



RUPTURE DES ROUTINES EN CONTEXTE PERTURBÉ : FLEXIBILITÉ ORGANISATIONNELLE ET ANTICIPATIONS À BRÈVES ÉCHÉANCES COMME RÉPONSES RÉSILIENTES

Kwane Bebey Giscard Léon

**Ater, Univ. Artois, ULR 7396, Laboratoire de Recherches Interdisciplinaires en
Management et Économie (RIME Lab), Arras, F-62000, France**

giscard.kwanebebey@univ-artois.fr

Müller Joël

**Professeur Émérite, Univ. Artois, ULR 7396, Laboratoire de Recherches
Interdisciplinaires en Management et Économie (RIME Lab), Arras, F-62000, France**

joel.muller@univ-artois.fr

Résumé :

La récente pandémie de Covid-19 ravive l'intérêt croissant des réponses organisationnelles dans des environnements extrêmes. Les capacités à faire face et à surmonter l'adversité nécessitent en effet des organisations des réponses résilientes pour leur survie et, pour la poursuite de leurs activités dans un contexte perturbé. Le premier confinement dû à l'explosion des contaminations au printemps 2020 constitue le point de départ pour notre exploration du lien entre un contexte perturbé ayant causé une rupture des routines organisationnelles et les réponses résilientes des organisations. Notre analyse de cet événement rare fondée sur des données collectées par le biais d'entretiens de groupes et individuels à la CAF du Pas-de-Calais ainsi que des rapports d'activités révèle que, la flexibilité organisationnelle et les anticipations à brèves échéances apparaissent comme des réponses résilientes des organisations dans un contexte perturbé.

Mots-clés : Événement extrême, contexte perturbé, flexibilité, anticipation, résilience, routines.



Introduction

L'examen de la vulnérabilité des organisations aux chocs exogènes montre qu'un contexte perturbé peut entraîner une interruption des routines importantes entre des systèmes interdépendants, avec pour conséquence un dysfonctionnement des activités normales des organisations (Weick, 1990). Un contexte perturbé est provoqué par un événement extrême qui se produit hors des activités principales des organisations, et qui est considéré comme unique, sans précédent, ou non catégorisable (Christianson et al., 2009). La recherche sur les contextes perturbés est encore à ses débuts, probablement à cause de la rareté des événements extrêmes impactant le fonctionnement des entreprises (Harding, Fox & Mehta, 2002 ; Hannah et al., 2009). Dans leur travail sur l'importance de la recherche sur les contextes extrêmes pour les études de gestion et des organisations, Hallgren, Rouleau & De Rond (2018) soulignent que les études sur les réponses organisationnelles aux perturbations sont les moins bien représentées dans leur échantillon (15/138).

Les travaux sur les catastrophes naturelles (Shepherd & Williams, 2014), telles que les tempêtes (Christianson et al., 2009), les inondations et les tremblements de terre (Lanzana, 1983) concentrent la grande partie de la littérature (Robertson et al., 2021) sur les contextes perturbés. La recherche dans ces domaines soutient l'émergence et l'efficacité de structures improvisées, d'organisations ad hoc ou éphémères (Lanzara, 1983), en plus des équipes d'intervention formelles (par exemple les pompiers) pour faire face à l'adversité. Cependant, il semble réducteur de résumer les contextes perturbés à ces événements (Cornish, 2007), au regard de plusieurs autres fléaux pouvant affecter la société. En effet, ces considérations limitent la prise en compte d'autres types d'événements tels que les épidémies et les pandémies (Robertson et al., 2021) qui peuvent tout aussi impacter les sociétés. En outre, on sait très peu de choses en ce qui concerne l'impact des pandémies dans le fonctionnement des organisations et comment celles-ci se débrouillent pour y faire face. Ce qui nous a emmené à nous questionner sur les réponses résilientes des organisations dans un contexte perturbé, provoqué par la pandémie de Covid-19 ayant causé une rupture des routines organisationnelles.

Les différentes pandémies que le monde a connu depuis la peste d'Athènes jusqu'à la pandémie de Sras en 2003 en passant par le VIH-Sida depuis le début des années 1980 auraient pu donner l'occasion d'en apprendre assez à ce sujet, mais ce n'est pas le cas, on ne sait toujours rien sur les réponses résilientes des organisations face à une pandémie qui



perturbe l'ensemble de son système de fonctionnement. L'objectif de cette recherche est de combler ce gap.

La pandémie de Covid-19 a pris tout le monde au dépourvu, avec des conséquences importantes, aussi bien au niveau individuel que collectif et, a causé des ruptures parfois définitives des routines¹ dans la vie des organisations. Cependant, l'absence d'un consensus autour de la définition des routines fait en sorte qu'il existe plusieurs conceptualisations de celles-ci dans la littérature. Pour certains, il s'agit de processus alors que pour d'autres il s'agit des meilleures pratiques (Schmidt & Santamaria-Alvarez, 2021). Nous les définissons au sens de Winter (1964) comme étant des modèles de comportement qui sont suivis de manière répétée, mais qui sont sujets à changement si les conditions changent. Ainsi, la stabilité de l'environnement ou sa perturbation affecte les routines et les performances des organisations (Schmidt & Santamaria-Alvarez, 2021).

Aucune nation ou organisation n'a pu anticiper l'impact de la pandémie de Covid-19 au sens de Groves (2017) c'est-à-dire incorporer des états futurs projetés dans son fonctionnement actuel, afin d'orienter ou de moduler son activité. Cette modulation nécessite cependant que l'organisation soit flexible, c'est-à-dire qu'à mesure que l'environnement change, la structure et/ou les processus de l'organisation soient modifiés pour répondre aux nouvelles conditions environnementales (Shepherd & Rudd, 2014). Ces efforts pour penser à l'après maintenant et cette capacité d'adaptation rapide face à l'adversité sont reconnus comme étant des mécanismes de résilience (Sutcliffe & Vogus, 2003 ; Patten et al., 2005 ; Gittel et al., 2006). Si cette dernière est réussie, l'organisation peut revenir à la situation de statut quo d'avant la perturbation, ce qui pourrait stabiliser les anciennes et/ou les nouvelles routines (Becker, 2004).

La plupart des travaux sur les routines organisationnelles s'appuie sur les théories de la pratique, alors que les recherches sur les événements extrêmes mobilisent l'approche de la résilience organisationnelle. Notre souhait est d'intégrer les deux approches dans l'examen des réponses résilientes d'une organisation dans un contexte perturbé ayant causé une rupture des routines organisationnelles. Des données provenant d'entretiens de groupe et individuels avec des managers de la CAF (Caisse d'Allocation Familiale) du Pas-de-Calais, ainsi que des rapports d'activités, montrent qu'au début du premier confinement, il y'a eu une rupture des routines, une structure latente de gestion de crise a été activée, certaines routines ont été

¹ Comprises ici au sens de la vision socio-matérielle de Pentland et al. (2012) qui évitent la tendance à donner la primauté à un type d'acteur ou à un autre dans l'agence.



abandonnées tandis que de nouvelles ont émergé, certaines règles et procédures ont été allégées, parfois ignorées (par exemple, la suspension des droits à l'allocataire en cas de dossier incomplet) ce qui a permis à l'organisation d'être flexible et efficace dans la réorganisation de l'activité (exemple du télétravail, de la célérité dans le traitement des dossiers..) et de procéder à des anticipations fonctionnelles à brèves échéances (sur un ou deux jours par exemple) une fois la réorganisation stabilisée. Tout d'abord, nous analysons la relation entre un contexte perturbé et la rupture des routines.

