

Eventail de capacités et résilience des entreprises en période de crise de longue durée

Jamil Chaabouni

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Sfax, Tunisie

jamil.chaabouni@planet.tn

Philippe Very

Edhec Business School, Nice, France

Zouhour Smaoui Hachicha

Ecole Supérieure de Commerce, Université de Sfax, Tunisie

Résumé :

Cette recherche tente de comprendre comment certaines entreprises tunisiennes ont réussi à survivre dans le contexte mouvementé de transition démocratique caractérisant le pays depuis la fin 2010. La résilience des entreprises a essentiellement été analysée lors de crises violentes et ponctuelles. Dans de tels contextes, les chercheurs ont montré l'importance des capacités d'improvisation à partir des capacités possédées au sein du répertoire organisationnel de la firme. Cette improvisation consiste à développer des capacités d'absorption du choc et de renouvellement. Mais nous savons peu sur la résilience pendant des périodes longues de trouble. C'est pourquoi nous avons testé la transposition des résultats de recherche au cas de la crise tunisienne, à partir d'une analyse de 6 cas d'entreprises résilientes. Nos investigations tendent à montrer l'importance de deux capacités possédées, la prudence financière et le capital social de l'organisation. Si le cadre d'analyse de la résilience s'applique au cas d'une crise longue parsemée de chocs multiples et divers, notre recherche montre que la nature et l'éventail des capacités possédées et actionnées mérite d'être prise en compte pour comprendre la façon dont les entreprises font face à une succession d'événements menaçants.

Mots-clés : résilience des entreprises, capacités, crise de longue durée

Eventail de capacités et résilience des entreprises en période de crise de longue durée

INTRODUCTION

Le 17 Décembre 2010, Mohamed Bouazizi, jeune vendeur ambulant de fruits et légumes, s'immolait devant la préfecture de Sidi Bouzid, ville au centre du pays, parce que la police municipale venait, une fois de plus, de confisquer sa marchandise. Chômeur comme beaucoup de jeunes Tunisiens, le marchand devient un symbole pour tout un peuple qui descend dans la rue. La « Révolution » est en marche, le Président Ben Ali est chassé du pouvoir et un gouvernement provisoire est formé pour organiser les futures élections. Les Tunisiens parlent de leur « transition démocratique », les étrangers évoquent la « révolution du jasmin ». Pendant une année, de nombreux troubles sociaux engendrent un climat d'insécurité dans le pays et créent une forte instabilité qui conduit à plusieurs remaniements successifs du gouvernement provisoire. En conséquence, l'économie nationale souffre. Les entreprises étrangères évitent le pays : au premier semestre 2011, les projets d'investissements étrangers diminuent de 40%, les demandes de partenariat s'écroulent de 50%. L'agence nationale de promotion de l'industrie et de l'innovation (APII) a recensé 172 entreprises étrangères ou à participation étrangère qui ont quitté le pays pendant l'année 2011 (Tounsi, 2012). Quant aux entreprises nationales, de nombreuses n'ont pu résister à l'effondrement économique. En Novembre 2011, l'APII évaluait à 173 millions de dinars le montant des pertes cumulées par les entreprises endommagées directement ou indirectement par les troubles sociaux. Les entreprises partiellement ou totalement exportatrices opérant dans le secteur de la sous-traitance furent les plus endommagées. Plus de 10 000 emplois ont été perdus (Ayari, 2012). Face à un tel marasme, il est intéressant de comprendre comment certaines entreprises ont réussi à sortir vivantes de cette période de crise. La résilience est comprise ici comme « la capacité à affronter des dangers non anticipés, une fois qu'ils se sont manifestés, en apprenant à rebondir » (Wildavsky, 1991: 77). Dans ce but, nous avons examiné la littérature en sciences de gestion dédiée au concept de résilience organisationnelle, qui est au cœur des problématiques de survie en période de crise. La recherche a montré qu'en matière de solution

à une crise, les entreprises développent des modalités d'action en recombinaison des capacités organisationnelles déjà possédées. Weick et al. (1999) parlent d'improvisation. Cette improvisation se traduit par la mise en action d'une capacité d'absorption du choc et d'une capacité de renouvellement. Cependant, la plupart des travaux sur la résilience se sont intéressés à des crises ponctuelles (accident nucléaire, explosion d'une navette spatiale, accident d'avion...), alors que le contexte tunisien se caractérise par une multitude d'évènements s'enchaînant sur une durée longue.

D'où notre question de recherche : *quelles sont les capacités possédées et les capacités actionnées par les entreprises tunisiennes qui ont survécu dans le contexte de cette crise de longue durée ?*

Pour répondre à cette question, nous avons mené une enquête qualitative inductive sur six entreprises tunisiennes qui avaient survécu à la première année de crise. Ces entreprises privées sont toutes situées dans la région de Sfax qui a connu, non seulement les troubles occasionnés par la transition démocratique tunisienne, mais aussi, et de façon simultanée, les dommages collatéraux émanant de la situation de guerre civile en Lybie qui a entraîné de fortes perturbations du commerce entre Tunisie et Lybie.

Alors que les recherches passées se sont surtout intéressées aux relations d'antécédence entre capacités possédées et actionnées, nos investigations contribuent à l'état des connaissances en identifiant la probable existence de relations entre la nature et l'éventail des problèmes rencontrés, la nature et l'éventail des capacités possédées, et la nature et l'éventail des capacités actionnées. Par exemple la nature de certaines capacités possédées limite l'émergence de certaines natures de problèmes. Ou encore : plus l'éventail de capacités possédées est large, plus l'éventail de capacités actionnées est étroit.

Dans le présent article, nous examinons d'abord la littérature portant sur la résilience des entreprises en contexte de crise. Puis nous analysons les caractéristiques de la crise tunisienne. Ces développements nous permettent de préciser les questions de recherche. Nous exposons ensuite nos investigations empiriques et les résultats obtenus.

1. RESILIENCE DE L'ORGANISATION EN TEMPS DE CRISE

1.1. Définition et panorama des recherches

Le concept de résilience est utilisé dans de nombreux domaines : écologie, économie, psychologie, systèmes d'information, management... Dans les sciences de gestion, la résilience organisationnelle a été introduite dans le cadre de la recherche sur les crises. De multiples définitions existent (Kendra et Wachtendorf, 2003), nous retiendrons celle de Wildavsky (1991: 77) : « la résilience est la capacité à affronter des dangers non anticipés, une fois qu'ils se sont manifestés, en apprenant à rebondir ». Le concept évoque l'idée de s'adapter pour lutter contre l'occurrence d'un événement non prévu et de s'en sortir en étant encore plus fort.

Si de multiples définitions existent, les chercheurs reconnaissent aussi la difficulté à mesurer *a priori* la capacité de résilience d'une entreprise. De fait, les principaux travaux ont consisté à analyser *a posteriori* les actions d'entreprises ayant ou n'ayant pas survécu à des chocs imprévisibles (Begin et Chabaud, 2010 ; Lengnick-Hall et Beck, 2005). Selon Kendra et Wachtendorf (2003), la résilience organisationnelle apparaît associée à la possession de certains antécédents, des ressources et capacités – ou combinaison de ressources - favorables à la résolution de la crise : excédent financier, systèmes de décision... Mais la solution repose aussi sur le développement de capacités spécifiques permettant d'affronter l'imprévisible. Les chercheurs ont notamment identifié de façon récurrente la capacité d'improvisation. L'improvisation est définie comme « la fusion délibérée et substantielle de l'élaboration et de l'exécution d'une production nouvelle » (Miner et al., 2001: 314). L'improvisation est une capacité créatrice spontanée. Pour Weick et al. (1999), l'improvisation repose sur l'aptitude à trouver de nouvelles façons de combiner des ressources ou actions qui font déjà partie du répertoire organisationnel. Surmonter une crise repose donc sur la possession initiale de ressources et sur la capacité de les recombinaison spontanément de façon nouvelle.

Il est utile de noter, à l'instar de Hollnagel et al. (2009), que la plupart des travaux sur la résilience sont focalisés sur l'occurrence d'un événement extrême pendant un laps de temps limité : par exemple la mort de plusieurs pompiers à Mann Gulch (Weick, 1993), l'accident nucléaire de Three Mile Island (La Porte, 1982), ou encore l'explosion de la navette Challenger (Vaughan, 1996). Notons aussi que les recherches tendent à focaliser sur des organisations où une fiabilité forte est exigée – « *high reliability organizations* » : pompiers,

compagnie aérienne, agence spatiale, centrale nucléaire, *etc.* Ces organisations s'exercent constamment pour éviter toute erreur face à l'imprévu. Elles ont développé une histoire, une organisation et des pratiques ancrées dans la valeur de fiabilité qui est l'essence même de leur existence. Or, la particularité de ces organisations ne correspond pas à notre cadre d'étude : nous cherchons à comprendre comment des entreprises classiques ont réussi à traverser une longue période de trouble sociopolitique en n'étant pas spécialement préparées à affronter des situations extrêmes. Il peut alors être dangereux de transposer la plupart des résultats obtenus au cas de la résilience des entreprises tunisiennes pendant la longue transition politique vers la démocratie.

