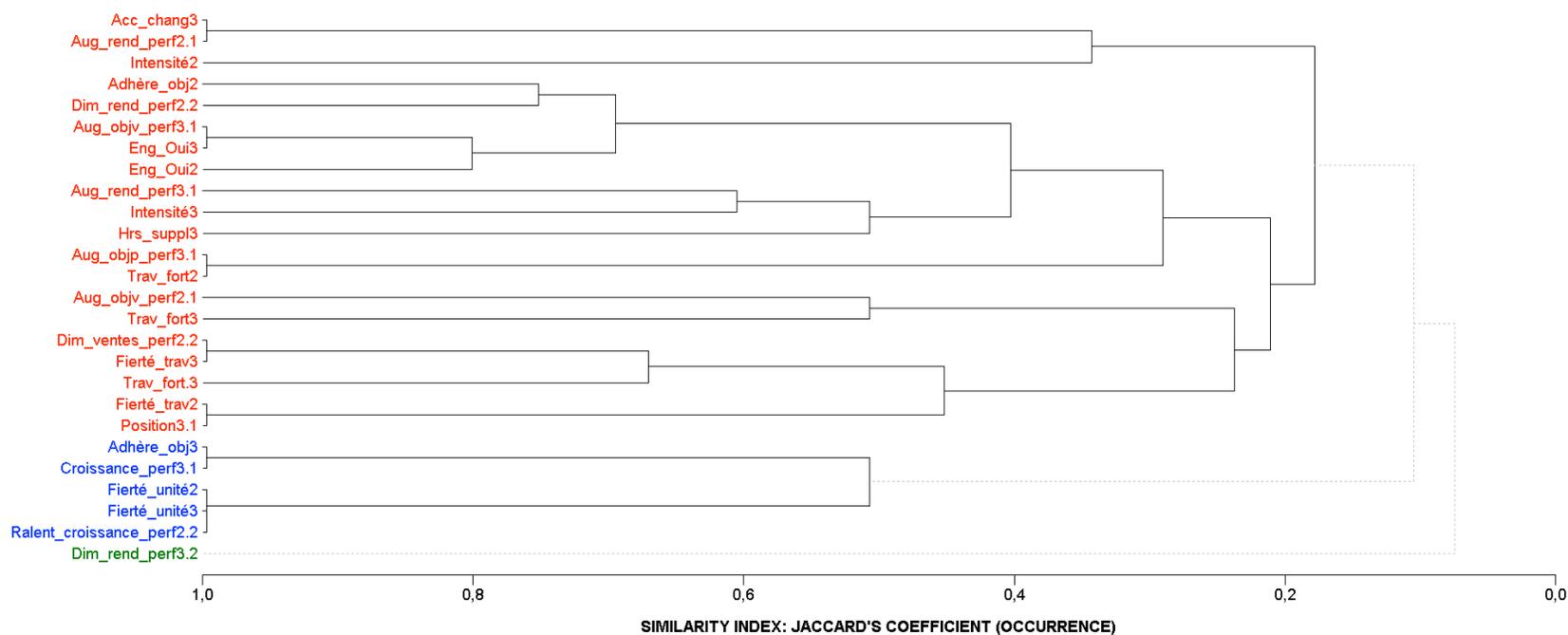
a) Co-occurrence entre les variables de l'engagement organisationnel affectif et de la performance organisationnelle avant la crise



b) Co-occurrence entre les variables de l'engagement organisationnel affectif et de la performance organisationnelle pendant et après la crise (avec les sous-variables de l'engagement fusionnées)



**Co-occurrence entre les variables de l'engagement organisationnel affectif
et de performance organisationnelle pendant et après la crise
(avec les sous-variables de l'engagement détaillées)**



Annexe VII

Questionnaire adressé aux dirigeants

Selon mes attentes, ce questionnaire cherche à atteindre quatre buts principaux :

- 1) faire ressortir les comportements organisationnels du dirigeant observés la période juste après la crise et les périodes subséquentes pour déterminer sa résilience;
- 2) faire ressortir le comportement des employés dans les périodes mentionnées pour déterminer leur engagement organisationnel, selon leurs dirigeants;
- 3) déterminer la performance de l'organisation;
- 4) déterminer le rôle que ces comportements auraient eu sur cette performance.

Renseignements sur l'entreprise

Date : ___/___/___

Nombre d'employés :

Âge de l'organisation :

Type de crise :

Secteur industriel :

Renseignements sociodémographiques sur l'interviewé

1. Groupe d'âge :

- | | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| 25-30 <input type="checkbox"/> | 41-45 <input type="checkbox"/> | 56-60 <input type="checkbox"/> | 70 et plus <input type="checkbox"/> |
| 31-35 <input type="checkbox"/> | 46-50 <input type="checkbox"/> | 61-65 <input type="checkbox"/> | |
| 36-40 <input type="checkbox"/> | 51-55 <input type="checkbox"/> | 66-70 <input type="checkbox"/> | |

2. Sexe : F M

3. Quelle est votre formation ?

4. Années d'expérience

5. Depuis quand êtes-vous à la tête de l'entreprise/unité ?

Partie I L'état des choses avant la crise

6. Pouvez-vous me donner des exemples du type de gestion que vous appliquez ou que vous favorisez (ex. : démocratique, autoritaire, laisser-faire) ? Donnez-moi des exemples.
7. En général, quels ont été les comportements que vous observiez chez les employés avant que les choses ne deviennent difficiles ?
8. Comment qualifieriez-vous votre relation avec vos employés à ce moment-là ?
9. Considérez-vous que vos employés témoignaient de l'engagement envers l'entreprise avant la crise ? Si oui, pourriez-vous déterminer à quel niveau?

a) nulle

- b) très légère
- c) moyenne
- d) entre moyenne et forte
- e) forte
- f) très forte

10. Concernant l'entreprise, comment se positionnait-elle dans l'industrie avant la crise ?

11. Possédait-elle un plan de redressement d'après-crise ? S'est-il avéré efficace ?

12. D'après les résultats obtenus, quelle a été la performance de votre entreprise pour la période précédant la crise dans les secteurs suivants :

- a. ventes et production :
- b. état financier :
- c. atteinte des objectifs :

13. D'après les résultats obtenus, quelle a été la performance de votre entreprise pour la période pendant la crise dans les secteurs suivants :

- a. ventes et production :
- b. état financier :
- c. atteinte des objectifs :

14. Considérez-vous que vos employés témoignaient de l'engagement envers l'entreprise pendant la crise ? Si oui, pourriez-vous déterminer à quel niveau ?