1. Contexte perturbé : un défi pour la pratique des routines organisationnelles ?

L'ambiguïté qui entoure le concept de routine pose des problèmes pour sa compréhension. Au départ, les routines impliquent des modes d'interaction récurrentes, c'est-à-dire des types d'actions effectués de manière répétitive par un groupe d'individus, et qui permettent la coordination et le contrôle dans les organisations (Stene, 1940 ; Nelson & Winter, 1982 ; March & Olsen, 1989). Allant dans le même sens, Pentland et al. (2012) suggèrent que se concentrer sur l'action fournit une base utile et parcimonieuse pour une théorie des routines. Des auteurs (par exemple, Pentland & Rueter, 1994 ; Cohen & Bacdayan, 1994) ont empiriquement validé cette conception des routines. Ensuite, de façon tout à fait opposée, elles sont comprises comme des régularités cognitives ou des modes de représentations cognitives (Simon, 1947 ; March & Simon, 1958 ; Cyert & March, 1963). Il s'agirait entre autres de règles (Katona, 1946), de procédures (Cyert et March, 1963) de programmes (Simon, 1977) etc. Ces deux dimensions (action et cognition) totalement différentes des routines ajoutent une difficulté supplémentaire dans la compréhension de ce concept. On peut remarquer toutefois que l'une des dimensions, plus concrète en termes de pratiques, consiste en des performances spécifiques pouvant varier, c'est l'aspect performatif (Feldman & Pentland, 2003), et l'autre dimension plutôt abstraite, peut à la fois modeler et être modelé par la première, c'est l'aspect ostensif (Feldman & Pentland, 2003). Cette conception des routines qui tient compte de l'agence humaine a été complétée par une littérature récente soutenant également le rôle des artefacts dans l'agence (Orlikowski, 2007 ; Leonardi, 2011 ; Pentland et al., 2012).

Dans un tout autre registre, l'approche économique considère les routines comme les capacités de l'organisation (Nelson & Winter, 1982 ; Barney, 2001). Les routines sont incarnées par les membres de l'organisation et les artefacts (Leonardi, 2011 ; Berry, 2017 ; Prashantham & Floyd, 2012) et englobent les ressources, les connaissances et les expériences (Augier & Teece, 2007 ; Fainshmidt et al., 2017 ; Mattarelli et al., 2017) qui facilitent



l'apprentissage organisationnel (Levitt & March, 1988 ; Rerup & Feldman, 2011 ; Zollo & Winter, 2002). Cette capacitation des routines a sous-tendu les recherches de l'approche des ressources sur les capacités dynamiques (Barney, 1991 ; Teece et al., 1997 ; Winter, 2003 ; Eisenhardt & Martin, 2000), ce qui a fait suggérer à certains chercheurs (Qamar et al., 2019 ; Saka-Helmhout, 2010 ; Winter, 2003) que les routines sont des éléments constitutifs des capacités dynamiques. Cette considération a récemment fait émerger la perspective de la dynamique des routines (Feldman et al., 2016, 2021), un courant qui considère les routines organisationnelles comme une source de stabilité, mais aussi de changement (Schmidt & Santamaria-Alvarez (2021), ayant un rôle important pour la flexibilité organisationnelle (Becker, 2004), contrairement à la conception inertielle des routines (Rumelt, 1995). Les changements de l'environnement externe et surtout les événements rares, (Johanson & Johanson, 2006) ou les crises (Fainshmidt et al., 2017) peuvent conduire à des mutations routinières. Ce qui signifie que les routines peuvent être conçues ou émergentes (Hong & Snell, 2015). Dans les deux cas, qu'elles soient en outre formelles ou informelles, elles ont tendance à se formaliser et à se rigidifier avec le temps.

Quoi qu'il en soit, en tant qu'actions et interactions répétées, les routines attribuent comportement et cognition réguliers (Dutta et al., 2016 ; Sinkovics et al., 2018) et, peuvent être considérées comme l'émanation de la structure interne chargée de l'anticipation et/ou de la flexibilité de l'organisation face à son environnement (Schmidt & Santamaria-Alvarez, 2021) par le biais des capacités cognitives et métacognitives des dirigeants. Dans ce cas, les routines organisationnelles peuvent permettre d'augmenter la prévisibilité (Backer, 2004) et donc de réduire l'incertitude (Hodgson & Knudsen, 2004) liée aux perturbations. C'est le cas par exemple lorsque la structure interne fixe certains processus formels tels que les normes et les procédures, et que se développent des processus informels tels que l'amitié au sein des équipes de travail, les activités extra-professionnelles etc. Cependant, en tant que processus réguliers, les routines peuvent être perturbées ou connaître des dysfonctionnements dans des contextes nouveaux ou uniques car à la base elles ne sont pas conçues pour des problèmes inhabituels (Brueller et al., 2015 ; Prashantham et Floyd, 2012).

Les contextes perturbés se distinguent des crises et autres contextes par l'ampleur de leur impact sur le fonctionnement des organisations en dépit du fait qu'ils ne sont pas liés à celles-ci, et par le fait qu'ils ne permettent généralement pas de se préparer (Lanzara, 1983 ; Hannah et al., 2009). Ils ont un caractère très perturbateur pour tous les types d'organisation (Wilson et al. 2010) et posent des défis aux organisations parce qu'ils ne font pas partie des cadres



connus. Leur donner un sens et y répondre nécessitent de voir les choses différemment, de réfléchir et d'agir de manière inhabituelle (Garud, Dunbar & Bartel, 2011), ce qui pourrait influencer la capacité et le temps mis par les managers pour apporter des solutions adaptatives (Waller, 1999). L'incapacité des organisations à interpréter les contextes perturbés peut être dû au fait qu'elles développent des façons routinières d'interpréter les événements (Beck, & Plowman, 2009) qui surviennent dans leur environnement. Lorsqu'une perturbation interrompt les activités de l'organisation, les routines et les habitudes sont bouleversées (Dewey, 2002). Dans ce contexte, les routines deviennent plus exposées, mais en même temps plus déterminantes et potentiellement sujettes à modification. L'impact de la liminalité causée par les contextes perturbés peut concerner les réseaux de communications habituels (Weick, 1990), les procédures et les dispositifs techniques organisant les activités (Groves, 2017), la coordination et le contrôle (Stene, 1940 ; March & Olsen, 1989). Bouty et al. (2012) mettent en évidence l'hétérogénéité des pratiques de coordination dans les situations extrêmes. Face à la nouveauté imposée par un contexte perturbé, les organisations peuvent faire preuve de naïveté (Hannah et al., 2009), les routines peuvent perdre leur sens (Elam, 1993) et leur rendement peut diminuer (Grant, 1991). Les organisations peuvent manquer de ressources et de compétences pour faire face à l'adversité, ce qui pourrait alors intensifier le caractère perturbateur du contexte (Hannah et al., 2009).

Paradoxalement, les perturbations sont une occasion d'apprentissage par la découverte et le renforcement des routines qui entraînent la reprise de l'activité. Christianson et al. (2009) constatent par exemple que les interruptions dû aux perturbations renforcent et élargissent les routines d'organisation telles que l'interprétation, les relations et la restructuration et, suggèrent que ces dernières sont nécessaires à l'apprentissage car elles améliorent la compréhension et réduisent l'ambiguïté. Grâce aux événements rares, l'organisation comprend ce qu'elle sait et qui elle est en voyant ce qu'elle a pu faire, ce qui génère une reconsidération de l'identité organisationnelle (Christianson et al., 2009). Guarnelli, Lebraty & Pastorelli (2016) mettent en évidence l'apparition de décisions inédites face à des situations uniques. Si l'action des groupes improvisés est importante dans les contextes perturbés, il en est de même des routines, de l'anticipation et de la flexibilité des organisations (Majchrzak et al, 2007 ; Shepherd & Williams, 2014 ; Schmidt & Santamaria-Alvarez, 2021). En poursuivant leurs activités essentielles face à un contexte radicalement différent, les organisations s'adaptent et font preuve de résilience.



2. Flexibilité organisationnelle et anticipation comme réponses résilientes à un contexte perturbé

Il existe plusieurs conceptualisations différentes de la résilience dans la littérature, ainsi que plusieurs opérationnalisations de ce concept (Linnenluecke, 2017). Cependant, une définition commune de la résilience est la capacité des individus ou des systèmes à faire face avec succès à l'adversité et aux risques importants (Southwick et al., 2014). La perspective de la résilience qui met l'accent sur l'agence managériale rejoint les travaux de Weick & Sutcliffe (2001) et suggère les organisations à haute fiabilité pour être résilient dans des secteurs à haut risque. Ces organisations font preuve de pleine conscience, c'est-à-dire d'une combinaison de vigilance élevée, de flexibilité et d'adaptabilité qui accroissent la résilience (Weick & Sutcliffe, 2001). Ainsi, les organisations résilientes se préparent au pire en mettant en place des routines activables qui leur permettraient d'improviser rapidement des solutions face à l'adversité (Sullivan-Taylor & Wilson, 2009). Dans les contextes perturbés, la littérature suggère plutôt l'émergence d'organisations temporaires comme réponses improvisées à court-terme (Hallgren, Rouleau & De Rond, 2018). Celles-ci sont intensément tournées vers l'action et se focalisent sur la tâche à accomplir dans l'immédiat (Majchrzak, Jarvenpaa & Hollingshead., 2007). Ces capacités pourraient mettre en évidence les degrés de résilience au niveau de l'organisation, grâce notamment au rassemblement des acteurs pour trouver des solutions dans un contexte perturbé (Shepherd & Williams, 2014). Or la première dimension d'un environnement perturbé est sa composante temporelle, qui fait osciller les niveaux de menaces et par conséquent les niveaux de perturbations (Hannah et al., 2009). Dans ces conditions, nous soutenons que l'anticipation de l'organisation peut permettre de gérer la temporalité, et que la flexibilité organisationnelle peut permettre de gérer les oscillations.

