INTRODUCTION GÉNÉRALE : VERS UN MANAGEMENT DES RÉSILIENCES

Julien CUSIN, Christian MARCON, Antoine RENUCCI et Thomas STENGER

Le terme de résilience a d'abord été employé en mécanique pour désigner la capacité d'un matériau à retrouver son état initial après avoir subi une déformation. Ce principe de retour à un état stable après une perturbation constitue le fondement même de la résilience. Le concept a ensuite été adopté par la psychologie pour décrire la capacité des individus à surmonter des traumatismes graves (ex. guerre, génocide, catastrophe naturelle, violence familiale), voire à devenir plus forts psychologiquement. En France, le neuropsychiatre Boris Cyrulnik a largement contribué à la diffusion de cette notion auprès du grand public et des médias.

Aujourd'hui, la résilience s'étend à toutes les sciences humaines et sociales, où elle est utilisée pour analyser des processus dynamiques de transformation et d'adaptation face à l'adversité, souvent assortis d'un renforcement. Cette approche s'applique donc désormais à une très grande variété de contextes : résilience individuelle, organisationnelle, territoriale, climatique, communautaire, familiale, économique, institutionnelle, infrastructurelle... Cette diversité d'applications met certes en lumière la flexibilité et la polyvalence de cette notion, mais elle révèle aussi un risque sous-jacent : celui de sa

dilution progressive, voire tout simplement de contre-sens. L'usage de la résilience dans des contextes extrêmement variés rend absolument nécessaire une réflexion rigoureuse sur ses contours conceptuels et sur les enjeux associés à tous les niveaux (individuel, organisationnel, environnemental, sociétal, etc.).

Une approche scientifique est, à ce titre, essentielle pour éviter que le terme de résilience ne soit peu à peu galvaudé et vidé de son sens, en garantissant une compréhension précise et nuancée, qui tient compte notamment des contextes différents dans lesquels le concept s'applique. Grâce à des méthodes rigoureuses de collecte et d'analyse de données empiriques, les chercheurs sont effectivement en mesure d'identifier les mécanismes spécifiques permettant à un individu, une organisation ou un territoire de se montrer résilients, préservant ainsi la pertinence et l'opérationnalité du concept. En l'occurrence, les processus de résilience incluent souvent une combinaison d'éléments structurels et culturels : des réseaux de soutien solides (c'est-à-dire des « tuteurs de résilience »), des systèmes d'information réactifs, des pratiques managériales agiles, mais aussi des capacités d'innovation et d'apprentissage dans les réponses aux chocs internes comme externes. Une démarche scientifique garantit finalement que l'utilisation de cette notion complexe de résilience soit fondée sur des faits vérifiables, et non sur des approximations, des intuitions ou encore des croyances simplifiées, pour ne pas dire simplistes.

C'est précisément l'objectif que se sont fixé les membres de RégeN-A, un réseau réunissant, depuis 2020, trois laboratoires de recherche en sciences de gestion et du management de la région Nouvelle-Aquitaine (CEREGE à Poitiers, IRGO à Bordeaux et LiREM à Pau-Bayonne). Celui-ci œuvre à mutualiser les résultats des travaux publiés afin de faciliter la diffusion des avancées scientifiques auprès des acteurs socio-économiques et des décideurs politiques, tout en développant un impact sociétal significatif. Il est souvent tentant, on le sait, d'opposer la théorie et la pratique, particulièrement dans le monde de l'entreprise, où les managers se méfient généralement des concepts académiques, les jugeant souvent trop éloignés de leurs réalités quotidiennes. Or, comme le soulignait le psychologue Kurt Lewin, « *il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie* ». En effet, une théorie bien ancrée dans les réalités empiriques permet non seulement de mieux comprendre les phénomènes complexes, mais aussi de guider les décideurs, les chefs d'entreprises et tous les autres acteurs socio-économiques vers des choix éclairés.

Dans cette optique, *Manager les résiliences* propose une base théorique robuste, fondée sur des recherches récentes rigoureuses, pour comprendre les dynamiques et les leviers permettant de renforcer la résilience, qu'elle soit individuelle (par exemple, la stratégie de gestion du stress suite à l'échec d'un projet de grande ampleur), organisationnelle (comme l'ajustement des modèles économiques à la crise de la Covid-19), territoriale (par exemple, le plan de gestion des risques pour les catastrophes naturelles), climatique (comme l'adaptation des infrastructures urbaines aux effets du changement climatique) ou propre à des contextes très spécifiques (à l'instar du sport de haut niveau). Cet ouvrage collectif s'inscrit dans une démarche de valorisation scientifique, tout en demeurant rigoureux et nourri par les dernières avancées académiques. Chaque contribution vise à établir un lien direct entre la recherche et les pratiques concrètes, offrant aux lecteurs des clés pour mieux appréhender et intégrer les principes du management de la résilience dans des contextes variés. En explorant les multiples facettes de la résilience, il ambitionne finalement de donner aux lecteurs les outils nécessaires pour naviguer dans un environnement toujours plus incertain, en les aidant à surmonter les périodes de turbulence et à saisir ces moments de crise comme autant d'opportunités de transition et de rebond durable.