Néanmoins, quelques travaux méritent attention ; ils sont consacrés à la résilience face à des crises longues pour un type d'entreprise particulier : l'entreprise familiale. Or de nombreuses entreprises tunisiennes sont détenues et dirigées par des familles. Examinons ces travaux.

1.2.La résilience sur période longue

Plusieurs auteurs se sont interrogés sur la capacité supposée des entreprises familiales à surmonter des crises, qu'il s'agisse de succession intergénérationnelle ou de survie à long terme quel que fut le contexte économique vécu.

Ainsi Miller et Lebreton-Miller (2005) identifient 4 caractéristiques des grandes entreprises familiales qui ont réussi à traverser les temps, génération après génération: la continuité (recherche de pérennité à long terme), la communauté (construction d'une culture et de liens humains forts), les connexions (réseau de partenaires externes fiables et de grande qualité), et le commandement (engagement fort et rapidité dans la prise de décision). S'appuyant sur ces travaux pour étudier les grandes entreprises familiales françaises, Bloch et al. (2012) ont représenté la stratégie du propriétaire familial en fonction de 3 concepts : la frugalité (prudence dans les dépenses et investissements, limitation du recours au licenciement), l'ambidextrie (conjugaison de l'exploitation et de l'exploration des connaissances) et la fiabilité (richesse humaine inter-organisationnelle et vigilance dans l'action). Ces analyses recoupent les conclusions de Sirmon et Hitt (2003) qui distinguent 4 ressources distinctives propres à l'entreprise familiale : capital humain, capital social, capital financier patient et capital de survie.

Dans le cadre d'un projet centré sur la traversée des crises, Bégin et Chabaud (2010) ont suivi le parcours d'une entreprise familiale créée en 1826 et qui a affronté divers événements

externes au cours du siècle dernier : guerre et décolonisation, expropriation et nationalisation, effondrement de son marché principal. Leurs investigations les amènent à identifier trois composantes de la résilience :

- la capacité d'absorption : cette capacité consiste à pouvoir mobiliser des ressources internes excédentaires (par exemple le *capital financier patient* tel que défini par Sirmon et Hitt, 2003) ou externes (par exemple le « *capital de survie* »). Dans le cas des entreprises familiales, le soutien moral ou financier de la famille constitue une ressource potentiellement actionnable pour aider à surnager en période de turbulence. Cette capacité d'absorption des chocs est avant tout une capacité de résistance ;
- la capacité de renouvellement : elle consiste à trouver des solutions inédites, qu'il s'agisse de créer de nouvelles activités, de modifier l'organisation, de repenser le modèle d'affaires. Au-delà de la capacité d'absorption des chocs, la capacité de renouvellement constitue une forme d'action proactive, s'appuyant sur la volonté des dirigeants et la saisie d'opportunités. En référence à la définition de la résilience, c'est une capacité à sortir plus fort de la crise.
- la capacité d'appropriation, qui consiste à savoir tirer des enseignements des crises passées pour mieux anticiper ou réagir aux crises futures. Bégin et Chabaud (2010) reconnaissent que cette capacité d'apprentissage demeure difficile à observer.

1.3. Questions associées à la résilience en période d'instabilité socio-politique prolongée

Les crises engendrées par des soulèvements populaires émaillent l'histoire de nombreux pays ; ces crises entraînent des bouleversements politiques, économiques et sociaux de grande ampleur. Toutefois, ces crises ne sont pas toutes similaires. En ce sens, il est difficile de comparer les transitions dans les pays caractérisés par l'existence *ex-ante* et *ex-post* d'un régime économique de type capitaliste à celles dans les pays de l'ex-Union Soviétique qui connaissaient auparavant l'économie planifiée. Les néo-institutionnalistes ont montré que les entreprises fondées sous un régime communiste avaient plus de difficultés à s'adapter à l'environnement institutionnel nouveau que celles créées dans un contexte d'économie libérale (Shinkle & Kriauciunas, 2012 ; Rondinelli et Yurkewicz, 1996). De fait, les recherches menées par des économistes sur l'évolution des industries de l'ex-URSS suite à la chute du Mur de Berlin (Zientara, 2009 ; Hodgson, 2006) sont *a priori* peu utiles pour comprendre le cas d'une crise de longue durée dans un pays à régime économique capitaliste.

Dans le cas objet de l'étude, la crise se caractérise par des mouvements sociaux qui perdurent, paralysant gravement l'économie du pays. Ces événements se sont traduits par un fort accroissement de l'incertitude concernant l'évolution politique et l'évolution des mouvements sociaux. On peut se demander comment certaines entreprises ont réussi à survivre dans un tel contexte.

Ces développements conduisent à préciser nos questions de recherche. Tout d'abord, on peut s'interroger sur la possible transposition des résultats obtenus sur la résilience au contexte étudié caractérisé par une succession continue d'événements imprévus qui ont touché les entreprises locales. Outre les perturbations économiques, ces événements sont aussi de nature sociale, avec les soulèvements et mouvements collectifs de protestation qui ont marqué la période. La crise a engendré des séries de problèmes nouveaux auxquels l'entreprise n'avait pas de réponse préparée. Leur caractère traumatisant pour l'entreprise provient de la modification des cadres de référence des acteurs impliqués, de la forte incertitude liée à la durée des événements, leur intensité et leur récurrence ainsi qu'à l'entrée en scène de nouveaux acteurs sur lesquels l'entreprise n'a pas d'emprise. On peut donc raisonnablement penser qu'une capacité identifiée par Weick et al. (1999) apparaît transférable : la faculté d'improvisation face à l'imprévu, à partir du réservoir organisationnel de capacités. C'est pourquoi la survie en période de crise de longue durée a toute chance d'être associée à la possession antérieure de ressources et capacités spécifiques, ainsi qu'à la capacité d'improvisation des dirigeants. Notre première question de recherche a trait à ce réservoir organisationnel : *quelles capacités possédées par l'entreprise avant la crise ont contribué à sa survie?*

La longue période de crise en Tunisie se distingue des chocs généralement étudiés, non seulement par sa durée, mais aussi par la variété possible des problèmes rencontrés. En effet, la vague de mouvements sociaux a aussi bien concerné des émeutes de rue, des blocages logistiques que des revendications et grèves internes aux entreprises. On peut donc s'interroger sur le lien entre capacités possédées et problèmes rencontrés. D'une part, y-a-t-il des capacités possédées qui ont contribué à survivre à l'ensemble des problèmes rencontrés ? D'autre part, la possession de certaines capacités a-t-elle permis d'éviter l'émergence de certains problèmes ? Notre seconde question peut être formulée ainsi : *quels liens existent*

entre la variété des problèmes rencontrés et la nature des capacités possédées qui ont été utiles pour traverser la période de crise ?

Les travaux sur la résilience des entreprises familiales sur longue période ont montré que la capacité d'improvisation pendant une crise pouvait être envisagée selon deux composantes¹ : capacité d'absorption des chocs et capacité de renouvellement (Bégin et Chabaud, 2010). Cependant, ces entreprises familiales ont rencontré une série de chocs isolés, changement de génération ou difficulté économique passagère, alors qu'un contexte de crise de longue durée se présente comme une succession continue d'événements imprévus. Les entreprises survivantes sont celles qui ont réussi à résister, ce qui confirmerait le développement en leur sein d'une capacité d'absorption des chocs. Elles ont réussi à « faire le dos rond » en attendant des jours meilleurs. Mais il est moins évident qu'elles aient développé une capacité de renouvellement en adoptant une forme d'action proactive. La succession effrénée des événements durant la période devrait conduire les dirigeants à concentrer leurs efforts sur les problèmes opérationnels visant à maintenir autant que possible l'activité de l'entreprise. Il faut sans cesse improviser. On peut donc s'interroger sur la capacité des dirigeants à saisir de nouvelles opportunités et à imaginer des solutions inédites en matière de management, de positionnement et d'organisation. D'où notre troisième question : *quelles capacités ont été actionnées pendant la crise par les entreprises tunisiennes survivantes ?*

En synthèse, ces trois questions requièrent d'identifier les problèmes rencontrés, les capacités possédées par les entreprises avant la crise et les capacités mobilisées pendant la crise, puis à identifier les liens pouvant exister entre ces variables.

2.METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

2.1. Etude de cas multiples

Puisque la résilience organisationnelle face à une crise sociopolitique longue n'a pas été étudiée, nous avons mis en œuvre une démarche de recherche inductive, dédiée à l'étude d'un phénomène important pour lequel la théorie est peu développée. Nous avons suivi les

¹ Notons que la capacité d'appropriation citée par Bégin et Chabaud (2010) correspond à une démarche volontariste d'apprentissage suite à une crise ou un choc. Elle est donc conçue comme une capacité développée ultérieurement à la crise. C'est pourquoi nous l'avons écartée de notre cadre de recherche, d'autant plus que les auteurs ci-avant cités ont souligné la difficulté à l'identifier.

recommandations d'Eisenhardt et Graebner (2007), optant pour une étude de cas multiples visant la construction de théorie intermédiaire.