Le contexte de l'étude de l'anticipation dans les organisations est lié au sentiment ontologique d'insécurité dont la principale conséquence est l'émergence des problématiques impliquant l'incertitude (Fuller, 2017). Or l'incertitude peut aussi être liée à la survenue d'événements extrêmes (Groves, 2017), et la gérer nécessite des approches d'anticipation qui tiennent compte de la complexité des relations entre les organisations et l'environnement. Ces approches concernent tous les efforts visant à connaître l'avenir pour l'utiliser (Miller, Poli & Rossel, 2013) et une grande partie des travaux dans ce domaine s'appuie sur des recherches portant sur le rôle des images et des représentations dans la formation des perceptions et des croyances concernant l'avenir (par exemple, Bell & Mau, 1971 ; Polak, 1973). L'importance



de l'anticipation de l'avenir dans la vie sociale est attestée par des recherches récentes (Jasanoff & Kim, 2009 ; Ruivenkamp & Rip, 2011).

Sous un autre angle, le futur est questionné dans la vie des organisations comme source de perturbation et de surprise (Anderson, 2010). L'anticipation consistera alors à intégrer ce qui n'a pas encore eu lieu et qui pourrait peut-être ne jamais avoir lieu (Massumi, 2007) dans tous les phénomènes conscients ou inconscients, physiques ou idéels (Miller, Poli & Rossel, 2013). La recherche sur les futurs imaginés, les fictions (Kitchin & Kneale, 2002 ; Pinder, 2005) et les futurs vécus (Anderson, 2006 ; Kraftl, 2007) conceptualisent explicitement la relation entre l'espace-temps et la prospective, notamment par le biais des interrelations complexes entre le passé, le présent et l'avenir, mettant ainsi en évidence la possibilité de gestion de la temporalité des perturbations par les organisations. Ainsi, le futur est incorporé dans le présent, de sorte que l'incitation à agir dans le présent soit influencée par un futur désiré (Anderson, 2010). En outre, la capacité à rebondir ou à se relever d'une perturbation implique le passage d'une attitude réactive à une attitude proactive. La planification des scénarios du pire (Linnenluecke, 2017) ou la construction de dystopies (Pinto Morales & Medina Vasquez, 2021) par exemple pourrait alors permettre d'anticiper les événements extrêmes. En effet, les scénarios fournissent un mécanisme permettant aux décideurs d'explorer les effets des changements rapides et des turbulences et d'envisager des possibilités qui vont au-delà des paradigmes acceptés (Roubelat et al., 2015). La logique qui lie le passé, le présent et le futur conditionne également la façon dont les organisations vont pouvoir influencer le futur, en construisant des actions leur permettant de prévenir, d'atténuer ou de s'adapter rapidement à des futurs spécifiques (Anderson, 2010) ou au contexte. Cependant, le futur restera incertain dans le cas où il dépasse les connaissances actuelles ou la capacité à les générer et, indéterminé car la connaissance parfaite est une vue de l'esprit à cause des limites cognitives (Anderson, 2010). Mais l'anticipation peut aussi permettre de préparer le terrain à la flexibilité de l'organisation en période troublée.

La flexibilité a largement été analysée dans les travaux en gestion. Elle est considérée dans la littérature comme un concept multidimensionnel, ayant des différences au niveau des fondements, des connotations, des dimensions et des paradigmes (Sushil, 2001). La flexibilité est synonyme de résilience (Patten et al., 2005) et est étroitement liée à l'anticipation et à l'adaptabilité (Evans 1991). Certains auteurs (Wright & Boswell, 2002 ; Eisenhardt & Martin, 2000 ; Zollo & Winter, 2002) la définissent comme l'adaptation à l'environnement changeant ou comme la réaction rapide au contexte (Zollo & Winter, 2002). Pour d'autres, il s'agit de la



capacité à changer les plans de jeu (Harrigan, 1985), pour anticiper des changements intentionnels, répondre en permanence à des changements imprévus, et à s'adapter aux conséquences inattendues des changements (Sanchez, 1993). L'adaptation sera alors le degré de cohérence entre les besoins, les exigences, les buts, les objectifs, la structure de l'organisation et l'environnement. Il n'existe aucune définition commune et opérationnelle de la flexibilité (Duncan, 1995), par conséquent, la flexibilité peut être encouragée ou découragée en fonction de différentes perceptions (Patten et al, 2005).

Face à une grande variété de changements dans l'environnement, les organisations peuvent avoir besoin d'ajustements structurels majeurs internes et externes qui offrent une plus grande souplesse. Celle-ci est le résultat d'une interaction entre la possibilité de contrôle ou de réactivité de l'organisation et la capacité de contrôle ou dynamique de la gestion (Volberda & Cheah 1993). La flexibilité peut être perçue comme une tâche de gestion d'une part, dans ce cas les dirigeants peuvent réagir au bon moment dans le sens souhaité, il s'agit en effet de la création des capacités pour les situations inattendues de perturbation. D'autre part, la flexibilité peut être perçue comme une tâche de conception de l'organisation, dans ce cas c'est la façon dont l'organisation est dirigée. Le souci ici est la contrôlabilité ou variabilité de l'organisation, qui dépend de la création des conditions pour favoriser la flexibilité et faire face à l'incertitude du contexte (Volberda & Cheah 1993).

Le paradoxe de la flexibilité comme l'ont observé Scott (1965) et Volberda & Cheah (1993) est qu'une trop grande capacité de réaction peut entraîner une révision perpétuelle des plans, une recherche excessive d'informations et le gaspillage de ressources. Un manque ou un excès de flexibilité peut créer une instabilité de sorte que la flexibilité est le juste milieu entre la rigidité et la réaction excessive. L'adoption d'une stratégie d'adaptation repose sur la rapidité avec laquelle l'organisation réagit pour se mettre en diapason avec les changements souvent rapides et imprévisibles de son environnement. C'est cette capacité à réagir rapidement aux mutations du contexte qui permet à l'organisation de survivre à ses perturbations. Les longues périodes de stabilité dans lesquels les organisations évoluaient, laissent progressivement place à des périodes ponctuées par des interruptions fréquentes (D'Aveni, 1994). Cela implique que les organisations contemporaines ont besoin d'énormément de souplesse dans leurs opérations ; la flexibilité les aide à surmonter les nombreux défis associés à des incertitudes et améliore leur efficacité globale². Des auteurs (Shepherd & Rudd, 2014) suggèrent que les entreprises ayant moins de hiérarchie et moins de

² Ce paragraphe et le précédent sont repris de (Kwane Bebey, 2017).



structures formelles sont plus flexibles et plus efficaces. Cependant, il est recommandé que la première étape pour devenir plus flexible soit d'anticiper ce qui pourrait arriver en planifiant pour le connu et en se préparant pour l'inconnu (Patten et al, 2005). Des travaux empiriques confirment une relation positive entre la perception de l'incertitude environnementale et l'adoption d'un comportement de flexibilité (Nadkarni & Narayanan, 2007 ; Kwane Bebey, Djuatio et Müller, 2021).

3. Méthodologie

Nous utilisons une méthode qualitative inductive pour développer une compréhension riche des liens entre un contexte perturbé, la rupture des routines et les réponses résilientes de l'organisation. Les méthodes qualitatives sont pertinentes pour l'étude des processus complexes et peuvent permettre de comprendre ce qu'il s'est passé (Lee et al., 1999). Parmi ces méthodes, celle de l'étude de cas unique est bien adaptée à l'étude d'événements extrêmes ou rares (Yin 2003). Elle permet aux chercheurs de développer des descriptions riches et profondes des activités au sein des organisations (Yin 2003), ce qui peut être utile pour l'émergence d'un corpus théorique (Weick 2007).

