

Éditorial

La revue **Question(s) de management**, revue académique de référence au service de l'innovation managériale, a abordé des thèmes de recherche à fort enjeu en sciences du management avec plus de 200 articles publiés en dix ans. Les trente-cinq cahiers spéciaux consacrés aux « **Question(s) de changement** » (N°0, septembre 2012), « **Question(s) d'engagement** » (N°1, décembre 2012), « **Les business models en question(s)** » (N°2, mai 2013), « **Le changement en questions** » (N°3, septembre 2013), « **Question(s) de risque** » (N°4, décembre 2013), « **Question(s) de Transmission** » (N°5, mars 2014), « **Question(s) de Générations** » (N°6, Juillet 2014), « **Question(s) de Change Digital** » (N°7, septembre 2014), « **Question(s) de confiance** » (N°8, décembre 2014), « **Question(s) de responsabilité** » (N°9, mai 2015), « **Le changement agile en question** » (N°10, septembre 2015), « **Question(s) de négociation** » (N°11, décembre 2015), « **Question(s) de management en Afrique** » (N°12, juin 2016), « **L'innovation managériale en question(s)** » (N°13, septembre 2016), « **L'identité en question(s)** » (N°14, novembre 2016) et (N°15, décembre 2016), « **Le risque en Question(s)** » (N°16, mai 2017), « **Changement et Business Développement** » (N°17, septembre 2017), « **Questions (s) d'Afrique : Business & Management** » (N°18, novembre 2017), « **Questions (s) de territoires** » et « **Questions de mobilité** » (N°19 de décembre 2017), « **Question(s) d'audace** » (N°20, juin 2018), « » (N°21, septembre 2018), « **Question(s) de respect** » (N°22, décembre 2018), « **Question(s) d'intelligence artificielle** » (N°23, mai 2019), « **Question(s) d'éthique et de prospective** » (N°24, juin 2019), « **Question(s) de transformation** » (N°25, septembre 2019), « **Question(s) de responsabilité** » (N°26, décembre 2019), « **Question(s) d'impact** » (N°27, avril 2020), « **Question(s) de crise** » (N°28, juin 2020), « **Changement de crise et raison d'être** » (N°29, septembre 2020), « **Question(s) de proximité** » (N°30, décembre 2020), « **Question(s) de culture** » (N°31, février 2021), « **Questions(s) de territoires** » (N°33, juin 2021) et « **Questions(s) de pouvoir et de leadership** » (N°34, juillet 2021) ont permis de valoriser les recherches en sciences de gestion sur les questions qui naissent dans un contexte volatil, incertain, complexe et ambigu.

Depuis le début de la crise de la Covid-19, les organisations sont en permanence soumises à des exigences fortes, changeantes, aléatoires, et à des injonctions contradictoires. Elles sont sous tension extrême et doivent absorber en permanence le choc de crises sanitaires, économiques et sociales. Dans ce contexte, la résilience organisationnelle revêt un intérêt majeur et notre comité d'orientation stratégique a retenu un cahier intitulé « **Question(s) de résilience** » pour ce numéro 35 (septembre 2021) qui paraît à l'occasion des 9^{es} Rencontres Internationales de la Transformation (RIT 2021). David AUTISSIER, Maître de conférences HDR à l'université Paris-Est Créteil et directeur exécutif des Chaires ESSEC du Changement & de l'Innovation Managériale et de l'Excellence Opérationnelle (IMEO) a accepté d'en assurer la responsabilité éditoriale et nous l'en remercions. Dans son éditorial, il situe la résilience organisationnelle au cœur des sciences de gestion dans le cadre d'une évolution vers une gestion événementielle du changement.