La question du nombre de cas à inclure a été soulevée par plusieurs auteurs (Eisenhardt 1989, Miles et Huberman, 2003, Yin, 1994). Eisenhardt (1989) milite pour un nombre compris entre 4 et 10. Miles et Huberman (2003) expliquent que lorsque le chercheur procède à un échantillonnage théorique, même si le nombre de cas est restreint, cette démarche "met de la chair sur les os des construits généraux et de leurs relations" (2003, p.63). Idéalement, les chercheurs devraient arrêter d'ajouter des cas quand la saturation théorique est atteinte (Rispal, 2002). Toutefois, en pratique, ces critères se combinent souvent avec des considérations pragmatiques (Eisenhardt 1989).

Nous avons sélectionné les cas selon une méthode et une contrainte : un échantillonnage théorique combiné à l'accès possible au terrain. L'échantillonnage théorique consiste à choisir des cas d'entreprises qui apparaissent particulièrement adaptés pour étudier le phénomène : nous avons ainsi décidé de concentrer notre sélection sur des entreprises de taille moyenne, opérant dans l'industrie ou les services (nous avons éliminé les banques et organismes de crédit qui peuvent jouer un rôle particulier dans le cadre d'une crise nationale). Les entreprises sélectionnées devaient être originaires d'une même région, parce que certaines régions ont été exposées plus que d'autres à certains événements comme la guerre civile chez le voisin libyen, ou parce que certaines régions avaient un historique de contestation particulier (par exemple les soulèvements en 2008 dans le bassin minier de Gafsa). Les cas étudiés sont tous originaires de la région de Sfax, une région réputée pour son commerce et son industrie.

L'accès au terrain est compliqué dans les pays du Maghreb, comme l'a souligné Zahra (2011). De fait, cet auteur recommande de saisir les opportunités de contact pour obtenir l'accord d'entreprises sur leur participation à l'enquête. C'est ce que nous avons fait, une fois l'échantillonnage théorique réalisé.

Les données ont été recueillies par entretien avec le chef d'entreprise ou le directeur général, à partir de questions ouvertes et semi-ouvertes sur le contexte, les problèmes rencontrés et les solutions mises en place. Plus précisément, les problèmes ont d'abord été cités spontanément par les répondants, puis une liste de problèmes élaborée suite à une revue de presse a été suggérée par l'enquêteur. Le répondant a ainsi pu compléter sa liste initiale. Les solutions ont été recueillies de façon globale, puis problème par problème, par questionnement ouvert. Les

entretiens ont duré en moyenne 2 heures ; à la requête des interviewés, les propos n'ont pas été enregistrés mais ont été transcrits sur papier de façon manuscrite, exception faite d'un seul cas. Il n'a pas été possible de procéder à plusieurs entretiens par entreprise, les dirigeants s'y opposant compte tenu de la nature du sujet traité. De plus, l'anonymat des répondants et de leur entreprise a dû être garanti. Ces contraintes sont caractéristiques des pays du Maghreb et du Moyen-Orient (Zahra, 2011). Pour ces raisons, la présentation des résultats ne pourra pas être illustrée avec les citations exactes de dirigeants.

Les entretiens se sont déroulés entre Octobre et Décembre 2011, soit entre 9 et 11 mois après la chute du régime Ben Ali. Ils ont porté sur toute la période allant du début de l'année jusqu'à la date d'entretien. Nous avons jugé ce délai suffisamment long pour capturer les événements rencontrés lors d'une crise longue, en comparaison avec un choc ponctuel traditionnellement étudié. Nous avons aussi jugé ce délai suffisamment court selon une perspective de rigueur méthodologique : compte tenu de la nature du sujet (émergence d'événements imprévus et solutions mises en place), nous estimons que la probabilité d'un biais historique, lié au recours à la mémoire des répondants, est faible. Problèmes rencontrés et réponses apportées ont peu de chances d'être oubliés, ou au contraire d'être magnifiés en un laps de temps aussi réduit.

Notons que nous n'avons interrogé que des dirigeants d'entreprises ayant survécu à la crise. De fait, les données recueillies reflètent la perception des dirigeants quant aux facteurs qui ont contribué à traverser la période troublée. Les données sont le produit de leur analyse. Compte tenu des obstacles locaux (Zahra, 2011), nous étions dans l'impossibilité de récolter des données auprès d'entreprises ayant disparu au cours de la période. Notre étude empirique ne repose donc pas sur des données factuelles : *les résultats de chaque entretien reflètent uniquement la perception des dirigeants d'entreprises résilientes.*

Notre propre travail d'analyse a consisté d'abord à étudier, pour chaque cas, les caractéristiques mises en avant par le dirigeant en matière de capacités possédées qui ont été utilisées pendant la crise, et en matière de solutions mises en place face aux problèmes rencontrés. Puis nous avons effectué une comparaison entre cas pour identifier les similarités et différences qui pouvaient être extraites de l'ensemble des perceptions recueillies. Les analyses menées ont fait l'objet d'allers-retours avec la littérature sur la résilience organisationnelle, afin d'identifier les éléments confortant la théorie et ceux contribuant à l'enrichir. Plus précisément, le repérage des capacités possédées et actionnées a été effectué

comme suit : à partir des retranscriptions de l'enquêteur, deux chercheurs ont d'abord identifié individuellement les capacités possédées citées par les répondants. Puis ils ont classé individuellement les solutions mises en œuvre selon la dichotomie capacité d'absorption du choc / capacité de renouvellement. Ils ont ensuite comparé leur travail d'interprétation, qui se révéla identique en tout point.

2.2. Description des cas

Les cas étudiés sont des entreprises privées tunisiennes. Elles ont toutes eu du succès pendant plusieurs années avant la crise et se sont développées malgré une conjoncture parfois difficile. Elles appartiennent à 6 secteurs industriels différents : bois et ameublement, chimie, agroalimentaire, industries mécaniques et électriques, secteur des TIC, services. Nous livrons ci-dessous les informations sur les cas dont la diffusion a été autorisée par les dirigeants.

L'entreprise (E1) a été créée dans sa forme actuelle en 1975 ; elle opère dans le domaine du bois et de l'ameublement, est dirigée aujourd'hui par le fils du fondateur, et a maintenu volontairement un effectif réduit (25) malgré les possibilités de développement. Son activité est de type sur-mesure et requiert une main d'œuvre experte.

La deuxième entreprise E2 active dans le domaine des services est aussi une reprise par les deux fils du fondateur. Elle opère sur le marché tunisien et sur le marché libyen où elle réalise une partie importante de son chiffre d'affaires. Elle fonctionne sur la base de projets à durée déterminée. Elle s'est développée en intégrant d'autres services et activités de production pour lesquels une maîtrise de métiers est le facteur clé de succès déterminant.

La troisième entreprise E3 a démarré ses activités dans les années 1970 et a été reprise à la fin de la première décennie 2000 par un groupe familial qui lui laisse une totale autonomie. E3 évolue dans l'agro-alimentaire et réalise 30% de son chiffre d'affaires à l'exportation, essentiellement sur le marché libyen.

La quatrième entreprise E4 est la seule entreprise fondée à partir de capitaux non familiaux. Elle a été créée à la fin des années 1980 et opérait dans les services. Elle a intégré l'activité industrielle à la fin des années 1990. E4 a fait appel aux sociétés d'investissement à capital risque (SICAR) pour financer son développement. Le groupe est constitué aujourd'hui de 4 unités dont une opère totalement en Algérie.

La cinquième entreprise E5 a été créée dans les années 70. Elle s'est développée d'abord par la production et commercialisation de produits chimiques nouveaux, puis par des manœuvres

d'intégration verticale en amont et en aval. E5 détient environ 25% du marché tunisien pour son activité principale ; elle exporte aussi sur le marché libyen. Le groupe est dirigé par les enfants du fondateur.

La sixième entreprise a été créée en 1981 et compte un effectif de 525 personnes. Elle opère dans le secteur mécanique et électrique. La société est dirigée actuellement par son fondateur qui est secondé par ses fils. Elle est active principalement sur le marché tunisien et exporte vers la Libye. Elle est considérée leader sur le marché tunisien dans son domaine d'activité.

Pour récapituler, toutes ces entreprises sont âgées de plus de 20 ans. Exception faite du seul cas qui ne s'est pas internationalisé (E1), tous les autres se sont développés d'abord sur le marché tunisien pour attaquer ultérieurement le marché libyen (4 cas) ou le marché algérien (1 cas). Exception faite d'un seul cas qui a fait appel à des capitaux des SICAR pour financer son développement, 4 cas se sont maintenues en tant qu'entreprises familiales, alors qu'un cas, qui était au départ une entreprise familiale, a dû être cédé à un autre groupe industriel.

Le tableau 1 ci-dessous récapitule les caractéristiques de l'échantillon.