- Contexte de la recherche : les réponses résilientes à un contexte perturbé, le cas de la CAF du Pas-de-Calais

La caisse d'allocation familiale (CAF) du Pas-de-Calais est un organisme de droit privé ayant des missions de service public. Elle a la charge de deux grandes missions décentralisées, la gestion des droits aux prestations fixées par voie réglementaire et la conduite autonome d'une politique d'action sociale. Elle compte neuf antennes et emploie 898 salariés aux profils professionnels très diversifiés, réparties sur différents sites dans le département du Pas-de-Calais. La gouvernance est assurée par un conseil d'administration qui est l'organe délibératif, le directeur et son équipe assurant l'exécutif.

Au printemps 2020, suite à la montée en puissance de la pandémie de Covid-19, l'arrêt du travail sur site est annoncé par le gouvernement, pour toutes les entreprises pouvant fonctionner en télétravail. Face à cette perturbation, les gestionnaires se sont alors retrouvés confrontés à une nouvelle problématique : quelles réponses résilientes apporter dans l'immédiat pour assurer la survie de l'organisation ou plus précisément la continuité du service public ? Une telle situation a emmené alors à questionner les procédures, les normes et les routines existantes, à alléger ou à abandonner certaines parmi elles, pour alléger le navire CAF de manière à pouvoir être flexible dans la réorganisation, et de procéder à des anticipations fonctionnelles à brèves échéances une fois la réorganisation stabilisée.



- Collecte des données

Notre analyse s'appuie sur des entretiens de groupes et individuels semi-directifs, ainsi que sur des rapports d'activités. Le projet s'est déroulé en trois grandes phases nous permettant chacune d'explorer différents aspects liés à la construction de la légitimité des réponses résilientes de l'organisation dans un contexte perturbé. Dans un premier temps, nous avons conduit un entretien de groupe qui a duré 1 heure et 58 minutes, réunissant les membres de l'équipe de direction, pour cerner l'enjeu de la résilience de l'organisation du point de vue de ceux qui sont en charge de l'activer dans un contexte perturbé. Au cours de cet entretien des rapports d'activités nous ont été présentés et remis, afin de nous rassurer que ce qui était dit était pratiqué. À l'issue de cet entretien, nous avons manifesté la volonté de vouloir interviewer d'autres managers, une liste de vingt-trois noms avec les adresses mails nous a été envoyée par mail. Nous les avons contactés également par mail et avons obtenu dix rendez-vous d'entretien via Zoom. Dans un deuxième temps donc, nous avons menés des entretiens individuels via Zoom, avec ces dix managers appartenant à des services différents, répartis sur différents sites de la CAF du Pas-de-Calais. Ces entretiens individuels ont duré en moyenne 1 heure et 26 minutes. Après la retranscription de tous les entretiens, nous avons renvoyé à chacun son entretien retranscrit, pour nous assurer que nous n'avons rien omis, et le cas échéant, donner la possibilité aux interviewés de le signaler et d'ajouter des éléments qui nous auraient échappé. Ces deux premières étapes ont duré de Novembre 2020 à Septembre 2021. Enfin, nous nous sommes appuyés sur la pertinence des premiers éléments récurrents émergents de l'ensemble des entretiens pour dans un troisième temps, mener un deuxième entretien approfondi qui a duré 1 heure et 59 minutes avec les membres de l'équipe de direction, sur les notions de routines, de résilience, d'anticipation et de flexibilité organisationnelle en contexte perturbé.

- Échantillon

Pour nos entretiens, nous avons échangé avec des managers répartis sur les différents sites et ayant des profils très différents, qui vont des métiers de l'informatique à ceux des travailleurs sociaux, en passant par l'administration générale. En plus des trois membres de l'équipe de direction, nous avons interviewé six cadres appartenant à différents services (prestations familiales, action sociale, ressources humaines, comptabilité et finance), deux responsables de secteur et deux responsables de territoire, tous des managers. L'ensemble de notre échantillon comptait 9 individus de sexe féminin et 4 de sexe masculin avec des âges variant de 25 à 60 ans.



- Analyse des données

L'approche de théorie ancrée a été utilisée pour analyser nos données (Glaser & Strauss 1967 ; Locke 2001) en faisant des allers-retours entre les données et la théorie. C'est une approche qui a déjà été utilisée dans l'étude d'événements extrêmes (Shepherd & Williams, 2014 ; Christianson et al., 2009). Plusieurs lectures des retranscriptions d'entretiens et des rapports d'activités nous ont permis de développer des codes grâce aux comparaisons des récits des interviewés et des éléments récurrents dans les données. À cet effet nous avons commencé l'analyse avec un codage ouvert (Locke 2001) en cherchant à identifier les éléments concernant la façon dont les participants à l'étude ont décrit leurs expériences pendant la perturbation. Cette étape nous a permis de cerner les difficultés, les dilemmes et les réponses concrètes de nos participants. Lorsqu'on a commencé à observer des similarités dans nos codes, nous encadrions les parties de texte que nous assignions au code retenu, puis nous retournions dans les données. L'analyse de ces codes nous a permis d'élaborer des catégories ou regroupement de codes. Au fur et à mesure que le codage se poursuivait, nous vérifions les différences et les similitudes entre les catégories émergentes, puis nous avons cherché des relations profondes entre celles-ci dans les données, à travers des niveaux d'abstraction successifs (Gioia et al., 2012). Ce processus nous a permis de consolider certaines catégories pertinentes dont l'agrégation a fait émerger nos thèmes. Nous sommes ensuite retournés aux données pour coder et analyser une fois de plus en fonction des thèmes qui ont émergé. Nous avons travaillé ainsi de manière récursive, entre la théorie, les données, l'élaboration des codes, le développement des catégories et l'émergence de nos thèmes. La pertinence des thèmes en tant que facteur explicatif était plus importante (Glaser et Strauss 1967). Afin d'assurer la validité (Pentland, 1999 ; Langley, 1999), nous avons invité les personnes interviewées à une réunion dans les locaux de la CAF en janvier 2022, dans le but de diffuser les résultats de nos analyses et vérifier nos interprétations, mais aussi pour recueillir de nouvelles données le cas échéant. Aucune des personnes présentes n'a demandé la modification de nos interprétations qui ont été considérées comme représentant bien les récits et les descriptions des managers. Les allers-retours entre les données et la théorie nous ont alors permis d'atteindre la saturation théorique (Glaser et Strauss 1967). Pour finir, nous avons soumis nos résultats à l'examen de deux experts universitaires qui ont renforcé la validité de nos résultats.