Pour ce cahier, sept articles de treize coauteurs ont été retenus. Après celui de David AUTISSIER et Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ (« Définition de la résilience organisationnelle par K. E. Weick »), cinq articles reposent sur l'étude de cas dans des contextes très divers (les sapeurs-pompiers, Pôle emploi, Véolia, Michelin et la fondation Devoteam) :

Anne DIETRICH et Jérôme RIBEROT (« Gérer la résilience en contexte extrême : le cas de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris »), Jean-Yves GUILLAIN (« Mise en place d'une équipe autonome : étude exploratoire dans une entreprise de réseau »), Mahrane HOFIDHLLAOUI explore les différentes facettes de l'usage de l'humour comme mécanisme de résilience (« Humour et résilience en période de crise. Plus de rire pour plus de succès ? »), Thierry SIBIEUDE et Elise LECLERC (« La transition numérique des structures œuvrant au service

de l'intérêt général peut-elle augmenter leur impact ? »), Aurélie SIMARD, Richard RUOT et David AUTISSIER (« L'introduction de l'IA dans la gestion de la relation à l'utilisateur : le cas de l'adoption d'un service expérimental de gestion des contacts *via* le canal mail avec les demandeurs d'emploi par des conseillers de Pôle emploi »), Raphaël de VITTORIS, Sophie CROS et Norbert LEBRUMENT (« Pour l'établissement de systèmes de gestion de crise résilients »). Dans la traditionnelle rubrique « Regards croisés » 81 enseignants-chercheurs, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels, experts et consultants de 17 pays ont accepté de répondre à la question : « Comment renforcer durablement la capacité de résilience de l'organisation après la crise de la Covid-19 ? ». Nous remercions Abdelwahab AIT-RAZOUK, Jamila ALAKTIF, Philippe ANTON, Zeyneb ATTYA, Olivier BACHELARD, Andreea BADEA, Ionut-Cosmin BALOI, Sophia BELGHITI-MAHUT, Hachemi BENALI, Habiba Nasraoui BEN MRAD, Mustapha BETTACHE, Alfred BIAOU, Laurent BIBARD, Marc BIDAN, Mireille BLAESS, Nicanor BLEY, Natalia V. BOUROVA, Sylvie CHARTIER GUEUDET, Nathalie CHARTON, Adil CHERKAOUI, Giovanni COSTA, Sié Azaria COULIBALY, Dominic DRILLON, Jean-Marc DULOU, Manal EL ABOUBI, Pierre EL HADDAD, Corinne FORASACCO, Fabrice FORT, Yassine FOUAD, Morgane FRITZ, Jean-Michel GARRIGUES, Bai Judith M. GLIDJA, Éric GRIETTE, Jean-Yves GUILLAIN, Laurence HIRBEC, Aziza KHADRA, Assya KHIAT, Patrice KIE BI SEHY, Anne KIEFFER, Eileen KIM, Arnaud LACAN, Hubert LANDIER, Jean-Pierre Le CAM, Alain LEMPEREUR, Jessica LICHY, Jean-Pierre MAGOT, Olivier MEIER, Hervé MESURE, Ange MEZZADRI, Michèle MILLOT, Mathieu MOUILLON, Gambetta Aboubakar NACRO, Théodore NADZIGA, Jean-François NANTEL, Ruphin NDJAMBOU, Hadj NEKKA, Elias Perrier NGUEULIEU, Raphaël NKAKLEU, Gillian ORIOL, Gwenaëlle ORUEZABALA, Jean PASQUERO, Mathieu PETIT, Nadezhda POKROVSKAIA, Elena de PREVILLE, Baptiste PREZIOSO, Yann QUEMENER, Lydie RECORBET, Jean Pol ROULLEAU, Yann SCAVENNEC, Marie-José SCOTTO, Julia SMITH, Patrick STORHAYE, Charles STRABONI, Stephan Alain TAGBO, Lotfi TALEB, Amadou TRAORE, Diane-Gabrielle TREMBLAY, Odile UZAN, Séverine VENTOLINI, Gilles VERRIER et Raphaël de VITTORIS pour avoir accepté de croiser leurs regards et ouvrir des pistes de réflexion et d'action pour renforcer durablement la résilience organisationnelle. Une recension par Maria Giuseppina BRUNA de six thèses récentes en sciences de gestion sur la résilience organisationnelle complète ce cahier.