- a) nulle
- b) très légère
- c) moyenne
- d) entre moyenne et forte
- e) forte
- f) très forte

15. Pouvez-vous déterminer quels autres comportements contre-productifs vous avez observés ?

16. Pouvez-vous préciser quelle a été l'intensité de ces comportements négatifs ?

- a) nulle
- b) très légère
- c) moyenne
- d) entre moyenne et forte
- e) forte
- f) très forte

Partie II La résilience chez le dirigeant et la gestion

17. Lorsque vous étiez face à la réalité que les choses dans l'entreprise devaient absolument changer, qu'est-ce qui vous est venu à l'esprit ?
18. En général, comment réagissez-vous face aux conditions de changement drastique ?
19. Qu'attendez-vous de vous-même par rapport à votre organisation ?
20. Votre entreprise a-t-elle eu recours à de l'aide externe (ex. : une firme de consultants) lorsque la crise a eu lieu ? Si oui, quelle a été la nature de cette aide ?
21. Qu'est-ce qui vous a permis de percevoir les circonstances comme étant quelque chose de positif ? (à partir de quel moment ?)
22. Répondez aux choix suivants :

Échelle réduite de Connor-Davidson (CD-RISC)

Description		Pondération				
		<i>Jamais</i>	<i>Rarement</i>	<i>Parfois</i>	<i>Souvent</i>	<i>Toujours</i>
#	Item	0	1	2	3	4
1	Vous êtes capable de vous adapter aux changements.					
8	Vous avez la capacité de rebondir suite à des difficultés.					
14	Sous la pression, vous êtes capable de vous concentrer et de penser clairement.					
18	Vous êtes en mesure de prendre des décisions impopulaires ou difficiles.					
15	Vous préférez prendre l'initiative pour résoudre des problèmes.					
4	Vous êtes en mesure de faire face à toute éventualité.					
20	Vous êtes capable d'agir intuitivement.					
24	Vous travaillez pour atteindre vos objectifs.					

Source : Connor et Davidson, 2003.

23. De quelle manière ces comportements agissent-ils sur votre façon de gérer dans les situations de bouleversement majeur qui se sont présentées ? (prise de décision, choix de stratégies, gestion du personnel, etc.)

Partie III L'engagement organisationnel et le rôle de la résilience

24. Concernant les échanges avec vos employés, comment avez-vous préparé vos employés afin qu'ils adoptent les changements à venir ?
25. Quels membres du personnel ont été les plus touchés par ces changements ?
26. Après que la crise se soit résorbée, quels changements avez-vous remarqués chez vos employés ? Quel(s) comportement(s) en particulier a(ont) attiré(a) votre attention chez vos employés ?
27. Comment ce(s) comportement(s) a-t-il(ont-ils) affecté(s) la performance de l'entreprise ?

Partie IV L'engagement organisationnel et la performance

28. Considérez-vous que vos employés témoignaient de l'engagement envers l'entreprise après la crise ? Si oui, pourriez-vous déterminer à quel niveau ?
- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| a) nulle | <input type="checkbox"/> |
| b) très légère | <input type="checkbox"/> |
| c) moyenne | <input type="checkbox"/> |
| d) entre moyenne et forte | <input type="checkbox"/> |
| e) forte | <input type="checkbox"/> |
| f) très forte | <input type="checkbox"/> |
29. Quel type d'émotions et d'attitudes positives avez-vous cherché à éveiller chez vos employés ?
30. Avez-vous une manière de mesurer l'impact de l'engagement sur la performance de votre entreprise ?
31. À quel degré certains comportements positifs (engagement organisationnel) affectent-ils la performance de l'entreprise ?
- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| a) nulle | <input type="checkbox"/> |
| b) très légère | <input type="checkbox"/> |
| c) moyenne | <input type="checkbox"/> |
| d) entre moyenne et forte | <input type="checkbox"/> |
| e) forte | <input type="checkbox"/> |
| f) très forte | <input type="checkbox"/> |
32. Pourquoi ?
33. Globalement, quels sont les comportements qui vous indiquent un certain engagement chez vos employés envers votre entreprise ?
34. Dans la planification de redressement de l'organisation, avez-vous fixé des objectifs de vente et d'augmentation de production ?
35. Les employés ont-ils adhéré à ces objectifs facilement ?

Partie V - La performance de l'entreprise

36. Quelles nouvelles mesures ont été mises en place pour rendre l'entreprise davantage : novatrice, performante ou durable ?

a) Depuis quand ces mesures ont-elles été mises officiellement en application ?

b) Lesquelles se sont avérées les plus efficaces ? Pourquoi ?

37. D'après vous, comment votre intervention a-t-elle affecté la performance de l'entreprise ?

38. Quels ont été les premiers indices vous signalant que l'entreprise était en train de sortir de la crise ?

39. Quelle a été la performance de votre entreprise dans les 6 mois qui ont suivi la crise dans les dimensions suivantes :

a) atteinte des objectifs :

- des ventes :
- production :

b) revenus :

40. Comment qualifieriez-vous la performance actuelle de votre entreprise par rapport aux dimensions suivantes :

a) atteinte des objectifs :

- des ventes :
- production :

a) revenus :

41. Finalement, selon votre appréciation, à quoi doit-on cette réussite ?

Avez vous quelque chose d'autre à ajouter ?

Merci de votre collaboration !

Questionnaire adressé aux spécialistes

Selon nos attentes, ce questionnaire cherche à atteindre trois buts principaux :

- 1) Connaître l'opinion de certains spécialistes sur les comportements organisationnels du dirigeant observés lors de la période juste après la crise et les périodes subséquentes pour déterminer avec quelle fréquence ces comportements sont observés dans un contexte d'après crise;
- 2) Avoir un point de vue plus objectif et plus généralisé sur ce qui se passe dans une organisation lors d'une crise majeure;
- 3) Avoir un élément comparatif entre ce qui est observé par un spécialiste sur le terrain et ce que vit le dirigeant d'une organisation.