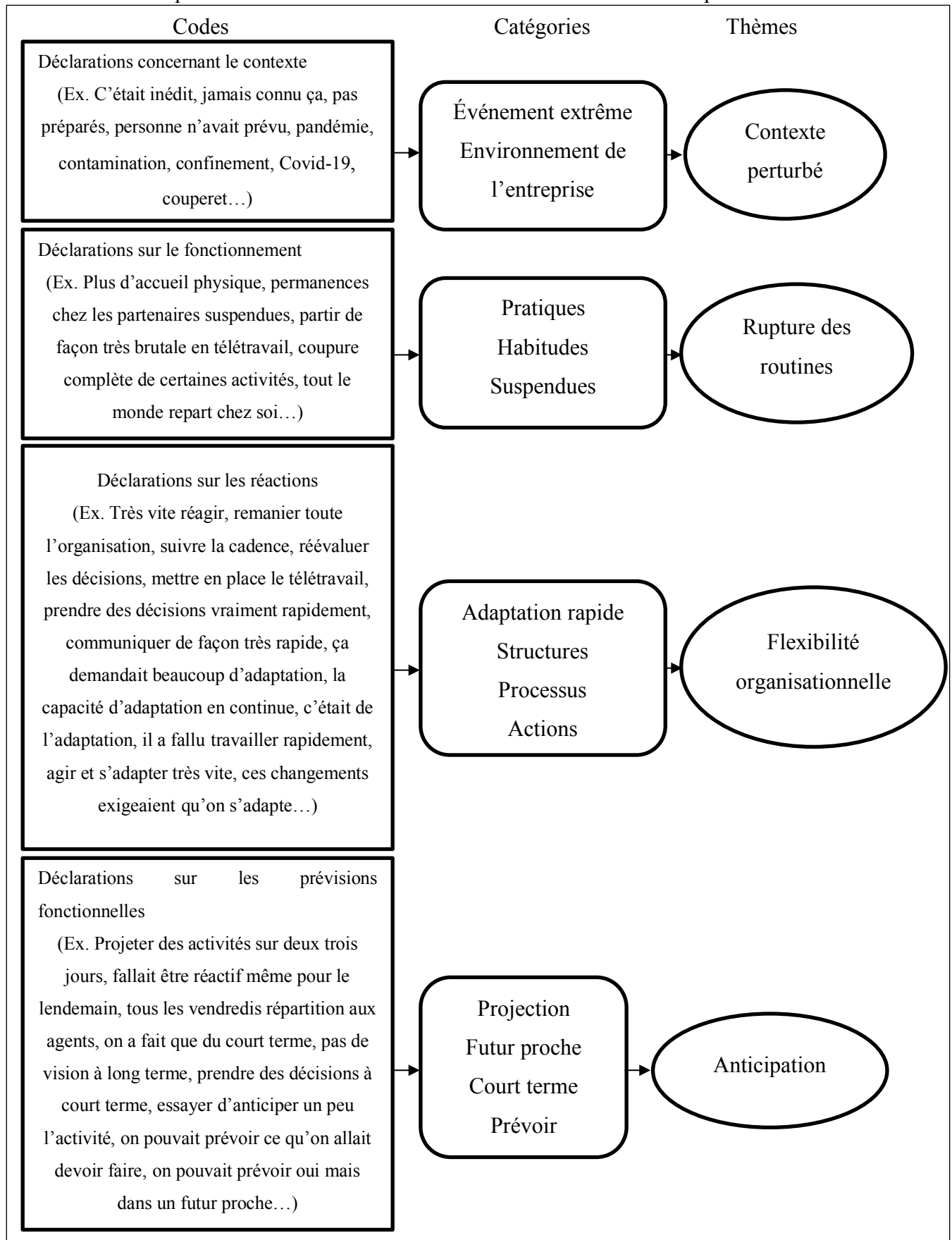


4. Résultats

L'escalade de la pandémie de Covid-19 a emmené les gouvernements à prendre des mesures radicales pour freiner les contaminations, dont l'une des principales a été le confinement au printemps 2020. Cependant, cette mesure qui visaient à réduire les contacts physiques a eu des répercussions aux niveaux des organisations qui ont dû faire face et répondre à un environnement radicalement différent. Des citations représentatives de cette perturbation ainsi que les réponses résilientes sont détaillées dans le tableau 1 ci-dessous.



Tableau 1. Les réponses résilientes de la CAF du Pas-de-Calais en contexte perturbé





L'analyse de la façon dont l'organisation a fait face à l'une des conséquences d'un événement extrême à savoir la rupture des routines organisationnelles révèle deux principales réponses résilientes déclenchées pour surmonter l'adversité. Nous présentons nos résultats en deux sections. Premièrement, nous montrons comment la perturbation a entraîné une rupture des routines. Deuxièmement, nous montrons comment la flexibilité organisationnelle et les anticipations fonctionnelles à brèves échéances ont permis à l'organisation d'être résiliente dans un contexte perturbé.

4.1. La perturbation de l'environnement impacte les routines organisationnelles

Les routines organisationnelles ont tendance à être stables dans un environnement stable. En absence de perturbations, elles sont rarement modifiées, en partie grâce à leur efficacité, parfois à cause des coûts inhérents à leur modification. Avec l'arrivée de la pandémie de Covid-19, certaines organisations n'ont pas eu d'autres choix que de revoir certaines de leurs routines pour pouvoir survivre à cette perturbation. Tout d'abord et à l'unanimité, les participants décrivent la pandémie de Covid-19 comme un événement singulier, jamais connu, comme le montre les propos suivants d'un manager :

« Euh c'était un peu l'inconnu parce que c'était une situation inédite (...) cette pandémie elle nous est tombée dessus du jour au lendemain (...) » (Manager C).

En outre, les participants à l'étude soulignent le caractère surprenant de l'ampleur de cette pandémie qui n'a laissé aucune possibilité de préparation. Un membre de l'équipe de direction souligne que même dans les simulations de crises, un tel événement n'était pas envisageable :

« Dans nos préparations si vous voulez (...) mais dans les scénarii jamais ça avait pu être intégré comme ça, personne n'avait prévu un truc comme ça. » (Membre de l'équipe de direction).

L'une des conséquences de cette impréparation face à l'augmentation exponentielle des contaminations a été la suspension contrainte des activités sur site pouvant se faire à distance et, l'abandon de celles nécessitant une présence physique, comme les contrôles physiques chez les allocataires par exemple. C'est ce que les deux managers suivants soulignent dans leurs récits :

« Première étape, tout le monde repart chez soi sans matériel et puis euh notre outil de travail n'est pas paramétré voilà. La seconde phase ça a été de permettre à chacun de venir retirer son matériel (...) ensuite les collaborateurs avaient leurs matériels mais on n'avait pas de connexion VPN sécurisée pour tous les collaborateurs. Donc on a démarré comme ça, on a



démarré avec une force de travail partagée hein et des plannings pour utiliser les connexions.
» (Manager B).

« Malheureusement avec la crise sanitaire y'a certaines choses qui pouvaient être tenues en suspend par exemple le service où les contrôles sont dépêchés sur place (...) » (Manager A).

Cette suspension des activités s'est accompagnée d'une rupture des routines, dont certaines ont disparu du fonctionnement ultérieur, et d'autres ont émergé pendant la crise. L'organisation entre alors dans une phase de remise en question, parce qu'elle doit faire des choix sur la pertinence de certaines routines pour la poursuite de son activité, mais en même temps, dans une phase de découverte, car elle doit imaginer et renforcer de nouvelles routines qui pourraient faciliter voire améliorer la poursuite de l'activité malgré la perturbation. C'est ce qui semble émerger des propos des deux managers suivants :

« Donc euh l'accueil physique ne se faisait plus du tout, on a fonctionné qu'avec du rendez-vous téléphonique et ça a bien fonctionné (...) euh du coup c'est quelque chose qu'on a gardé pour le deuxième confinement hein. » (Manager F).

« (...) quand on a demandé aux agents d'installer Teams sur le PC, de communiquer par Teams ça va favoriser certains canaux de communication, ça a été compliqué mais quelque part je suis sûre maintenant qu'elles sont fières d'elles parce qu'elles utilisent ces outils-là comme si elles utilisaient leurs téléphones portables (...) » (Manager H).

Ainsi, certaines pratiques sont renforcées, d'autres sont corrigées ou simplement abandonnées. Cette capacité d'adaptation dans l'adversité est apparue nécessaire pour la stabilisation de la réorganisation, ce qui a donné la possibilité de pouvoir prévoir à court terme le fonctionnement de l'organisation. Une telle perspective s'inscrit effectivement dans l'approche de la résilience, qui présuppose un niveau élevé d'agence et la possibilité de prévoir du moins dans un futur proche les activités de l'organisation.

4.2. Les réponses résilientes dans un contexte perturbé

Après l'annonce de la mesure de confinement par le gouvernement, il a fallu très rapidement se réorganiser à la CAF du Pas-de-Calais pour continuer à assurer la mission de service publique. Les principales difficultés étaient liées au fait que les postes de travail n'étaient pas paramétrés pour un travail à domicile, en plus, les capacités des connexions VPN sécurisées étaient insuffisantes. Une fois ces difficultés techniques résolues, l'activité a pu reprendre, non sans adaptations comme le précisent les propos suivants d'un membre de l'équipe de direction :



« (...) quand on a pu avoir les lignes sécurisées en nombre suffisant, on a élargi considérablement le périmètre des acteurs c'est-à-dire des gens qui habituellement ne traitaient pas les dossiers des allocataires mais qui connaissaient la gestion des dossiers allocataires mais dont ce n'était plus le métier, comme ils n'avaient plus d'autres choses à faire ils se sont remis à gérer les dossiers des allocataires. Donc, bon il nous a fallu finalement très peu de temps pour nous adapter (...) » (Membre de l'équipe de direction).