Tableau 1: description des cas

N°	Secteur d'activité	Effectif 2010	Date de création	Capital Familial	Dirigeant familial	Répondant	Présence Marché libyen
E1	Bois et ameublement	25	1975	OUI	OUI	PDG	NON
E2	Services à l'industrie	300	1953	OUI	OUI	PDG	OUI
E3	Agro-alimentaire	800	1973	NON	NON	DG	OUI
E4	Secteur des TIC	170	1987	NON	NON	PDG	NON
E5	Chimie	150	1974	OUI	OUI	DG	OUI
E6	Mécanique et électrique	525	1981	OUI	OUI	PDG	OUI

3. RESULTATS

Nous présenterons rapidement les principaux problèmes rencontrés par les entreprises de l'échantillon, puis analyserons les capacités possédées et solutions mises en œuvre.

3.1. Principaux problèmes rencontrés

Tous les problèmes cités dans la presse n'ont pas systématiquement touché toutes les entreprises du pays. C'est pourquoi notre étude empirique sur la résilience requérait une identification préalable des difficultés rencontrées par chacune des entreprises interrogées.

Les problèmes cités par les répondants sont d'origine interne ou externe. Les problèmes externes peuvent être classés en deux catégories ceux liés aux parties prenantes traditionnelles telles que les banques, les clients, le syndicat régional ou les concurrents et ceux liés à des parties prenantes entrées nouvellement en action tels que les chômeurs ou les classes sociales les plus démunies. Dans tous les cas, ces problèmes ont été essentiellement suscités par des changements ou des pertes de repères caractérisant les acteurs externes et internes.

Les parties prenantes traditionnelles de l'entreprise ont causé des soucis. La plupart des répondants identifie le retard de paiement des clients et la difficulté à obtenir des crédits de la part des banques, plus respectueuses des règles prudentielles pour limiter leur prise de risque. Les difficultés du secteur bancaire expliquent ce resserrement d'octroi de crédits et en particulier de facilités de caisse. Des concurrents nouveaux sont apparus dans le cas de l'entreprise d'agro-alimentaire, concurrents se lançant dans un commerce parallèle sauvage illégal.

Si la création de nouveaux syndicats ouvriers et patronaux n'a eu aucun effet sur le fonctionnement des entreprises enquêtées, le PDG de l'entreprise d'équipements mécaniques souligne une tentative de création d'un comité syndical interne par le syndicat régional UGTT ; un tel comité risquerait –selon les convictions de l'interviewé- de conduire à de fortes perturbations du fonctionnement de l'entreprise et de perte d'efficacité. Ce même syndicat a orchestré le sit-in d'un groupe de stagiaires dans E5 appartenant au secteur chimie, action de revendication pour obtenir une titularisation avant la fin de leur période de test.

Les parties prenantes nouvelles ont aussi contribué à entraver le fonctionnement habituel des opérations. Ainsi les grèves dans d'autres entreprises et particulièrement dans le secteur des transports ont touché trois cas. Le PDG de E2 (services à l'industrie) a relevé un effet de contagion : une grève revendiquant des droits sociaux (affiliation à la caisse de sécurité sociale) sur un chantier voisin a été à l'origine de l'arrêt du travail sur un chantier de l'entreprise, alors que celle-ci avait légalement acquitté les cotisations à la sécurité sociale (retraite, maladie et invalidité) à sa charge pour tout le personnel employé sur le chantier en question.

Deux entreprises E2 et E3 ont fait face à des sit-in de chômeurs demandant des emplois. L'entreprise E4 (secteur TIC) a fait l'objet d'attaques violentes et pillage de deux magasins. A cause des coupures de routes et des grèves, deux autres cas ont enregistré des retards, voire des interruptions, dans les livraisons de matières premières ou de produits finis.

Autre source de dommage : les événements en Libye. Ceux-ci ont eu des incidences sur le fonctionnement de quatre entreprises de l'échantillon (E2, E3, E5 et E6) ayant des activités de production ou exportant sur ce marché. E2 a dû arrêter les chantiers en Lybie et a subi des dégâts matériels importants. E5 active dans le secteur de la chimie a suspendu ses exportations vers la Libye représentant 30% du chiffre d'affaires et n'a pu les reprendre que lorsque ce pays est entré dans une phase de reconstruction. L'entreprise d'équipements mécaniques a aussi dû stopper ses exportations. Enfin, le dernier cas E3 a fait face à une impossibilité de maintenir son organisation logistique par la route.

Autre difficulté, l'entreprise E2 réalisant une partie de son activité avec les administrations d'Etat tunisiennes a souffert de l'arrêt des appels d'offres pour de nouveaux marchés publics.

Au niveau interne, le climat général, caractérisé aussi par des moments d'euphorie, suscita dans certains cas un certain opportunisme des acteurs. Cet opportunisme prit souvent la forme de revendications multiples et variées, dont certaines n'étaient pas justifiées selon les chefs d'entreprise. Parmi les revendications auxquelles les entreprises ont fait face, figurent : les revendications de titularisation (de stagiaires), les demandes d'augmentation de salaire, les demandes diverses de primes (dans une entreprise, les employés ont été jusqu'à revendiquer une « prime de révolution »), la demande par les chauffeurs d'une prime de risque sur la route, vu le climat d'insécurité (blocage des axes routiers), la revendication de reclassement des salariés², l'octroi d'un local pour les délégués syndicaux.

Le climat général du pays semble avoir eu un effet sur les représentations des ouvriers quant à leurs relations au chef d'entreprise et au travail : le chef de l'entreprise E1 a relevé qu'un certain climat de méfiance entre patronat et salariés commençait à s'installer et son effet sur la productivité se faisait ressentir. Les salariés titulaires considéraient, selon les dire d'un autre dirigeant, que l'emploi était déjà acquis et ne pouvait plus être remis en cause, l'heure était à la demande d'augmentation de salaires ou à d'autres revendications qui ne pouvaient pas être exprimées avant la crise.

² Dans le cas E5, la liste de salariés à reclasser remise par les délégués du personnel à la direction ne comprenait que les noms de membres du syndicat!

3.2. Description des solutions adoptées

Pour la clarté de présentation, les solutions mobilisées sont présentées selon les acteurs à l'origine du problème.

Les réponses apportées aux actions collectives non menaçantes (sit-in, blocage de l'entrée des locaux) de la part de parties prenantes externes nouvelles sont diverses : E2 (services à l'industrie) a décidé de stopper toute activité et de fermer le bâtiment de son siège social, objet du sit-in ; E3 (agro-alimentaire) a distribué des compensations monétaires aux chômeurs, après négociation pour lever le sit-in, encourageant néanmoins le risque d'une récurrence. Suite au pillage de ses magasins, E4 (TIC) a renforcé la sécurité des points de vente en augmentant, entre autres, le nombre de gardiens. Les coupures de routes menaçant des membres de l'entreprise tels que les chauffeurs ont été résolues, soit par l'octroi de prime de risque, soit par une adaptation des horaires de transport tout en étant plus vigilant.

Les solutions mises en place vis-à-vis des parties prenantes externes classiques dépendent du problème posé. La tentative de création d'un comité syndical au sein de l'entreprise d'équipements mécaniques a été contrecarrée par la direction grâce à la mise en place d'une solution novatrice consistant à créer un conseil d'entreprise dans lequel chaque atelier est représenté par 2 membres ; le conseil se réunit régulièrement, débat des problèmes rencontrés et élabore des solutions. Cette réponse s'inscrit selon le chef d'entreprise dans une approche participative constituant un des piliers du mode de gestion adopté par la direction.

E5 a résolu le problème du sit-in des stagiaires dans l'enceinte de l'entreprise, sit-in fomenté par le syndicat régional, par la négociation avec le syndicat sur la base de présentation de documents internes attestant du statut précaire des protestataires et de l'absence de justification réglementaire et juridique de leur revendication.

Démunies face aux retards de paiement des clients, face aux difficultés à obtenir une ligne de crédit de la banque, face à l'arrêt de chantiers ou d'activité (Etat, Libye), les entreprises victimes ont tenté, si possible, de négocier, puis ont puisé dans leurs réserves financières pour faire face à leurs engagements. Le fait de ne pas recourir à l'endettement bancaire pour plusieurs entreprises, conjugué avec leur âge, leur a permis de constituer des ressources financières qui les aident à résister aux pressions externes et aux événements imprévus. Selon les répondants, leurs entreprises ont réussi à gérer leur situation de trésorerie et ont peu craint pour leur survie. E5 a relevé une baisse importante du chiffre d'affaires et deux autres (E2 et

E5) une baisse des profits. E3 a clairement indiqué un retardement des investissements projetés dans l'appareil de production.

Confrontées aux revendications internes des employés et syndicats, les 3 entreprises touchées se sont appuyées sur un historique de négociation pour restaurer un ordre de marche satisfaisant. Le dialogue est souvent direct avec les employés. Un cas a résolu certains problèmes rencontrés en négociant avec le syndicat régional et deux cas avec le comité syndical interne de l'entreprise. La négociation s'est faite sur la base de preuves documentées et présentées par la direction. Les trois cas ayant échappé à ces formes d'action collective venant de l'interne ont souligné que leur mode de fonctionnement habituel a contribué à éviter les revendications.