Renseignements sur l'interviewé

Date : ___/___/___

1. Groupe d'âge :

- | | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| 25-30 <input type="checkbox"/> | 41-45 <input type="checkbox"/> | 56-60 <input type="checkbox"/> | 70 et plus <input type="checkbox"/> |
| 31-35 <input type="checkbox"/> | 46-50 <input type="checkbox"/> | 61-65 <input type="checkbox"/> | |
| 36-40 <input type="checkbox"/> | 51-55 <input type="checkbox"/> | 66-70 <input type="checkbox"/> | |

2. Sexe : F M

3. Quelle est votre formation ?

4. Années d'expérience

5. Quelle est votre spécialisation ?

6. Dans quel type de cas êtes-vous spécialisé ?

7. Depuis quand êtes-vous dans cette organisation ?

Partie I L'état des choses avant la crise

8. Quel type de gestionnaire observez-vous le plus souvent (démocratique, autoritaire, laisser-faire) et comment réagissent-ils au moment de la crise ?

9. Dans les cas où vous êtes intervenu, en général, quels sont les comportements dont on vous fait part à propos des employés avant que la crise ne survienne ?

10. Comment qualifieriez-vous la relation que vous observez entre le dirigeant et ses employés ?

11. Concernant les entreprises, qu'avez-vous observé dans leur positionnement avant et après la crise ? Arrivent-elles à bien s'en sortir ?

12. D'après votre expérience, comment qualifieriez-vous l'état de la performance des entreprises pour la période pendant la crise dans les secteurs suivants :

- a. ventes et production :
- b. bilan financier :
- c. atteinte des objectifs :

13. Y a-t-il eu des coûts pouvant être associés à un (ou à des) comportement(s) négatifs de la part des employés ?
14. Pouvez-vous déterminer quels autres comportements contre-productifs vous avez observés ?
15. Pouvez-vous préciser quelle a été l'intensité de cette résistance ou de tout autre comportement négatif ?
- a) nulle
 - b) très légère
 - c) moyenne
 - d) forte
 - e) très forte

Partie II La résilience chez le dirigeant

16. Lorsqu'ils font face à la réalité que les choses dans l'entreprise doivent absolument changer, que notez-vous dans leurs comportements ?
17. Comment agissent-ils face aux conditions de changement drastique ?
18. D'après vous, leurs attentes sont-elles réalistes par rapport aux conditions dans lesquelles se trouve l'organisation ?
19. Quel type d'aide externe ont-ils tendance à aller chercher lorsqu'une crise a lieu ?
20. D'après vous, qu'est-ce qui leur fait percevoir les circonstances comme étant quelque chose de positif ?
21. Quelles tendances ou comportements positifs observez-vous chez les gestionnaires dans des situations de crise ?
22. Laquelle ou lequel est le plus récurrent(e) ?
23. Selon vous, de quelle manière les comportements agissent-ils sur leur façon de gérer en situation de crise ? (Ex. : prise de décision, choix de stratégies, relation avec le personnel, etc.).
24. Dans un contexte de crise, qu'est-ce qui fait la différence entre les dirigeants qui restent dans une organisation et ceux qui partent ?

Partie III L'engagement organisationnel et le rôle de la résilience

25. D'après ce que vous avez observé sur le terrain, comment les dirigeants préparent aux employés pour que ces derniers adoptent les changements qui sont envisagés ?
26. Quels membres du personnel sont souvent les plus touchés ?
27. Après que la crise se soit résorbée, quels changements remarquez-vous chez les employés ? Lesquels attirent votre attention ?
28. À quel degré ces comportements affectent-ils la performance de l'entreprise ?

- a. très légèrement
- b. moyennement
- c. fortement
- d. très fortement

Partie IV L'engagement organisationnel et la performance

- 29. Comment mesurez-vous l'impact de l'engagement des employés sur la performance de l'organisation ?
- 30. D'après vous, de quelle manière les comportements positifs peuvent affecter la performance d'une entreprise ? Pourquoi ?
- 31. Selon votre expérience, quels sont les comportements que les gestionnaires identifient comme étant indicateurs d'un engagement organisationnel ?
- 32. Généralement, dans leur plan d'après-crise, ces dirigeants fixent-ils des objectifs réalistes ?
- 33. Qu'est-ce qui devrait être fait pour que les employés adhèrent facilement à ces objectifs ?

Partie V - La performance de l'entreprise

- 34. À votre avis, quelles sont les mesures qui devraient être appliquées pour qu'une organisation ayant vécu une crise devienne davantage innovante, performante ou durable ?
- 35. À partir de quel moment ces mesures devraient-elles être mises en pratique ?
- 36. D'après vous, de quelle manière l'intervention du dirigeant qui agit rapidement affecte-t-elle la performance de l'organisation ?
- 37. En général, quels sont les premiers indices qui signalent la reprise dans l'entreprise ?
- 38. D'après votre expérience, quel est le niveau de performance généralement observé dans les entreprises dans la période de 6 mois qui suivent la crise, selon les dimensions suivantes :
 - a. atteinte des objectifs :
 - des ventes :
 - production :
 - b. bilan financier :
- 39. D'après votre expérience, quelle peut être la performance pour les périodes subséquentes :
 - a. **atteinte des objectifs :**
 - des ventes :
 - production :
 - b. **bilan financier :**

40. Selon votre appréciation, à quoi doit-on la réussite des changements implantés après une crise ?
41. Finalement, comment votre intervention a-t-elle affecté la performance des entreprises auxquelles vous avez offert vos services ?

Avez-vous quelque chose d'autre à ajouter ?

Merci pour votre collaboration !