Le confinement ayant été décidé vers la moitié du mois de mars 2020, pour tenir l'engagement de versement des prestations à la fin du mois, il a fallu réagir et s'adapter le plus rapidement possible. Tout s'est passé comme si une capacité latente de l'organisation avait été activée pendant la perturbation pour déclencher sa capacité de résilience. Toutefois, cela a nécessité un remaniement de toute l'organisation, un allègement voire un abandon de certaines procédures, une fluidification des nouveaux canaux de communication et une grande capacité d'adaptation, comme le souligne le manager suivant :

« Ce qu'il y'a eu de commun c'est que la décision elle est tombée vraiment comme un couperet en fait, c'est tombé d'un seul coup, il a fallu s'adapter très vite. Il a fallu prendre en main euh les moyens de communiquer avec nos équipes de façon très rapide et sans vraiment de formation, ça demandait beaucoup d'adaptation au niveau des agents, beaucoup d'adaptation aussi en termes de communication avec nos allocataires (...) » (Manager D).

Cette adaptation rapide n'a pas été facile dans un environnement où les informations évoluaient sans cesse, c'est ce que déclare l'un des managers :

« (...) il fallait vraiment prendre des décisions vraiment rapidement pour éviter de se laisser engorger par cet afflux d'informations. Ce n'est jamais évident de donner des directives et de devoir les changer très rapidement, même la capacité d'adaptation en continue des agents qui au bout d'un moment se fatiguent à s'adapter constamment et à changer constamment (...) » (Manager G).

Paradoxalement, dans de telles situations, on s'attendrait à la confusion dans l'organisation, à la perte de sens et à la difficulté de prévoir dans l'incertitude. Mais, bien que difficile, probablement à cause des lourdeurs bureaucratiques, sa capacité d'adaptation rapide dans un environnement contraignant a permis à l'organisation de se stabiliser rapidement et d'explorer les possibilités de prévisions de ses activités dans des délais courts en plein contexte perturbé. Ce que décrivent les récits des deux managers suivants :

« Malgré ce rythme rapide et le nombre élevé de facteurs qu'il fallait prendre en compte euh on pouvait prévoir oui mais dans un futur proche (...) » (Manager E).



« (...) on était quand même tenu au courant euh au jour le jour donc on arrivait quand même à projeter des activités hein euh sur deux trois jours en fait. » (Manager I).

Alors que l'organisation faisait face aux défis inhérents à la survenue d'un événement extrême d'une envergure jamais expérimentée, l'organisation a appris à identifier les éléments qui pouvaient apparaître comme des freins à la flexibilité et à l'anticipation et à y remédier grâce à de nouvelles manières de fonctionner. Cette expérience de réorganisation a enrichi son répertoire des réponses pour faire face aux ruptures et a permis à l'organisation d'entrer en action plus rapidement lorsqu'elle a été confrontée à un deuxième confinement.

5. Discussions, implications, perspectives de recherche et conclusion

5.1. Discussions

L'objectif de cette recherche était d'examiner les réponses résilientes d'une organisation dans un contexte perturbé, provoqué par la pandémie de Covid-19 ayant causé une rupture des routines organisationnelles. Notre analyse montre que cet événement extrême a provoqué une liminalité qui a emmené l'organisation à repenser son mode de fonctionnement. Bien qu'ayant connu quelques difficultés d'ordre techniques au départ parce que n'étant pas préparé à une perturbation de cette envergure, l'organisation a su rapidement s'adapter à son nouvel environnement pour pouvoir continuer à assurer sa mission de service public. Cette flexibilité a permis à l'organisation de gérer les oscillations dû à la perturbation et de stabiliser sa réorganisation. Le retour de cette stabilité organisationnelle a donné la possibilité aux acteurs de l'organisation de gérer la temporalité de la perturbation en procédant à des anticipations fonctionnelles à court terme des activités et des services. Ces réponses résilientes ont permis à l'organisation de faire face à l'adversité et de poursuivre sa mission en assurant le paiement des prestations en temps et en heure, ce qui pourrait apparaître comme un indicateur de performance organisationnelle en contexte perturbé.

La perturbation peut être dû à un événement ou une série d'événements soudains, souvent imprévus, qui affectent ou qui sont susceptibles d'affecter négativement une organisation. Le caractère incertain de la Covid-19, ses effets surprenants en termes de nombre de décès, et surtout le risque élevé de contamination ont profondément bouleversé le fonctionnement de la société en général et des organisations en particulier. Dans un tel environnement marqué par des changements imprévisibles, les organisations devraient se concentrer sur la flexibilité organisationnelle d'une part, car elle permet aux entreprises de faire face et de surmonter les perturbations du contexte. L'avantage de la flexibilité réside dans la facilitation de l'émergence et du développement des stratégies et des routines organisationnelles



significatives pour la poursuite des activités et l'amélioration de la performance globale de l'entreprise (Janggaa et al., 2015). Dans un environnement incertain en effet, l'efficacité d'une organisation réside dans sa capacité à changer très rapidement ses objectifs et à réorganiser sa stratégie. Cette agilité permet à l'organisation de remplacer les procédures et processus existants, de développer de nouvelles routines et procédures et de redéfinir les systèmes organisationnels en fonction des nouvelles contraintes du contexte. Une organisation flexible se dote d'un système agile, pouvant fonctionner avec succès dans des environnements hautement dynamiques, complexes et imprévisibles.

D'autre part, étant donné la confusion des sens qui peut être déclenchée par les événements extrêmes, le retour de la stabilité permis par la flexibilité peut réduire les efforts cognitifs des acteurs, leur donnant ainsi les possibilités de prévisions dans un futur proche. Cette dynamique de la temporalité même à court terme est nécessaire pour identifier ce qui aurait échappé à la conscience et/ou pour l'amélioration de ce qui n'a pas marché. Étant donné que le passé et le futur peuvent se retrouver étroitement couplé dans les événements extrêmes, l'anticipation est la trajectoire qui peut permettre d'éclairer par exemple les insuffisances des anciennes routines afin de trouver les moyens de les améliorer ou de les abandonner dans le futur. Quoi qu'il en soit, l'émergence de nouvelles routines est facilitée par l'anticipation qui clarifie les perceptions prospectives sur les nouvelles manières de faire, en inscrivant les actions futures dans la temporalité de la perturbation. Cet imaginaire perçu dans un contexte perturbé est un signal fort de la volonté de survie de l'organisation, donc de sa perspective de résilience future. Il peut aussi être considéré comme un scénario normatif (Gordon, & Glenn, 2018) par les acteurs de l'organisation.

Par ailleurs, les interruptions dû aux perturbations de l'environnement sont souvent l'occasion d'apprentissages organisationnels. D'un côté, elles peuvent mettre en évidence les pratiques et les procédures qui sont parfois à l'origine de l'inertie bureaucratique, mais dont les acteurs ne sont pas forcément conscients. D'un autre côté, elles peuvent renforcer la fierté, les sentiments d'être utile et d'appartenance en mettant en lumière l'importance d'un métier. Nous avons trouvé la flexibilité organisationnelle et les anticipations à brèves échéances comme réponses résilientes dans un contexte perturbé, mais il n'est pas exclu que d'autres facteurs comme le leadership du management ou l'implication des agents aient fortement contribué à la résilience de la CAF du Pas-de-Calais.



5.2. Implications managériales et théoriques

Au plan théorique, ce travail a enrichi notre compréhension de ce qu'il s'est passé à la CAF du Pas-de-Calais lorsque la mesure du confinement a imposé un arrêt des activités sur site. Bien que nous ne puissions pas généraliser nos résultats, on peut suggérer à la suite de Powley (2009) que lorsqu'un choc exogène inattendu perturbe les routines organisationnelles, ou met en péril l'existence même de l'organisation, une capacité de survie non apparente de celle-ci est activée pour permettre une flexibilité et une stabilisation nécessaire à l'anticipation. Ces modèles émergents d'adaptation rapide et d'anticipations à brèves échéances pendant la perturbation ont permis à l'organisation de résister aux oscillations et aux contraintes temporelles de celle-ci et, in fine d'être résiliente dans un contexte radicalement incertain.

Au plan managérial, les organisations qui font face à une perturbation dans leur environnement devraient privilégier des systèmes et des structures flexibles. Cela peut être possible si elles allègent ou abandonnent certaines pratiques et procédures bureaucratiques inadaptées au contexte, développent et renforcent de nouvelles routines plus souples, qui facilitent ou améliorent le fonctionnement des activités et des services, mettent sur pied de nouveaux canaux et réseaux de communication plus fluides pour maintenir les liens et, encouragent l'adaptation rapide et constante des acteurs. Une fois que cette réorganisation est stabilisée, l'organisation doit anticiper son fonctionnement en prévoyant l'évolution de ses activités sur le court terme.