Ce numéro contient également deux articles hors cahier – l'article de Caroline DIARD, Virginie HACHARD et Dimitri LAROUTIS (« Information délivrée aux télétravailleurs confinés par les services RH : une évolution de la relation managériale ? ») s'inscrit dans la continuité de « Question(s) de proximité » (N° 30, décembre 2020) et celui de Dorota LESZCZYŃSKA (« Comment approcher la trajectoire d'un cluster rural ? Témoignages de la région viticole de Bordeaux ») dans celle de « Questions(s) de territoires » (N°33, juin 2021) – ainsi que l'analyse des changements et des impacts de la crise sanitaire observés dans une Business School par son directeur (Frédéric TEULON, « Télétravail, cours à distance, nouveaux miroirs aux alouettes ? »).

Nous espérons que nos lecteurs, enseignants-chercheurs et praticiens, trouveront matière à alimenter leurs recherches, leurs réflexions et leur action sur le thème de la résilience. Les prochains numéros traiteront de « La finance verte en question » (N°36, octobre 2021), « Les croyances en question(s) » (N°37, décembre 2021) et « Question(s) d'inclusion » (N°38, février 2022).

Jean-Marie PERETTI

Professeur à ESSEC Business School

Professeur titulaire de la « Chaire ESSEC du changement » et de la

« Chaire Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle »

Professeur émérite de l'Université Pascal Paoli de Corse

Président d'honneur de l'IAS et de l'AGRH

Président de l'ASMP (Académie des Sciences de management de Paris)

Rédacteur en chef de *Question(s) de Management*

« Question(s) de résilience »

Éditorial. La résilience organisationnelle au cœur des sciences de gestion : vers une gestion du changement événementielle

La notion de résilience a été popularisée par Boris Cyrulnik sur le plan individuel comme mécanisme de défense et de survie à des situations extrêmes. La crise de la Covid-19 a contraint les organisations à devoir se réinventer. Les travaux de Weick sur le sensemaking sont mobilisés pour définir la notion de résilience organisationnelle. La résilience s'exprime lorsqu'il y a une rupture du sens et des conditions de reconstruction de ce même sens. Cet état nécessite de la part des collectifs de créer les conditions d'interaction pour trouver des solutions innovantes qui constitueront les nouvelles conditions du sens.

La résilience organisationnelle peut se définir de la manière suivante :

« La résilience organisationnelle apparaît comme un processus de création de sens avec des étapes clés en réaction à un épisode cosmologique (rupture du sens établi et des modalités de reconstruction du sens). Les organisations doivent mobiliser leurs ressources structurelles, culturelles et stratégiques pour alimenter ce processus. »

La résilience organisationnelle s'exprime dans les différentes communications de ce numéro au travers de dispositifs gestionnaires montrant qu'il est possible de trouver des solutions à des crises en mobilisant les acteurs dans le cadre d'organisations au sens sociologique du terme : les règles de l'action collective en termes de gouvernance et de mobilisation des ressources pour une production donnée. Les communications proposent à la fois des analyses de la situation et des projets de traitement de cette dernière dans une visée d'action collective. L'évènement de la Covid-19 a provoqué une crise de type « *burning plateforme* » au sens de John Kotter et permis de briser des plafonds de verre comme celui du télétravail. Ce constat montre l'importance des évènements dans les logiques de changement par rapport aux notions d'accompagnement. Cela ouvre le champ des évènements choisis et non subis comme l'a été la crise de la Covid-19 comme action de gestion du changement.

David AUTISSIER,
Maître de Conférences HDR IAE Eiffel,
Directeur Chaires ESSEC Changement et IMEO (Innovation Managériale
et Excellence Opérationnelle)