Les données décrites ci-avant ont été analysées de manière à répondre à nos trois questions de recherche. Ces analyses sont présentées dans l'ordre de nos interrogations. Le tableau 2 rassemble les résultats de recherche en donnant, pour chaque entreprise, la nature des principaux problèmes rencontrés, les capacités possédées qui ont été utiles pour résoudre les difficultés et les capacités actionnées (absorption du choc, renouvellement...).

3.3. Capacités possédées avant la crise

Notre première question de recherche a trait au réservoir organisationnel mobilisé pour surmonter une crise: *quelles capacités possédées par l'entreprise avant la crise ont contribué à la survie de l'entreprise tunisienne ?*

Les recherches sur la résilience ont montré que la possession de certaines ressources et capacités spécifiques contribuait à la traversée d'une crise (Kendra et Wachtendorf, 2003). Notre exploration par questions ouvertes a laissé libre champ aux interlocuteurs pour exprimer les raisons de leur survie et les capacités possédées qui leur ont été utiles. Notons tout d'abord que tous les dirigeants ont cité au moins une capacité, montrant ainsi que toutes les entreprises ont puisé dans leur réservoir existant. Deux types de capacités émergent de l'analyse : le capital social de l'organisation et la prudence financière.

3.3.1. Capital social de l'organisation

Parmi les 6 entreprises interrogées, 5 ont mis un accent particulier sur leur capital social interne. L'analyse croisée des réponses aux actions collectives a conduit à identifier deux modèles de capital social parmi l'échantillon d'enquête. Les deux modèles qui émergent sont:

- un premier modèle (3 cas) se caractérise par une conception plutôt familiale : le chef d'entreprise agit en 'bon chef de famille' et intervient chaque fois qu'il est sollicité pour aider ce personnel à résoudre ses problèmes même extra professionnels ; les répondants ont ainsi cité l'octroi d'aides financières et de prêts sans intérêts (construction de logement, acquisitions diverses, fêtes religieuses et familiales...), la présence du chef d'entreprise à des fêtes familiales de son personnel. La discussion, l'effort de conviction du personnel, le soutien financier et la tolérance même en cas d'erreurs semblent être des valeurs pivots permettant de prévenir des actions collectives à l'encontre de l'entreprise. Une entreprise est allée jusqu'à payer le salaire du personnel permanent en chômage après la fin ou l'arrêt de certains chantiers pour deux raisons : garder les compétences et ne pas les laisser dans une situation de nécessité en période de crise. Le 'contrat' entre l'entreprise et son personnel est plutôt de type moral et est censé la préserver d'actions collectives internes. Un tel traitement est réservé essentiellement au personnel détenant des compétences clés permettant à l'entreprise de maîtriser son cœur de métier, de se créer et de maintenir son avantage compétitif. Ce modèle est assimilable au capital social familial décrit par Sirmon et Hitt (2003).

- le deuxième modèle (2 cas) est fondé sur une conception « managériale » de gestion des ressources humaines; les deux dirigeants concernés évoquent, à travers les concepts cités, l'existence des 3 dimensions caractéristiques du capital social (Nahapiet and Ghoshal, 1998) : structurelle (gestion participative, plan prévisionnel élaboré en commun), relationnelle (négociation) et cognitive (confiance, transparence). Plus précisément, le répertoire d'actions des deux entreprises dépasse le simple cadre réglementaire et est grandement fondé sur le dialogue avec le personnel et la négociation avec ses représentants. La communication est perçue comme le moyen de développer des solutions en commun et éventuellement d'assurer une certaine veille relative aux intentions des acteurs internes ou externes. Par le dialogue, la crédibilité de la direction vis-à-vis de son personnel s'est renforcée avant la période de crise, avec comme corollaire la confiance qui est considérée comme une valeur dans ces deux entreprises. De ce fait, les accords entre la direction de l'entreprise et son personnel entrent en vigueur même avant leur signature, ce qui permet d'éviter toute action collective inattendue. Ce dialogue peut se réaliser individuellement à travers la pratique de tournée quotidienne de la direction générale dans les ateliers qui permet d'entretenir une proximité avec le personnel.

Un autre référent qui émerge dans le discours de deux dirigeants est la participation et la définition d'objectifs négociés. Ce discours permet de reconnaître que cette pratique est de nature à assurer davantage d'engagement et d'implication du personnel.

Les deux entreprises possédant un tel capital social ne sont toutefois pas identiques : l'une accorde une importance majeure à la compétence et au mérite, l'autre promeut des valeurs de liberté et honnêteté (refus de la corruption). D'ailleurs, la direction et l'ensemble du personnel de cette dernière entreprise avaient prévu avant la chute du régime de manifester ensemble dans la rue le 15 janvier.

Enfin, le dirigeant de la sixième entreprise n'évoque pas le capital social organisationnel : selon lui, son entreprise était déjà empêtrée avant la crise dans des conflits sociaux internes, qui ont empiré pendant la période de trouble. Elle fut en particulier la cible de fortes revendications et troubles internes pilotés par le syndicat régional. Le règlement des difficultés s'est en général effectué sur une base contractuelle, en prouvant le respect de la loi : référence à des documents (contrats, convention collective), action en justice.

En synthèse, 5 entreprises partagent un point commun : elles ont depuis longtemps accordé un soin particulier au développement de leur capital social interne. Certaines adoptent un modèle familial, d'autres un modèle plus managérial.

3.3.2. Prudence financière

Quatre responsables d'entreprises ont déclaré que leur gestion financière prudente avant la crise, sans recours à un endettement fort pour assurer le développement, avaient contribué à traverser les difficultés. Parmi ces entreprises, notons la présence de celle qui gérait ses ressources humaines sur un mode contractuel : son dirigeant a reconnu le rôle primordial joué par les ressources financières accumulées par le passé qui ont pu être utilisées pendant la période d'instabilité. Trois entreprises se qualifiant de financièrement prudentes sont familiales. Cette gestion prudente est assimilable au capital financier patient décrit par Sirmon et Hitt (2003) qui constitue un réservoir de ressources limitant le risque de liquidation.

En synthèse, la réponse à notre première question de recherche est la suivante : tous les dirigeants reconnaissent le rôle primordial joué par au moins une capacité possédée dans la résilience de leur organisation, qu'il s'agisse de capital social ou de prudence financière.

Tableau 2 : problèmes et capacités possédées ou actionnées

	Secteur d'activité	Capacités possédées qui ont été utilisées	Problème rencontré	Solution	Capacité actionnée
E1	Bois et ameublement	Prudence financière Capital social	Sentiment de méfiance entre l'ouvrier et le patron	Continue à gérer l'entreprise comme une famille en assistant les ouvriers en cas de besoin, en accordant des prêts...	Absorption du choc
			Absence non justifiée des ouvriers	Entretien avec les ouvriers et explication des effets de leur comportement	Absorption du choc
E2	Services à l'industrie	Prudence financière Capital social	Aucun nouveau marché public	Aucune solution	Aucune : inaction forcée
			Arrêt du marché Libyen pour cause de guerre civile	Fermeture de la filiale libyenne	Absorption du choc
			Sit-in (blocage de l'accès au siège social) et blocage des routes	Fermeture temporaire (siège et chantiers)	Absorption du choc
			Grèves et revendications dans d'autres entreprises qui se diffusent par contagion	Démonstration sur preuve de la non justification des demandes	Absorption du choc
E3	Agro-alimentaire	Capital social	Commerce illégal de produits de nécessité vers la Lybie	Adaptation du planning de production et réorientation sur le marché intérieur Développement du marché des ONG	Absorption du choc Renouvellement
			Sit-in (blocage de l'accès aux entrepôts de l'entreprise) et blocage des routes	Négociation et indemnisation des chômeurs, sécurisation des sites, transformation complète de la logistique (horaires, modes de transport)	Renouvellement
			Demande de prime de risque par les chauffeurs routiers	Négociation et octroi d'une prime	Absorption du choc
			Retard dans l'acheminement matières	Aucune solution	Aucune : inaction

			premières		forcée
			Revendication par les ouvriers d'une prime de révolution	Négociation d'une hausse de la prime de rendement en cas d'amélioration de la productivité	Absorption du choc
E4	Secteur des TIC	Prudence financière Capital social	Entreprises clientes tunisiennes ne paient pas leurs factures	Négociation avec clients, plan financier prévisionnel et blocage de fonds En parallèle, réorientation des efforts sur le marché des particuliers en essor	Absorption du choc Absorption du choc
			Saccage de locaux et vol par des pillards	Demande indemnisation par l'Etat, sécurisation des sites	Absorption du choc
E5	Chimie	Prudence financière	Arrêt du marché libyen pour cause de guerre civile	Etude du marché algérien pour un probable développement des activités	Renouvellement
			Revendications du syndicat régional pour reclassement	Démonstration sur preuve de la non justification des demandes	Absorption du choc
			Sit-in de stagiaires pour titularisation	Démonstration sur preuve du non-fondé de la revendication, puis action intentée en justice par l'entreprise	Absorption du choc
			Demande d'un local syndical	Octroi du local	Absorption du choc
E6	Equipements mécaniques	Capital social	Revendications du Syndicat Régional pour installation de cellule interne	Création d'un conseil d'entreprise	Renouvellement
			Arrêt du marché libyen	Report des efforts sur le marché tunisien en essor	Absorption du choc

3.4. Capacités possédées et problèmes rencontrés

Notre seconde question est : quels liens existent entre la variété des problèmes rencontrés et la nature des capacités possédées qui ont été utiles pour traverser la période de crise ?