Références

- Alpaslan, C. M., Green, S. E., & Mitroff, I. I. (2009). Corporate governance in the context of crises : Towards a stakeholder theory of crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 17*, 38-49.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly, 22*, 282-294.
- Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Pigeon, N. G. (2010). Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal, 31*, 384-401.
- Avey, J., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science, 44*, 48-70.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly, 16*, 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask : A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly, 15*, 801-823.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist, 52*, 130-139.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1990). Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour. *Leadership Quarterly, 10*, 181-217.
- BEA (Bureau d'Enquêtes et d'Analyses pour la sécurité de l'aviation civile). 2009 : *Rapport d'étape – Accident survenu le 1er juin 2009 à l'Airbus A330-203 immatriculé F-GZCP exploité par Air France vol AF 447 Rio de Janeiro – Paris*. Récupéré de <http://www.bea.aero/fr/enquetes/vol.af.447/vol.af.447.php>
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations, 50*, 701-726.
- Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2002). Organization, supervisor, and workgroup directed commitments and citizenship behaviours: A comparison of models. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*, 341-362.
- Bernard, M.-J. (2006). La résilience entrepreneuriale. *Cahiers de recherche de l'EMLyon Business School, 5*. Récupéré de <https://www.em-lyon.com/ressources/ge/documents/publications/wp/2006-05.pdf>
- Birkinshaw, J. (2010). *Reinventing management: Smarter choices for getting work done*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches Qualitatives, 26*, 1-18.
- Boin, A., Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The politics of crisis management : Public leadership under pressure*. Cambridge, MA : Cambridge University Press.
- Breitsohl, H. (2008). *Exploring organizational crises from a legitimation perspective – Results from a computer simulation and illustrative cases* (Schumpeter Discussion Paper 2008-005). Wuppertal, Allemagne: Schumpeter School of Business and Economics, University of

Wuppertal. Récupéré de <http://elpub.bib.uni-wuppertal.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-1514/sdp08005.pdf>

- Breitsohl, H. (2009). *Linking organizational crises and reactive strategies via dimensions of legitimacy*. (Schumpeter Discussion Paper 2009-005). Wuppertal, Allemagne: Schumpeter School of Business and Economics, University of Wuppertal. Récupéré de <http://elpub.bib.uni-wuppertal.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-1524/sdp09005.pdf>
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory, 10*, 685-711.
- Brockner, J., & James, E. H. (2008). Toward an understanding of when executives see crisis as opportunity. *Journal of Applied Behavioral Science, 44*, 94-115.
- Burns, R. A., & Anstey, K. J. (2010) The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC): Testing the invariance of a uni-dimensional resilience measure that is independent of positive and negative affect. *Personality and Individual Differences, 48*, 527-531.
- Cadena-Roa, J., Luna, M., & Puga, C. (2012). Associational performance : The influence of cohesion, decision-making and the environment. *Voluntas : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 23*(4), 993-1013.
- Calvo Silvosa, A. R., & Lopez Lopez, V. A. (2003). Percepción de intangibles y sus consecuencias sobre el rendimiento empresarial : Una aproximación empírica a las PYMES gallegas. *Revista gallega de la economía, 12*, 1-16.
- Cameron, K. (1980). Critical questions in assessing organizational effectiveness. *Organizational dynamics, 9*, 66-80.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2008). Organisational crisis-preparedness: The importance of learning from failures. *Long Range Planning, 41*, 177-196.
- Chen, M.-J. (2002). Transcending paradox: The Chinese “MiddleWay” perspective. *Asia Pacific Journal of Management, 19*, 179-199.
- Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2009). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review, 78*(2), 66-76.
- Clair, J. A., & Dufresne, R. (2007). Changing poison into medicine : How companies can experience positive transformation from a Crisis. *Organizational Dynamics, 36*, 63-77.
- Clair, J. A. Re: Question from a student in Montreal. *E-mail to Felicia Risquez*. 11 August, 2009.
- Collier J., & Esteban R (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics, 16*(1), 19-33
- Collin, S. (2010). *Prise en main de QDA Miner pour l'analyse de données qualitatives*. Montréal, QC: Université de Montréal, CRIFPE. Récupéré sur <http://www.crifpe.ca/download/verify/799>
- Condly, S. J. (2006). Resilience in children : A review of literature with implications for education. *Urban Education, 41*, 211-236.
- Connor, K. M., & Davidson, J. R.T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety, 18*, 76–82.
- Coombs, W.T. (2011) *Ongoing crisis communication : planing and responding*. Thousand Oaks, California : Sage Publications Inc.

- Choo, C. W. (2008). Organizational disasters: Why they happen and how they may be prevented. *Management Decision*, 46, 32-45.
- Courtright, J. L., & Slaughter, G. Z. (2007). Remembering disaster: Since the media do, so must public relations. *Public relations review*, 33, 313-318.
- Cunha, M. P., Cunha, R. C., & Rego, A. (2009). Exploring the role of leader: Subordinate interactions in the construction of organizational positivity. *Leadership*, 5(1), 81-101.
- Dalziell, E. P., & McManus, S. T. (2004, décembre). Resilience, vulnerability, and adaptive capacity: Implications for system performance. Communication présentée au *International Forum for Engineering Decision Making* (IFED), Stoos, Suisse. Récupéré de <http://ir.canterbury.ac.nz/handle/10092/2809>
- Daft, R. (2009). *Organization theory and design* (10^e éd.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Dautun, C. (2004). *Organisation de la gestion de crise: les secours face à une crise de grande ampleur* (Thèse professionnelle non publiée). École des Mines, Alès, France. Récupéré sur <http://www.communication-sensible.com>
- Denis, H. (2002). *La réponse aux catastrophes : quand l'impossible survient*. Montréal, QC: Presses Internationales Polytechnique.
- Dervitsiotis, K. N. (2007). On becoming adaptive: The new imperative for survival and success in the 21st century. *Total Quality Management*, 18, 21-38.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5, 265-273.
- Dewald, J., & Bowen, F. (2009). Storm clouds and silver lining: Responding to disruptive innovations through cognitive resilience. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, 197-218.
- Dibble, S. (1999). *Keeping your valuable employees: Retention strategies for your organization*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Dirks, K. T., & Skarlicki, D. (2004). Trust in leaders: Existing research and emerging Issues. In R. Kramer & K. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (p. 21-40) New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Dorđević, B. (2004). Employee commitment in times of radical organizational changes. *Economics and Organization*, 2, 111-117.
- Dubé, P. (2002). À propos d'une certaine muséologie en région. *Ethnologies*, 24(2), 161-174.
- Dufresne, R., & Clair, J. A. (2008). Moving beyond media feast and frenzy: Imagining possibilities for hyper-resilience arising from scandalous organizational crisis. *Law & Contemporary Problems*, 71, 201-214.
- Dutton, J. E., & Jackson, S. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organisational actions. *Academy of management Review*, 12, 76-90.
- Elias, S. M. (2009). Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management*, 35, 37-55.
- Elbashir, M. Z., Collier, P. A., & Davern, M. J. (2008). Measuring the effects of business intelligence systems: The relationship between business process and organizational performance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 9, 135-153.