5.3. Les perspectives de recherche

Ce travail ouvre plusieurs voies de recherche sur les contextes perturbés, notamment le rôle et l'expression du leadership et des différentes parties prenantes dans la résilience organisationnelle ou dans l'interprétation des événements extrêmes qui impactent le fonctionnement des organisations. Les effets d'une perturbation qui persiste dans la durée sur les organisations soulèvent plusieurs questions parmi lesquelles celle de l'impact de l'événement extrême sur la vie des acteurs de l'organisation, celle de l'impact différencié de la perturbation sur le fonctionnement des organisations à différentes périodes, celle de l'apprentissage organisationnel et même celle du changement organisationnel. Autant de pistes qui ouvrent des perspectives pertinentes pour les recherches futures. Une autre piste intéressante serait de s'interroger sur les indicateurs de la performance organisationnelle dans un contexte perturbé. Allant dans le même sens que Hallgren, Rouleau & De Rond (2018) une perspective intéressante de recherche dans le futur serait le rôle des parties prenantes dans la construction de la résilience organisationnelle dans un contexte perturbé.



5.4. Conclusion

De manière globale, la littérature sur les événements extrêmes concernent les contextes à risque, d'urgence et perturbé. Cependant, par rapport aux deux premiers, la recherche sur les contextes perturbés est encore relativement naissante et concerne en partie la réponse à la question de savoir comment les organisations y répondent. Alors que la grande partie des travaux dans les contextes perturbés concernent les catastrophes naturelles, cette recherche sort un peu de ce cadre normatif pour s'intéresser à une pandémie inédite qui a bouleversé le fonctionnement des institutions sociales et organisationnelles. En étudiant le cas de la CAF du Pas-de-Calais, on a pu constater que la flexibilité organisationnelle et les anticipations à brèves échéances sont des réponses résilientes qui peuvent permettre aux organisations de faire face et de surmonter un contexte perturbé. Nous avons proposé des mécanismes qui peuvent permettre aux managers de pouvoir rapidement adapter leurs organisations lors des perturbations et, nous avons suggéré des pistes intéressantes pour les futures recherches. Cependant, cette recherche est limitée par le fait qu'elle a été menée dans une seule organisation, ce qui ne permet pas une généralisation de nos résultats.

Remerciements

Notre profonde reconnaissance à M. Jean-Claude Burger, directeur de la CAF du Pas-de-Calais, ainsi qu'à l'ensemble des managers ayant accepté de participer à cette étude. Nous remercions les Professeurs Oliviane Brodin et Jean-Fabrice Lebraty pour leurs remarques et suggestions constructives.



Références bibliographiques

- Anderson, B. (2006). Becoming and being hopeful: towards a theory of affect. *Environment and Planning D: Society and Space* 24, 733–52.
- Anderson, B. (2010). Preemption, precaution, preparedness: Anticipatory action and future geographies. *Progress in human geography*, 34(6), 777-798.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2007). Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions. *Management international review*, 47(2), 175-192.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Beck, T. E., & Plowman, D. A. (2009). Experiencing rare and unusual events richly: The role of middle managers in animating and guiding organizational interpretation. *Organization science*, 20(5), 909-924.
- Becker, M. C. (2004). Organizational routines: a review of the literature. *Industrial and corporate change*, 13(4), 643-678.
- Bell, W., & Mau, J. A. (1971). Images of the future: theory and research strategies. *The sociology of the future*, 6-44.
- Berry, H., 2017. Managing valuable knowledge in weak IP protection countries. *J. Int. Bus. Stud.* 48 (7), 787–807
- Bourdieu, P. (1992). *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge University Press : Cambridge.
- Bouty, I., Godé, C., Drucker-Godard, C., Lièvre P., Nizet, J., Pichault, F. (2012). Coordination practices in extreme situations. *European Management Journal* 30.6 : 475-489.
- Brueller, N.N., Ellis, S., Segev, E., Carmeli, A., 2015. Knowing when to acquire: the case of multinational technology firms. *Int. Bus. Rev.* 24 (1), 1–10.
- Cohen, M. D., & Bacdayan, P. (1994). Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. *Organization science*, 5(4), 554-568.
- Cornish, P. (2007) *Britain and security*. London: The Smith Institute.
- Christianson, M. K., Farkas, M. T., Sutcliffe, K. M., & Weick, K. E. (2009). Learning through rare events: Significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. *Organization Science*, 20(5), 846-860.
- Cyert, R. M. and J. G. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*. Blackwell: Oxford.



- D'Aveni R.A. (1994): *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York: The Free Press.
- Dewey, J. (2002). *Human nature and conduct*. Courier Corporation.
- Duncan, N. B. (1995). Capturing flexibility of information technology infrastructure: A study of resource characteristics and their measure. *Journal of management information systems*, 12(2), 37-57.
- Dutta, D.K., Malhotra, S., Zhu, P.C., 2016. Internationalization process, impact of slack resources, and role of the CEO: the duality of structure and agency in evolution of cross-border acquisition decisions. *J. World Bus.* 51 (2), 212–225.
- Elam, M. (1993), *Innovation as the Craft of Combination—Perspective on Technology and Economy in the Spirit of Schumpeter*. Linköping: Department of Technology and Social Change.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Evans, J. S. (1991) Strategic flexibility for high technology maneuvers: A conceptual framework, *Journal of Management Studies*, 2, 1, 69-89.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative science quarterly*, 48(1), 94-118.
- Fainshmidt, S., Nair, A., Mallon, M.R., 2017. MNE performance during a crisis: an evolutionary perspective on the role of dynamic managerial capabilities and industry context. *Int. Bus. Rev.* 26 (6), 1088–1099.
- Feldman, M.S., Pentland, B.T., D'Adderio, L., Lazaric, N., 2016. Beyond routines as things: introduction to the special issue on routine dynamics. *Organ. Sci.* 27 (3), 505–513.
- Feldman, M.S., Pentland, B.T., Adderio, L.D., Dittrich, K., Seidl, D., 2021. What is routine dynamics? In: Feldman, M.S., Pentland, B.T., Adderio, L.D., Dittrich, K., Seidl, D. (Eds.), *Cambridge Handbook of Routine Dynamics*. Cambridge University Press, pp. 1–34.
- Fuller, T. (2017). Anxious relationships: The unmarked futures for post-normal scenarios in anticipatory systems. *Technological forecasting and social change*, 124, 41-50.
- Garud, R., Dunbar, R. L., & Bartel, C. A. (2011). Dealing with unusual experiences: A narrative perspective on organizational learning. *Organization science*, 22(3), 587-601.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Polity Press: Cambridge.



- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329.
- Glaser, B. G., A. L. Strauss. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine de Gruyter, New York.
- Gordon, T. J., & Glenn, J. (2018). Interactive scenarios. In *Innovative research methodologies in management* (pp. 31-61). Palgrave Macmillan, Cham.
- Grant, R. (1991), 'The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation,' *California Management Review*, 33, 114–135.
- Groves, C. (2017), Emptying the future: On the environmental politics of anticipation. *Futures*, n°92, 29-38.
- Guarnelli, J., Lebraty, J-B. & Pastorelli. I. (2016). Prise de décision et contextes extrêmes : Le cas des acteurs d'une chaîne des secours d'urgence. *Revue française de gestion* 42.257 : 111-127.
- Hällgren, M., Rouleau, L., & De Rond, M. (2018). A matter of life or death: How extreme context research matters for management and organization studies. *Academy of Management Annals*, 12(1), 111-153.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897-919.
- Harding, D. J., Fox, C., & Mehta, J. D. (2002). Studying rare events through qualitative case studies: Lessons from a study of rampage school shootings. *Sociological Methods & Research*, 31(2), 174-217.
- Harrigan, K. R. (1985). *Strategic flexibility: A management guide for changing times*. Simon and Schuster.
- Hodgson, G. M., & Knudsen, T. (2004). The firm as an interactor: firms as vehicles for habits and routines. *Journal of evolutionary economics*, 14(3), 281-307.
- Hong, J.F.L., Snell, R.S., 2015. Knowledge development through co-opetition: a case study of a Japanese foreign subsidiary and its local suppliers. *J. World Bus.* 50 (4), 769–780.