L'analyse du contenu des entretiens tend à conférer un rôle différent aux deux capacités possédées qui ont été identifiées, eu égard à la variété des problèmes rencontrés. La prudence financière apparaît - sans surprise - comme un matelas utilisable quelles que soient les difficultés auxquelles il faut faire face. Les répondants ayant cité cette capacité ne l'associent pas à un écueil particulier. La comparaison des cas tend à montrer son universalité : elle apparaît utile quelle que soit la nature des problèmes.

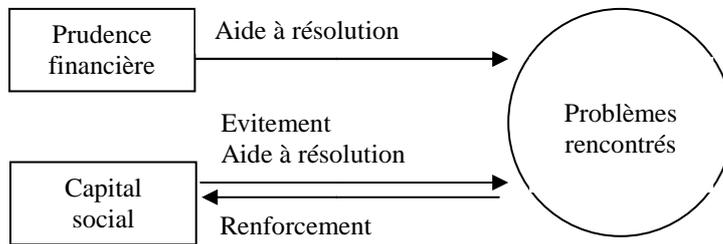
La relation est différente pour les possesseurs d'un capital social fort : cet atout influence la nature des difficultés rencontrées. Parmi les trois dirigeants d'entreprises citant l'importance du capital social familial de leur entreprise, un premier le considère comme l'attribut organisationnel qui a permis d'éviter tout problème interne. Les deux autres dirigeants considèrent le capital social familial comme l'élément qui a contribué à résoudre facilement les quelques revendications internes mineures auxquelles ils ont dû faire face. Les deux dirigeants d'entreprises citant leur capital social « managérial » répondent de façon similaire : ils expliquent l'absence ou la rareté des problèmes soulevés en interne par leur capital social. Dans le cas où deux revendications ont émergé, le dirigeant reconnaît que le capital social de l'entreprise a joué un rôle dans la recherche de solutions : pour l'une, le dialogue et la négociation ont débouché sur une solution gagnant-gagnant, en accordant une augmentation du montant d'une prime liée à la productivité. Pour l'autre, la discussion a abouti à une réponse innovante, la création d'un conseil d'entreprise, qui lui-même permettra de consolider la communication et les relations au sein de l'organisation.

De fait, les liens entre capital social interne et nature des problèmes rencontrés sont doubles. D'une part, la possession d'un capital social organisationnel fort est perçue par les dirigeants comme un facteur ayant minimisé l'émergence de troubles internes ; d'autre part, les problèmes ont conduit à trouver ensemble des solutions tendant à renforcer le capital social.

La réponse à notre deuxième question dépend donc de la capacité possédée : soit elle est utile quelle que soit la nature du problème (prudence financière), soit elle est doublement liée à une catégorie de problèmes (capital social) : elle permet d'éviter l'émergence de graves problèmes internes et/ou la résolution des problèmes internes mineurs tend à renforcer le capital social.

Ces résultats sont illustrés dans la figure 1.

Figure 1 : nature des liens entre problèmes et capacités possédées



3.5. Capacités actionnées

Notre troisième question de recherche est : *quelles capacités ont été actionnées pendant la crise par les entreprises tunisiennes survivantes?*

Le tableau 2 ci-avant dresse le panorama des capacités actionnées. Les réponses des entreprises permettent effectivement d'identifier globalement la présence de capacité d'absorption du choc et la capacité de renouvellement au sein de notre échantillon. Une troisième composante a été identifiée : l'inaction forcée. Commençons par cette dernière catégorie.

L'inaction forcée souligne, non pas une capacité, mais une incapacité : il y a des événements face auxquels l'entreprise peut difficilement réagir. L'inaction forcée consiste donc à ne rien faire. Les répondants reconnaissent être démunis lorsque l'événement est situé hors de leur champ d'action. Par exemple, quand l'Etat ne lance aucun nouveau projet de marché public ou quand les clients libyens stoppent leurs approvisionnements, l'entreprise victime se trouve impuissante pour rétablir ce volume d'affaires³. L'inaction forcée n'est donc pas connotée négativement dans nos propos, elle reflète simplement le fait que l'entreprise ne peut que subir la disparition de ces marchés, conséquence directe ou dommage collatéral de la crise.

Toutes les entreprises de notre échantillon ont développé une capacité à absorber le choc. Les dirigeants négocient avec leur personnel suite aux revendications internes, afin d'éviter la paralysie de l'entreprise. Face aux actes venant de l'extérieur comme le non-paiement des clients, l'entreprise fait son possible pour trouver une solution et récupérer ce qui lui est dû. Certaines firmes opèrent des modifications au sein de leur portefeuille d'activités, délaissant une activité menacée au profit d'une autre qui l'est moins. Par exemple, faisant face à la disparition de son marché traditionnel de grands comptes, l'entreprise E4 évoluant dans le

³ Notre raisonnement porte sur la réponse directe formulée par rapport à une partie prenante ; nous signalerons plus avant que, face à la disparition de clients importants, plusieurs chefs d'entreprise ont tenté de diversifier leur marché en se tournant vers de nouvelles clientèles.

secteur des TIC a rebondi en développant ses ventes sur le segment des particuliers, et en particulier les ventes aux femmes tunisiennes au foyer qui voulaient être connectées via les réseaux sociaux. Dans le même ordre d'idée, l'entreprise E6 a reporté ses efforts sur le marché des particuliers, écoulant de grandes quantités de produits du bâtiment à des individus qui ont profité de l'absence de gouvernement pour construire des habitations de façon anarchique.

La capacité de renouvellement est identifiée dans les réponses de 3 entreprises. Celles-ci ont su saisir de nouvelles opportunités pendant cette période mouvementée. Certaines ont diversifié leurs activités au-delà du périmètre existant. L'entreprise agro-alimentaire E3 a déniché une nouvelle clientèle, les ONG en charge de prodiguer nourriture et soins aux réfugiés provenant de Libye et installés dans des camps en Tunisie. L'entreprise E5 a lancé une étude d'implantation sur le marché algérien suite à l'arrêt du marché libyen. Pour ces deux entreprises, cette capacité se manifeste donc par un renouvellement du portefeuille d'activités.

D'autres actions ont conduit à un renouveau de l'organisation interne. La création d'un conseil d'entreprise incluant des employés fut décidée par E6 pour anticiper toute tentative du Syndicat Régional visant à mettre en place d'autres modes de représentation des salariés. L'entreprise E3 a opéré une transformation complète de sa logistique (changement des trajets et horaires des camions, prime de risque aux chauffeurs, envoi en Libye par voie maritime).

Qu'il s'agisse de renouvellement du portefeuille d'activités ou de l'organisation, ces décisions en réponse aux événements dénotent la mobilisation de capacités inédites au sein de l'entreprise, qui reposent sur un comportement proactif des dirigeants (Begin et Chabaud, 2010).

Par conséquent, en réponse à notre troisième question de recherche, nos travaux confirment la mise en œuvre systématique par les dirigeants d'une capacité d'absorption du choc. En revanche, la capacité de renouvellement n'est identifiée que dans un cas sur deux. De fait, la réponse à notre question est positive pour la capacité d'absorption et mitigée pour la capacité de renouvellement.

4. DISCUSSION DES RESULTATS

Cette recherche portant sur les firmes rescapées de la crise tunisienne participe à l'accumulation des connaissances sur le concept de résilience des organisations.

Contrairement à la plupart des travaux qui se sont intéressés à la façon dont l'entreprise faisait face à un choc ponctuel, cette recherche analyse la résilience dans le cadre d'une crise sociopolitique de longue durée, parsemée de nombreux événements initiés par diverses parties prenantes internes ou externes. Une telle crise longue correspond donc à une succession de chocs de diverses natures.

Nos principaux résultats sont les suivants :

- les dirigeants des entreprises survivantes citent au moins une capacité possédée qui a aidé leur entreprise à traverser la crise ; ils disposaient initialement, soit d'une prudence financière, soit d'un capital social organisationnel, soit des deux à la fois ;
- la ou les capacités possédées peuvent, selon leur nature, être liées à l'éventail des problèmes rencontrés ; si la prudence financière apparaît indépendante des problèmes affrontés, la possession d'un capital social limite l'émergence de difficultés d'origine interne ; et la résolution des éventuelles difficultés internes tend à renforcer le capital social de l'entreprise ;
- toutes les entreprises ont actionné une capacité à absorber les chocs, quelle qu'en soit leur nature et leur éventail. En revanche, toutes n'ont pas développé une capacité de renouvellement ; le développement d'une capacité de renouvellement apparaît lié à la possession d'une seule parmi les deux capacités possédées citées par les répondants. Lorsque l'entreprise pouvait initialement compter sur son capital social et sa prudence financière, elle s'est contentée d'absorber les chocs.