- Erkensa, D. H., Hunga, M., & Matos, P. (2012). Corporate governance in the 2007-2008 financial crisis: Evidence from financial institutions worldwide. *Journal of Corporate Finance*, 18, 1-55. Récupéré de <http://ssrn.com/abstract=1397685>
- Fediuk, T. A., Coombs, W. T., & Botero, I. C. (2010). Exploring crisis from a receiver perspective: Understanding stakeholder reactions during crisis events. Dans W. T. Coombs et S. J. Holladay (dir.), *The handbook of crisis communication* (p. 635-656). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59, 1-29.
- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York, NY: American Management Association.
- Fisher, P. (2009). *Organizational effectiveness & capacity: The critical role of organizational health*. Victoria, BC: Fisher & Associates Solutions. Récupéré de http://www.fisherandassociates.org/index.php/docs/Articles_and_Papers
- Ford, J., & Schellenberg, D. A. (1982). Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance. *The Academy of Management Review*, 7, 49-59.
- Forsyth, P., & Kay, F. (2009). *Tough tactics for tough times: How to maintain business success in difficult economic conditions*. London, UK: Kogan Page.
- Freeman, S. F., Hirschhorn L., & Maltz, M. (2004). The power of moral purpose: Sandler O'Neill and Partners in the aftermath of September 11, 2001. *Organisation Development Journal*, 22, 69-70.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley.
- Fulmer, K. L. (2005). *Business continuity planning : a step-by-step guide with planning forms on CD-ROM*. Third Edition. Brookfield, Connecticut : Rothstein Associates Inc.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn J. R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33, 270-281.
- Gauzente, C. (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, 3, 145-165.
- Gagné, C., & Godin, G. (1999). *Les théories sociales cognitives : guide pour la mesure des variables et le développement de questionnaires*. Québec, QC: Groupe de recherche sur les aspects psychosociaux de la santé, Faculté des sciences infirmières, Université Laval. Récupéré de http://www.godin.fsi.ulaval.ca/Fichiers/Rapp/Guide_mesure_variables.pdf
- Gebauer, J., & Lowman, D. (2009). *Closing the engagement gap : How great companies unlock employee potential for superior results*. New York, NY: Portfolio.
- Gittell H., J., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42, 300-329.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94, 263-275.

- Gooty, L., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eye of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15, 353-367.
- Grant, J. K. (2011). What can we learn from the 2010 BP oil spill: Five important corporate law and life lessons. *McGeorge Law Review*, 42(4), 809–824.
- Gucciardi, D. F., Jackson, B., Coulter, T. J., & Mallett, C. J. (2011). The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC): Dimensionality and age-related measurement invariance with Australian cricketers. *Psychology of Sport and Exercise*, 12, 1-11.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.
- Hannah, S. T., Woolfolk, R. L., & Lord, R. G. (2009). Leader self-structure: A framework for positive leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 269-290.
- Hall, Z., Kice, B., & Choi, J. (2012). Damage control: rhetoric and new media technologies in the aftermath of the BP oil spill. *Poroi*, 8, 1-7.
- Halverston, S. K., Holladay, C. L., Kazama, S. M., & Quiñones, M. A. (2004). Self-sacrificial behavior in crisis situations: The competing roles of behavioral and situational factors. *Leadership Quarterly*, 15, 263-275.
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11, 2-14.
- Harbour, J. (2009). Integrated performance management : a conceptual, system-based model. *Performance Improvement*, 48, 10-14.
- Heiderich, D. (2008). *La gestion de crise a un demi-siècle*. Récupéré sur <http://www.communication-sensible.com/portail>
- Heller, V. L., & Darling, J. R. (2012). Anatomy of crisis management: Lessons from the infamous Toyota case. *European Business Review*, 24, 151-168.
- Hesse-Biber, S. N., & Leavy, P. (2011). *The practice of qualitative research* (2^e éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hodgkinson, P. E., & Stewart, M. (1991). *Survival and bereavement in coping with catastrophe: A handbook of disaster management*. New York, NY: Routledge.
- Howell, G.V.J., & Miller, R. (2011). Maple Leaf Foods: Crisis and containment case study. *Public Communication Review*, 1, 47-56.
- Hutchins, H. M. (2008). What does HRD know about organizational crisis management? Not enough! Read on. *Advances in Developing Human Resources*, 10, 299-309.
- letto-Gillies, G. (2010). The current economic crisis and international business. Can we say anything meaningful about future scenarios? *Futures*, 42, 910-919.
- Institut Canadien des Comptables Agréés. (2009). *Pourquoi les femmes devraient-elles être des leaders? La réponse : pourquoi pas! Énoncé de principes du Conseil du leadership féminin*. Récupéré de <http://www.icca.ca/carriere-et-perfectionnement-professionnel/leadership-feminin/-docs/item44942.pdf>
- Jacob, R. (1999). La fonction formation et développement de la main d'œuvre et l'innovation diffuse : quelques pistes de réflexion et d'action. *Relations industrielles*, 54, 472-488.