- Janggaa, R., Alia, N. M., Ismaila, M., & Sahari, N. (2015). Effect of Environmental Uncertainty and Supply Chain Flexibility towards Supply Chain Innovation: An exploratory study. *Procedia Economics and Finance*, 31: 262 – 268.
- Jasanoff, S., & Kim, S. H. (2009). Containing the atom: Sociotechnical imaginaries and nuclear power in the United States and South Korea. *Minerva*, 47(2), 119.
- Johanson, M., Johanson, J., 2006. Turbulence, discovery and foreign market entry: a longitudinal study of an entry into the Russian market. *Manag. Int. Rev.* 46 (2), 179–205.
- Katona, G. (1946), 'Psychological analysis of business decisions and expectations,' *American Economic Review*, 36, 44–62.
- Kitchin, R. and Kneale, J. (2002). *Lost in space: geographies of science fiction*. London: Continuum.
- Kraftl, P. (2007). Utopia, performativity, and the unhomely. *Environment and Planning D: Society and Space* 25, 120–43
- Kwane Bebey, G., L. (2017). *Le comportement stratégique des PME dans un environnement incertain* (Doctoral dissertation, Artois).
- Kwane Bebey, G. L., Djuatio E. & Müller J. (2021). Comportements stratégiques des PME et performance non financière : effets modérateurs de l'incertitude environnementale et de la culture. Actes de colloque, XXX^{ème} conférence de l'AIMS, 1-4 Juin.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24/4: 691-710.
- Lanzara, G. F. (1983). Ephemeral organizations in extreme environments: Emergence, strategy, extinction [I]. *Journal of Management Studies*, 20(1), 71-95.
- Lee, T. W., T. R. Mitchell, C. J. Sablinski. (1999). Qualitative research in organizational and vocational psychology, 1979-1999. *J. Voc. Behav.* 55(2) 161-187.
- Leonardi, P. M. (2011). When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. *MIS quarterly*, 147-167.
- Levitt, B., March, J.G., 1988. Organizational learning. *Annu. Rev. Sociol.* 14 (1), 319–338.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.
- Locke, K. (2001). *Grounded Theory in Management Research*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.



- Majchrzak, A., Jarvenpaa, S. L., & Hollingshead, A. B. (2007). Coordinating expertise among emergent groups responding to disasters. *Organization science*, 18(1), 147-161.
- March, J. G. and J. P. Olsen (1989). *Rediscovering Institutions—The Organisational Basis of Politics*. The Free Press: New York.
- March, J. G. and H. A. Simon (1958), *Organizations*. Blackwell: Oxford.
- Massumi, B. (2005). Fear (the spectrum said). *Positions* 13, 31–48.
- Mattarelli, E., Tagliaventi, M.R., Carli, G., Gupta, A., 2017. The role of brokers and social identities in the development of capabilities in global virtual teams. *J. Int. Manag.* 23 (4), 382–398.
- Miller, R., Poli, R., & Rossel, P. (2013). The discipline of anticipation: Exploring key issues. IN: *fumee.org*.
- Nadkarni, S., & Narayanan, V. K. (2007). Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of industry clockspeed. *Strategic management journal*, 28(3), 243-270.
- Nelson, R. R. and S. G. Winter (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press/Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization studies*, 28(9), 1435-1448.
- Patten, K., Whitworth, B., Fjermestad, J., & Mahindra, E. (2005). Leading IT flexibility: anticipation, agility and adaptability.
- Pentland, B. T. (1999). Building process theory with narrative: from description to explanation. *Academy of Management Review* 24/4: 711-724.
- Pentland, B. T., Feldman, M. S., Becker, M. C., & Liu, P. (2012). Dynamics of organizational routines: A generative model. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1484-1508.
- Pentland, B. T., & Rueter, H. H. (1994). Organizational routines as grammars of action. *Administrative science quarterly*, 484-510.
- Pinder, D. (2005). *Visions of the city: utopianism, power and politics in twentieth century urbanism*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Pinto Morales J. P. & Medina Vasquez J. (2021). La construction de dystopies comme alternative à l'imagination et matérialisation du futur— l'hybridation entre Prospective, Science-Fiction et Speculative Design. *Actes de colloque, XXXème conférence de l'AIMS*, 1-4 Juin.



- Polak, F. (1973). *The image of the future*. Elsevier Scientific Publishing Company.
- Powley, E. H. (2009). Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis. *Human Relations*, 62(9) : 1289-1326.
- Prashantham, S., & Floyd, S. W. (2012). Routine microprocesses and capability learning in international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 43(6), 544-562.
- Qamar, A., Gardner, E.C., Buckley, T., Zhao, K., 2019. Home-owned versus foreign-owned firms in the UK automotive industry: exploring the microfoundations of ambidextrous production and supply chain positioning. *Int. Bus. Rev.*
- Rerup, C., & Feldman, M. S. (2011). Routines as a source of change in organizational schemata: The role of trial-and-error learning. *Academy of Management Journal*, 54(3), 577-610.
- Robertson, T., Docherty, P., Millar, F., Ruck, A., & Engstrom, S. (2021). Theory and practice of building community resilience to extreme events. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 59, 102253.
- Roubelat, F., Brassett, J., McAllum, M., Hoffmann, J. & Kera D. (2015). Probing ephemeral futures: Scenarios as fashion design. *Futures* 74 : 27-36.
- Ruivenkamp, M., & Rip, A. (2011). Entanglement of imaging and imagining of nanotechnology. *Nanoethics*, 5(2), 185.
- Rumelt, R. P. (1995). Inertia and transformation. In *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis* (pp. 101-132). Springer, Boston, MA.
- Saka-Helmhout, A., 2010. Organizational learning as a situated routine-based activity in international settings. *J. World Bus.* 45 (1), 41–48.
- Sanchez, R. (1997). Preparing for an uncertain future: Managing organizations for strategic flexibility. *International Studies of Management & Organization*, 27(2), 71-94.
- Schmidt, H. M., & Santamaria-Alvarez, S. M. (2021). Routines in International Business: A semi-systematic review of the concept. *Journal of International Management*, 100878.
- Scott B. W. (1965). *Long-Range Planning in American Industry*. New York: American Management Association.
- Shepherd, D. A., & Williams, T. A. (2014). Local venturing as compassion organizing in the aftermath of a natural disaster: The role of localness and community in reducing suffering. *Journal of Management Studies*, 51(6), 952-994.



- Shepherd, N.G., & Rudd, J. M. (2014). The Influence of Context on the Strategic Decision-Making Process: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, 340–364.
- Simon, H. A. (1947), Administrative Behaviour. The Free Press: New York.
- Simon, H. A. (1977), The New Science of Management Decision. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Sinkovics, N., Hoque, S.F., Sinkovics, R.R., 2018. Supplier strategies and routines for capability development: implications for upgrading. *J. Int. Manag.* 24 (4), 348–368.
- Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives. *European journal of psychotraumatology*, 5(1), 25338.
- Stene, E. O. (1940). Public administration—an approach to a science of administration. *American Political Science Review*, 34, 1124–1137.
- Sushil (2001) Flexibility in technology management: Global imperatives, Sushil and Momaya, K. (Eds.) Globalization, Flexibility and Competitiveness: A Technology Management Perspective. New Delhi, Vikas.
- Sutcliffe, K.M. & Vogus, T.J. Organizing for resilience. In K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (Eds), Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2003, pp. 94–110.
- Teece, D., G. Pisano and A. Shuen (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–534.
- Volberda, H., & Cheah, H. B. (1993). A new perspective on entrepreneurship: a dialectic process of transformation within the entrepreneurial mode, type of flexibility and organizational form.
- Waller, M. J. 1999. The timing of adaptive group responses to nonroutine events. *Academy of Management journal*, 42(2): 127-137.
- Weick, K. E. (1990). The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster. *Journal of management*, 16(3), 571-593.
- Weick, K. E. (2007). The generative properties of richness. *Acad. Management J.* 50(1) 14–19.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). Managing the unexpected (Vol. 9). San Francisco: Jossey-Bass.



- Wilson, D. C., Branicki, L., Sullivan-Taylor, B., & Wilson, A. D. (2010). Extreme events, organizations and the politics of strategic decision making. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Winter, S. G. (1964), 'Economic "natural selection" and the theory of the firm,' *Yale Economic Essays*, 4, 225–272.
- Winter, S. G. (2003), 'Understanding dynamic capabilities,' *Strategic Management Journal*, 24, 991–995.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management*, 28(3), 247-276.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods*, 3rd ed. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Zollo, M. and S. G. Winter (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13, 339–351.