Les théories d'improvisation sur la base des capacités possédées semblent donc s'appliquer au contexte de crise socio-politique longue, parsemée de chocs imprévisibles. La mise en avant, par les dirigeants, du capital social et/ou de la prudence financière, correspond à la possession d'antécédents organisationnels, à partir desquels l'entreprise improvise dans le cadre d'un choc ponctuel (Kendra et Wachtendorf, 2003 ; Miner et al., 2001 ; Weick et al., 1999).

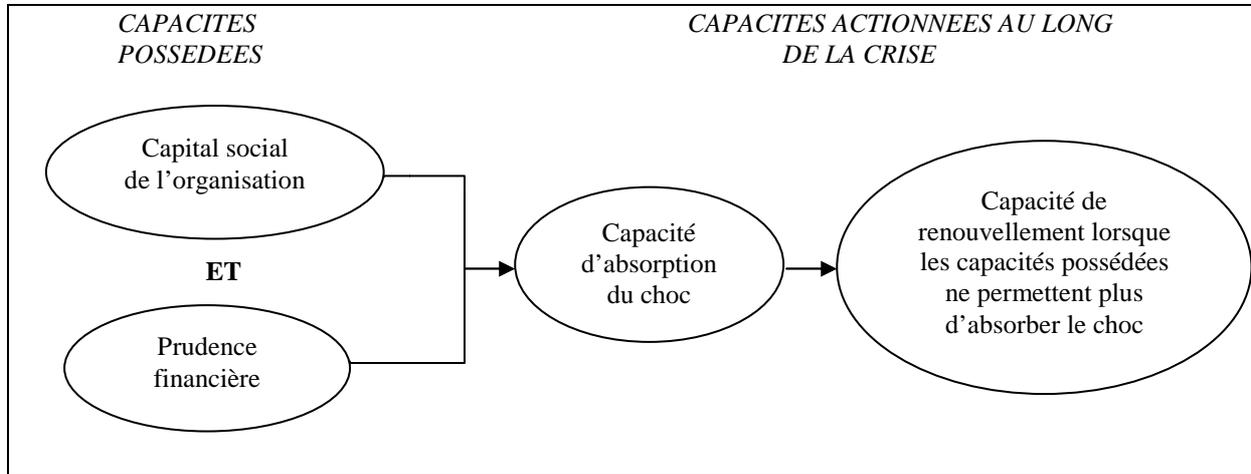
La seconde contribution concerne les capacités actionnées. La littérature sur la résilience a mis en évidence la conjugaison d'une capacité d'absorption des chocs avec une capacité de renouvellement (Begin & Chabaud, 2010). Lors d'une crise longue comme la transition en Tunisie, l'entreprise fait face à plusieurs chocs importants de diverse nature, qu'ils apparaissent de façon simultanée ou séquentielle. Toutes les entreprises de l'échantillon ont développé une capacité d'absorption du choc, trouvant des solutions appropriées à la plupart des problèmes rencontrés. Cette capacité apparaît indispensable pour survivre à une crise longue. Toutes cependant n'ont pas démontré leur capacité de renouvellement. Il semble donc

que le développement des deux capacités n'est pas forcément simultané. Un dirigeant sur deux ne mobilise que la capacité d'absorption du choc, sans procéder à une innovation dans son portefeuille d'activités ou à une refonte de son organisation. Nos résultats ne confirment donc pas la mise en œuvre systématique d'une double capacité. Plusieurs explications sont possibles :

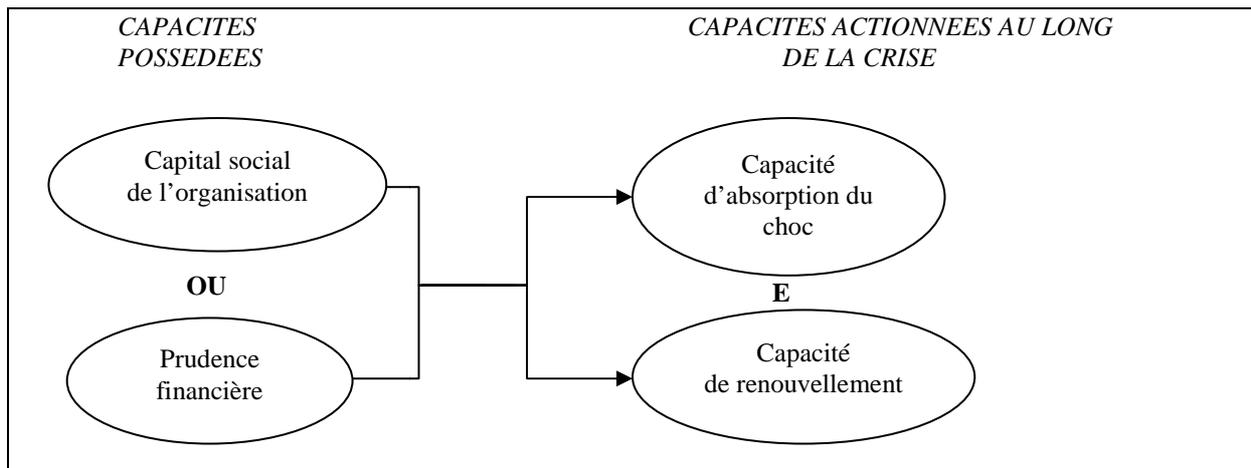
- la résilience suite à un choc ponctuel a souvent été étudiée dans le cadre d'organisations à forte fiabilité : pompiers, compagnies aériennes, centrale nucléaire, agence spatiale, etc. Ces organisations ne peuvent se permettre de renouveler leurs erreurs. De fait, l'improvisation doit conduire au renouvellement des modes de fonctionnement et d'action. Or ce n'est pas forcément le cas pour une organisation classique ;
- l'enchaînement d'événements menaçants peut conduire les dirigeants à se concentrer sur l'absorption des chocs plutôt que sur le renouvellement, tant que celui-ci n'est pas jugé indispensable. La résolution des difficultés opérationnelles peut laisser peu de temps pour réfléchir aux innovations stratégiques et organisationnelles. Ce résultat suggère l'existence de deux types de réaction en crise longue : certaines entreprises déploient simultanément les deux capacités, alors que d'autres, fortes de leurs ressources existantes, semblent raisonner de façon séquentielle, se contentant d'actionner leur capacité d'absorption du choc aussi longtemps que possible. Se dessinent ainsi deux modèles, selon l'éventail des capacités initialement possédées : un modèle séquentiel et un modèle simultané de capacités actionnées, qui sont décrits dans la figure 2.

Figure 2 : les deux modèles de résilience en contexte de crise sociopolitique longue

MODELE DE RESILIENCE SEQUENTIELLE



MODELE DE RESILIENCE SIMULTANEE



Notre recherche incite donc à développer à l'avenir des recherches permettant de comprendre à partir de quand et dans quelles conditions les entreprises actionnent leur capacité de renouvellement. Les recherches passées ont identifié des types de capacités jouant des rôles différents dans le processus de résilience (Miner et al., 2001 ; Weick et al., 1999 ; Hollnagel et al., 2009). Elles ont aussi montré une relation d'antécédence entre ces concepts, les capacités actionnées étant bâties sur le répertoire de capacités possédées (Kendra et Wachtendorf, 2003 ; Weick et al., 1999). Mais peu de travaux ont mis l'accent sur la nature et l'éventail de ces capacités. Or notre étude empirique souligne l'existence probable de relations, dans un contexte de crise avec chocs multiples, entre la nature et l'éventail des problèmes rencontrés,

la nature et l'éventail des capacités possédées, ainsi que la nature et l'éventail des capacités actionnées. Une compréhension de ces relations apparaît nécessaire pour décrypter le phénomène de résilience en période de crise sociopolitique de longue durée.

Notre recherche comporte néanmoins plusieurs limites. Tout d'abord, le recueil des données en période de crise, de surcroît dans un pays où les dirigeants d'entreprises rechignent à collaborer avec les chercheurs, a été effectué en partie par recours aux relations interpersonnelles. Cette contrainte explique la taille modeste de l'échantillon et la garantie d'anonymat concédée aux dirigeants. La taille d'échantillon incite à prendre nos conclusions comme de simples propositions qui mériteraient d'être testées sur un échantillon plus large.

Certaines propositions ont été élaborées sur la base de perceptions recueillies auprès des dirigeants, en particulier concernant les capacités possédées. Ils ont décrit les composants de l'organisation qui, selon eux, ont contribué à traverser la crise. Les similarités en matière de référence à la prudence financière et au capital social incitent à penser que leurs analyses sont fondées et que ces capacités ont joué un rôle crucial pour la survie des entreprises. Toutefois, il est fort possible que certaines entreprises ayant disparu pendant la crise aient possédé l'une ou l'autre parmi ces capacités. Dans ce cas, la différence serait plutôt de l'ordre de la mise en œuvre : les disparus n'auraient pas su improviser. Malheureusement, puisqu'il est très difficile d'obtenir des informations auprès d'entreprises qui n'existent plus, nous ne pouvons que nous appuyer sur le discours des survivants, en gardant cependant en mémoire cette interprétation alternative des données. De futures recherches pourraient tenter de lever cette ambiguïté en s'appuyant sur une méthodologie différente pour étudier empiriquement le sujet.