- Jacques, J. M., & Gatot, L. (1997). De l'incident à la catastrophe : une lecture cognitive. *Urgences Médicales*, 16, 24-30.
- Jacques, J.M., Gatot, L., & Wallenacq, A. (2007). A cognitive approach in crisis management. In C. M., Pearson, C. Roux-Dufort & J. Clair (Eds.), *International handbook of organizational crisis management* (p.161-194). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Jacques, T. (2009). Issue Management as a post-crisis discipline: Identifying and responding to issue impacts beyond the crisis. *Journal of Public Affairs*, 9, 35-44.
- Jaques, T. (2010). Embedding issue management as a strategic element of crisis prevention. *Disaster Prevention and Management*, 19, 469-482.
- James, E., Wooten, L., & Dushek K. (2011). Crisis management: Informing a new leadership research agenda. *The Academy of Management Annals*, 5, 455-493.
- Joiner, T. A. (2007). Total quality management and performance: The role of organization support and co-worker support. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24, 617-627.
- Jones, R. W., Kowak, M. A., & Miller, P.P. (2000). Critical incident Protocol: A public and private partnership. Récupéré de <http://books.google.ca/books?id=S-OaiQqOZhMC&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>
- Kasperson, J. X., & Kasperson, R. E. (2005). *The social contours of risk: Publics, risk communication and the social amplification of risk* (Vol. 1). Sterling, VA: Earthscan.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2009). Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitment. In H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organisations: Accumulated wisdom and new directions* (p. 3-36). New York, NY: Taylor & Francis Group.
- King, R. O. (2010). *Deepwater Horizon oil spill disaster: Risk, recovery, and insurance implications*. Washington, DC: Congressional Research Service. Récupéré de <http://www.fas.org/sgp/crs/misc/R41320.pdf>
- Kochan, T. A. (2002). Addressing the crisis in confidence in corporations: Root causes, victims, and strategies for reform. *Academy of Management Executive*, 16, 139-141.
- Knight, R., & Pretty, D. (1997). *The impact of catastrophes on shareholder value*. *The Oxford Executive Research Briefings*. Oxford, UK: Templeton College, University of Oxford. Récupéré de <http://www.asse.org/professionalaaffaires-new/bosc/docs/Catastrophesandshareholdervalue.pdf>
- Kwan, S. H. (2003). Operating performance of banks among Asian economies: An international and time series comparison. *Journal of Banking Finances*, 27, 471-489.
- Lagadec, P. (1991). *La gestion de crises : outils de réflexion à l'usage des décideurs*. Paris, France : McGraw-Hill.
- Lalonde, C. (2004). In search of archetypes in crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12, 76-88.
- Lalonde, C. (2007). The potential contribution of the field of organizational development to crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15, 95-104.
- Laszlo, C.; & Laugel, J. (2000). *Large scale organizational change*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.

- Lee, S.-H., Beamish, P. W., Lee, H.-U., & Park, J.-H. (2009). Strategic choice during economic crisis: Domestic market position, organizational capabilities and export flexibility. *Journal of World Business, 44*, 1–15.
- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: Facing risk and responsibility*. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum.
- Lewis, B., & Maas, S. (2007). QDA Miner 2.0: Mixed-model qualitative data analysis software. *Field Methods, 19*, 87-108.
- Lim, B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership & Organization Development Journal, 16*, 16-21.
- Lin, Z., & Carley, K. M. (2002). *Organisational design and adaptation in response to crises: Theory and Practice*. Récupéré de <http://en.scientificcommons.org/53753020>
- Lin, Z., Zhao, X., Ismail, K., M., & Carley, K. (2006). Organisational design and reconstruction in response to crises: Lessons from computation modeling and real-World cases. *Organizational Science, 17*, 598-618.
- Lucero, M., Teng Kwang, A. T., & Pang, A. (2009). Crisis leadership: When should the CEO step up? *Corporate Communications, 14*, 234-248.
- Luecke, R. (2004). *Crisis management: Master the skills to prevent disaster*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Luers, A. L., Lobell, D. B., Sklar, L. S., Lee A., C., & Matson, P. A. (2003). A method for quantifying vulnerability, applied to the agricultural system of the Yaqui Valley, Mexico. *Global Environmental Change, 13*, 255-267.
- Lusthaus, C., Adrien, M-E., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, P. (2002). *Organizational assessment: A framework for improving performance*. Ottawa, ON : International Development Research Centre.
- Lusthaus, C., Adrien, M-E., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, P. (2003). *Évaluation organisationnelle : Cadre pour l'amélioration de la performance*. Ottawa, ON : Centre de recherches pour le développement international.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 695-706.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behaviour, 27*, 387-393.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly, 21*, 41-67.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 30*, 291-307.
- Luthans, F., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2007). *Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire (PCQ)*. Récupéré de <http://www.mindgarden.com>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review, 1*, 249-271.

- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital : Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47, 45-50.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York, NY: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Rawski, S. L. (2011). A tale of two paradigms: the Impact of psychological capital and reinforcing feedback on problem solving and innovation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31, 333–350.
- Luthar, S. S. (Ed.). (2003). *Resilience and vulnerability: Adaptation in the context of childhood adversities*. New York, NY: Cambridge University Press.
- McCarthy, I. P., Lawrence, T. B., Wixted, B., & Gordon, B. R. (2010). A multidimensional conceptualization of environmental velocity. *Academy of Management Review*, 35(4), 604–626.
- McManus, S. T. (2008). *Organizational resilience in New Zealand* (Thèse de doctorat, University of Canterbury). Récupéré de <http://ir.canterbury.ac.nz/handle/10092/1574>
- McManus, S., Seville, E., Brunson, D., & Vargo, J. (2007). *Resilience management: A framework for assessing and improving the resilience of organisations*. Christchurch, New Zealand: Resilient Organisations Research Report, University of Canterbury. Récupéré de <http://ir.canterbury.ac.nz/handle/10092/2810>
- Maier, C. (2010). *The impact of leadership on employees' attitudes toward their pay* (Thèse de doctorat, Universität Trier). Récupéré de <http://ubt.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2010/570/>
- Mansfield, R. (1982). *Company strategy and organizational design*. Beckenham, UK: Croom Helm.
- March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organizational Science*, 8, 698-706.
- Martineau, J. T. (2007). *Les leçons éthiques de la crise d'Enron : une analyse systémique* (Mémoire de maîtrise non publié). Montréal, QC : HEC Montréal.
- Messarra, L., & Karkoulian, S. K. (2008). Organizational commitment recall in times of crisis. *Journal of International Business Research*, 7, 109-118.
- Meyer, J. P. (2009). Commitment in a changing world of work. In H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organisations: Accumulated wisdom and new directions* (p. 37-68). New York, NY: Taylor & Francis Group.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Millar, D. P., & Heath, R. L. (Eds.). (2004). *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Miller, J. D., & Campbell, W. K. (2008). Comparing clinical and social-personality conceptualizations of narcissism. *Journal of Personality*, 76, 449-476.
- Millon, D. (2011). Two models of corporate social responsibility. *Wake Forest Law Review*, 46, 523-540.
- Ministère de l'Énergie de l'Alberta. Récupéré de <http://www.energy.gov.ab.ca>

- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco, USA: Berrett-Koehler Publisher.
- Mitroff, I. I. (1988). *Break-away thinking*. New York, NY: John Wiley.
- Mitroff, I.I. (2005). *Why some companies emerge stronger and better from a crisis: 7 essential lessons for surviving disaster*. New York, NY: AMACOM.
- Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2001). *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. New York, NY: AMACOM.
- Mitroff, I. I., & Pauchant, T. (1990). *We're so big and powerful nothing bad can happen to us: An investigation of America's crisis prone corporations*. New York, NY: Carol Publishing Group.
- Mongeau, P. (2009). *Réaliser son mémoire ou sa thèse : Côté jeans et côté tenue de soirée*. Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Morin, E. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 41, 8-19.
- Morin, E., & Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail. *Gestion*, 32, 31-36.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, NY: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Myer, R. A., Conte, C., & Peterson, S. E. (2007). Human impact issues for crisis management in organizations disaster. *Prevention and Management*, 16, 761-770.
- Nardo, R. (2009). See! Hear! Enhanced podcasting with GarageBand. *General Music Today*, 23, 27-30.
- Norman, S., Avolio, B., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21, 350-364.
- Norman, S., Luthans, B., & Luthans K. (2005). The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12, 55-63.
- Notario-Pacheco, B., Solera-Martínez, M., Serrano-Parra, M. D., Bartolomé-Gutiérrez, R., García-Campayo, J., & Martínez-Vizcaíno, V. (2011). Reliability and validity of the Spanish version of the 10-item Connor-Davidson resilience scale (10-item CD-RISC) in young adults. *Health and Quality of Life Outcomes*, 9, 1-6.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual difference measure. *Journal of Applied Psychology*, 88, 680-706.
- Ouimet, G. (2010). Étiopathogénie du crime en col blanc : une étude de cas exploitative. *Pratiques psychologiques*, 16 337-357.
- Ouimet, G. (2011). Criminel en col blanc de grande envergure : un renard bien cravaté. *Psychologie française*, 56, 239-258.
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, 23, 47-181.
- Paraskevas, A. (2006). Crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crises. *Management Decision*, 44, 892-907.

- Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R., & Nickell, S. (1997). *Impact of people management practices on business performance*. London, UK: Institute of Personnel and Development.
- Pauchant, T. C., & Douville, R. (1993). Recent research in crisis management: A study of 24 authors' publications from 1986 to 1991. *Organization & Environment*, 7, 43-66.
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1995). *La gestion des crises et des paradoxes - Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Montréal, QC : Éditions Québec/Amérique - Presses HEC.
- Pearson, C. M., & Clair, J.A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23, 59-76.
- Pearson, C. M., & Sommer, S. A. (2011). Infusing creativity into crisis management: An essential approach today. *Organizational Dynamics*, 40, 27-33.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowit, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms. *Journal of Management*, 35, 348-368.
- Petrovsky, N. (2010). Leadership. In R. Ashworth, G. Boyne & T. Entwistle (Eds.), *Public service improvement: Theories and evidence* (p. 78-97). New York, NY: Oxford University Press.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Powley, E. H. (2009). Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis. *Human Relations*, 62, 1289-1326.
- Quivy, R., & Van Champenhaout, L. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales* (2e éd.). Paris, France : Dunod.
- Quarantelli, E. L. (1986, September). *Disaster crisis management*. Paper presented at the International Conference on Industrial Crisis Management, New York, NY. Récupéré de <http://dspace.udel.edu:8080/dspace/handle/19716/487>
- Quarantelli, E. L. (1988). Disaster crisis management: A summary of research findings. *Journal of management Studies*, 25, 373-385.
- Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22, 708-728.
- Reilly, A. H. (1987). Are organizations ready for crisis? A managerial scorecard. *Columbia Journal of World Business*, 22, 79-88.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35, 718-804.
- Riketta, M., & Van Dick, R. (2009). Commitment's place in the literature. In H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organisations: Accumulated wisdom and new directions* (p. 69-95). New York, NY: Taylor & Francis Group.

- Rittinghouse, J., & Ransom, J. F. (2011). *Business continuity and disaster recovery for InfoSec managers*. Burlington, Massachusetts : Digital Press.
- Roberts, K. H., Madsen, P., & Desai, V. (2007). Organizational sensemaking during crisis in *International handbook of organizational crisis management* by Pearson, C.M., Roux-Dufort, C. & Clair, J., SAGE.
- Rochet, C., Keramidis, O., & Bout, L. (2008). Crisis as change strategy in public organizations. *International Review of Administrative Sciences*, 74, 65-77.
- Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). *Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems and prospects* (Working Paper No 98-09). Recupéré sur <http://www.ilr.cornell.edu/cahrs>
- Rosenthal, U., Boin, R. A., & Comfort, L. K. (2001). *Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities*. Springfield, IL: Charles C. Thomas Publisher.
- Rother, M. (2010). *Toyota Kata: Managing people for improvement, adaptativeness, and superior results*. New York, NY: McGraw-Hills.
- Roux-Dufort, C. (2000). Why organizations don't learn from crises: The perverse power of normalization. *Review of Business*, 21, 25-30.
- Roux-Dufort, C. (2004). *Gérer et décider en situation de crise : outils de diagnostic, de prévention et de décision* (2e éd.). Paris, France: Dunod.
- Roux-Dufour, C. (2007). Is crisis management (only) a management of exceptions? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15, 105-114.
- Sayegh, L., Anthony, W. P., & Perrewé, P. L. (2004). Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process. *Human Resource Management Review*, 14, 179-199.
- Scali, J., Gandubert, C., Ritchie, K., Soulier, M., Ancelin, M-L., & Chaudieu, I. (2012) Measuring resilience in adult women using the 10-Items Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). Role of trauma exposure and anxiety disorders. *PLOS ONE* 7(6): e39879. doi:10.1371/journal.pone.0039879.
- Seeger, M. W., Ulmer, R. R., Novak, J. M., & Sellnow, T. (2005). Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal. *Journal of Organizational Change Management*, 18, 78-95.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60, 410-421.
- Seville, E., Brunsdon, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S., & Vargo, J. (2006). *Building organisational resilience: A New Zealand approach*. Communication présentée au Sixth Annual IASA-DPRI Forum on Integrated Disaster Risk Management. Récupéré de http://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/10092/649/1/12604297_Main.pdf
- Solnet, D. (2006). Introducing employee social identification to customer satisfaction research: A hotel industry study. *Managing Service Quality*, 16, 575-594.
- Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17, 12-23.

- Snyder, P., Hall, M., Robertson, J., Jasinski, T., & Miller, J. S. (2006). Ethical rationality: A strategic approach to organizational crisis. *Journal of Business Ethics*, 63, 371-383.
- Shrivastava, P., & Siomkos, G. (1989). Disaster containment strategies. *Journal of Business Strategy*, 10(5), 26-30.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizations behaviours: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-524.
- Steyrer, J., Schiffinger, M., & Lang, R. (2008) Organizational commitment: A missing link between leadership behavior and organizational performance? *Scandinavian Journal of Management*, 24, 364–374.
- Stewart, J., & O'Donnell, M. (2007). Implementing change in a public agency : Leadership, learning and organisational resilience. *International Journal of Public Sector Management*, 20, 239-251.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (p. 94-110). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Tichy, N. M., & Ulrich, D. O. (1984). The leadership challenge – A call for the transformational leader. *Sloan Management Review*, 26, 59-68.
- Tomei, L. A. (2009). *Lexicon of online and distance learning*. Plymouth, United Kingdom : R&L Education.
- Toyota Motor Corporation. (2008). *Annual report 2008*. Récupéré de http://www.toyota-global.com/investors/ir_library/annual_reports/2008/
- Ulmer, R. R., Seeger, M. W., & Sellnow, T. L. (2007). Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse. *Public Relations Review*, 33, 130-134.
- Vaishnavi, S., Connor, K., & Davidson, J. R. (2007). An abbreviated version of the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC), the CD-RISC2 : Psychometric properties and applications in psychopharmacological trials. *Psychiatry Research*, 152, 293-297.
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2003). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 88-110.
- Van Aken, J. E. (2007). Design science and organization development interventions: Aligning business and humanistic values. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 67-88.
- Van Eeden, R., Cilliers, F., & van Deventer, V. (2008). Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership. *South African Journal of Psychology*, 38, 253-267.
- Vandenberghe, C. (2005). L'engagement organisationnel dans le secteur public : quelques déterminants essentiels. *Télescope*, 12, 1-10.
- Vandenberghe, C. (2009). Organizational commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organisations: Accumulated wisdom and new directions* (p. 99-135). New York, NY: Taylor & Francis Group.
- Vandenberghe, C., & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 331-348.

- Vandenberghe, C., Stordeur, S., & D'hoore, W. (2002). Transactional and transformational leadership in nursing: Structural validity and substantive relationships. *European Journal of Psychological Assessment, 18*, 16-29.
- Volpi, R. (2003). *A propos du management de crise*. Documents de travail N°69. Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation. Récupéré sur <http://www-heb.univ-littoral.fr/rii>
- Wang, J., Hutchins, H. M., & Garavan, T. N. (2009). Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. *Human Resource Development Review 2009; 8*, 22-53. Trouvé sur: <http://hrd.sagepub.com/cgi/content/abstract/8/1/22>
- Wang, M., Sinclair, R., & Deese, M. N. (2010). Understanding the cause of destructive leadership behaviour: A dual-process model. In B. Schyns & T. Hansbrough (Eds.), *When leadership goes wrong: Destructive leadership, mistakes and ethical failures* (p. 73-97). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology, 85*, 132-142.
- Weick, K. E. (1986). Small wins. In E. Seidman & J. Rappaport (Eds.), *Redefining social problems* (p. 29-48). New York, NY: Plenum.
- Weick, K. E. (2003). Positive organizing and organizational tragedy. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (p. 66-80). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Wentland, D. M. (2009). *Organizational performance in a nutshell*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Wildavsky, A. (1988). *Searching for safety*. New Brunswick, NJ: Transaction Publisher.
- Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in Developing Human Resources, 10*, 352-379.
- Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., Janov, J., Lilius, J., & Maitlis, S. (2004). *Creating fertile soil: The organizing dynamics of resilience* (Working paper). Ann Arbor, MI: University of Michigan School of Business.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, M. L. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal, 13*, 21-36.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behaviour: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 437-442.
- Wright T. A., & Bonnett, D. G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relationship between organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 1183-1190.
- Young, A. (2005). Traumatisme à distance, résilience héroïque et guerre contre le terrorisme. *Revue française de psychosomatique, 28(2)*, 39-61.
- Young, A., Green, L., & Rogers, K. (2008). Resilience and deaf children: A literature review. *Deafness and Education International, 10*, 40-55.
- Youssef, C., & Luthans, M. F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management, 33*. 774-800.

- Yu, X., Lau, J.T.F., Mak, W.W.S., Zhang, J., Lui, W. W.S., & Zhang, J. (2011). Factor structure and psychometric properties of the Connor-Davidson Resilience scale among Chinese adolescents. *Comprehensive Psychiatry*, 52, 218-224.
- Zammuto, R. F. (1982). *Assessing organizational effectiveness Systems change, adaptation, and strategy*. Albany, NY: SUNY Press.
- Zhang, Z., Jia, M., & Gu, L. (2012): Transformational leadership in crisis situations: Evidence from the People's Republic of China. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 4085-4109.