Cette remarque induit une autre. Le répondant étant le dirigeant principal, nous avons volontairement éliminé son rôle particulier dans la traversée de la crise. Si les propos rapportés tendent à identifier sa capacité à décider rapidement et à négocier avec les parties prenantes externes, le fait que nous n'ayons pu recueillir que sa perception empêche toute triangulation des données. Or c'est lui qui improvise. De futures recherches auraient intérêt à incorporer dans leur analyse l'influence du dirigeant sur la résilience de son entreprise, eu égard à son importance dans la gestion et la performance des PME (Julien et Marchesnay, 1990).

Une autre contrainte fut l'incapacité d'enregistrer la plupart des entretiens. Le chercheur a pris des notes lors de chaque entrevue. Ce procédé a pour inconvénient de réduire la richesse des

données, car les notes écrites ne sont qu'un résumé du discours. De plus, ce procédé empêche de s'appuyer sur des *verbatim* extraits des propos du dirigeant, *verbatim* qui auraient contribué à argumenter nos analyses.

Enfin, la nature des problèmes rencontrés et des solutions mises en œuvre est peut-être limitée à la région de Sfax. Par exemple, les entreprises de cette région ont beaucoup souffert de la guerre en Libye, car le commerce entre la Libye et Sfax est très développé. D'autres régions du Nord et de l'Ouest Tunisien ont beaucoup moins de relations commerciales avec ce pays limitrophe.

CONCLUSION

La transition démocratique en Tunisie a entraîné de graves difficultés économiques et la fermeture de nombreuses entreprises. Cette recherche consacrée aux entreprises rescapées a permis d'explorer les facteurs explicatifs de la résilience organisationnelle dans un contexte de crise sociopolitique de longue durée.

Cette recherche enrichit notre connaissance du concept de résilience dans un tel contexte. Les construits développés pour caractériser la résilience en cas de choc ponctuel se révèlent appropriés pour analyser les réactions face à une crise longue. Les entreprises tunisiennes survivantes possédaient toutes au moins une capacité utile pour traverser la crise, qu'il s'agisse de leur prudence financière ou de leur capital social. Celles qui possédaient ces deux capacités ont réussi à absorber le choc, alors que celles qui n'en détenaient qu'une ont simultanément actionné une capacité d'absorption du choc et une capacité de renouvellement. La possession d'un capital social fort a permis d'éviter l'émergence de graves troubles internes.

Notre recherche met en évidence l'importance à accorder dans un contexte de crise longue, à la nature des liens existant entre les problèmes affrontés, les capacités possédées et les capacités actionnées. Il n'y a pas que des relations d'antécédence : nos investigations incitent à penser que des liens existent selon la nature et l'éventail caractérisant ces trois variables. Par exemple, plus l'éventail des capacités possédées est large, plus l'éventail des capacités actionnées semble étroit.

De futurs travaux gagneraient à creuser ces pistes afin de mieux comprendre les similarités et différences en matière de résilience selon le type de crise traversée et à intégrer l'effet de

l'apprentissage sur les solutions développées et sur les changements de l'éventail des capacités possédées et celles actionnées.

REFERENCES

- Altintas, G. et I. Royer (2009), Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise: une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence, *M@n@gement*, 12 : 4, 266-293.
- Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (2011), Le courrier de l'Industrie, bulletin de l'APII, numéro hors série.
- Ayari, C. (2012), Situation économique et sociale: Un cri d'alarme, 19 janvier, <http://www.leaders.com.tn/article/situation-economique-et-sociale-un-cri-d-alarme?id=7484>
- Beau, N. et C. Graciet (2009), *La régente de Carthage*, Paris : La Découverte.
- Begin, L. et D. Chabaud (2010), La résilience des organisations : le cas d'une entreprise familiale, *Revue Française de Gestion*, 200, 127-142.
- Bloch, A., Kachaner, N. et S. Mignon (2012), *La stratégie du propriétaire. Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise*, Paris : Pearson, Collection Village Mondial.
- Bratton, M. et N. Van de Walle (1994), Neopatrimonial regimes and political transitions in Africa, *World Politics*, 46, 453-489.
- Eisenhardt, K.M. (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Eisenhardt, K.M. et M.E. Graebner (2007), Theory building from cases : opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, 50, 25-32.
- Geddes, B. (1999), Authoritarian breakdown : empirical test of a game-theoretic argument, Papier présenté au congrès annuel de l'American Political Science Association, Atlanta, GA.
- Hodgson, G.M. (2006), Institutions, Recessions and recovery in the transitional economies, *Journal of Economic Issues*, XL(4), 875-894.
- Hollnagel, E., Journé, B. et H. Laroche (2009), La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle, *M@n@gement*, 12 : 4, 224-229.
- Julien, P.A. et M. Marchesnay (1989), *La petite entreprise*, Paris : Vuibert.
- Kendra, M.J. et T. Wachtendorf (2003), Elements of resilience after the World Trade Center disaster: reconstructing New York City's emergency operation center, *Disasters*, 27 : 1, 37-53.

- LaPorte, T.R. (1982), On the design and management of nearly error-free organizational control systems, in D.L. Sills, C.P. Wolf, et V.B. Shelanski (Eds.), *Accident at Three Mile Island: The human dimensions*. Boulder, CO: Westview, 185–200.
- Lengnick-Hall C. et T.E. Beck (2005), Adaptive fit versus robust transformation : how organizations respond to environmental change, *Journal of Management*, 31, 738-757.
- Linz, J.J. et A. Stepan, (1996), *Problems of democratic transition and consolidation : Southern Europe, South America, and Post-Communist Europe*, Baltimore, MD : John Hopkins University Press.
- Lopez-Maya, M. (2002), Venezuela after the Caracazo : forms of protest in a deinstitutionalized context, *Bulletin of Latin American Research*, 21, 199-218.
- Miles, M.B. et A.M. Huberman (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition, Bruxelles : De Boeck.
- Miller, D. et I. Le Breton-Miller (2005), *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Boston: Harvard Business School Press.
- Miner, A.S., Bassoff, P., et C. Moorman (2001), Organizational improvisation and learning: a field study, *Administrative Science Quarterly*, 46, 304-337.
- Nahapiet, J. et S. Ghoshal (1998), Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *Academy of Management Review*, 23, 242–66.
- North, D. (1981), *Structure and change in economic history*, New York : Norton.
- Rispal, H.M. (2002), *La Méthode des cas : Application à la recherche en Gestion*, Paris : De Boeck Université.
- Roberts, K.H. (1990), Managing high reliability organizations, *California Management Review*, 32 : 4, 101-113.
- Rochlin, G. (1988), Technology and adaptive hierarchy : Formal and informal organization for flight operations in the US Navy, Working Paper, n°88-18, Institute of Governmental Studies, Berkeley, University of California.
- Rondinelli, D.A. et J. Yurkewicz (1996), Privatization and economic restructuring in Poland: an assessment of transition policies, *American Journal of Economics and Sociology*, 55, 154-160.
- Shinkle, G.A. et A.P. Kriauciunas (2012), The impact of current and founding institutions on strength of competitive aspirations in transition economies, *Strategic Management Journal*, 33, 448-458.

- Sirmon, D.G. et M.A. Hitt (2003), Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 : 4, 339–358.
- Tarrow, S. (1995), Cycles of collective action : between moment of madness and the repertoires of contention, in M. Traugott, *Repertoires and cycles of collective action*, Durham : Duke University Press, 89-115.
- Tilly, C. (1995), Contentious repertoires in Great Britain, 1758-1834, in M. Traugott, *Repertoires and cycles of collective action*, Durham : Duke University Press, 15-42.
- Tounsi, F. (2012), Conférence de Presse du Directeur général de l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation Tounsi F., 24 Janvier, <http://www.tap.info.tn/fr/fr/economie/commerce-et-industrie/17412-rassurer-les-investisseurs-nest-pas-seulement-la-responsabilite-de-lapii-.html>
- Ulfelder, J. (2005), Contentious collective action and the breakdown of authoritarian regimes, *International Political Science Review*, 26, 311-334.
- Vaughan, D. (1996), *The Challenger launch decision*, Chicago: University of Chicago Press.
- Weick K.E. (1993), The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch Disaster, *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. et D. Obstfeld (1999), Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness, in R.S. Sutton et B.M. Staw (eds), *Research in Organization Behavior*, Vol. 21, Stanford : JAI Press Inc., 81-124.
- Wildavsky, A. (1991), *The Rise of Radical Egalitarianism*, Washington, DC: American University Press.
- Yin, R. K. (1994), *Case study research: Design and methods* (2nd ed.), Newbury Park, CA: Sage.
- Zahra, S. A. (2011), Doing research in the (New) Middle-East : sailing with the wind, *Academy of Management Perspectives*, 25, 6-21.
- Zientara, P. (2009), Restructuring the Coal Mining Industry, *Eastern European Economics*, 47 : 1, 41-59.