

RESUMES DES CHAPITRES

L'ouvrage « Manager les résiliences » peut être acquis auprès des [éditions EMS](#)

PREMIÈRE PARTIE : RESILIENCE INDIVIDUELLE

Chapitre 1. L'Art de Rebondir : la résilience face aux crises entrepreneuriales, Murielle ALDAY, Johannes SCHAAPER

Ce chapitre aborde la résilience entrepreneuriale à travers le parcours d'Isabelle, marqué par deux burn-out et la liquidation de son entreprise. En explorant ses défis psychologiques et financiers, il illustre comment la résilience en entrepreneuriat ne signifie pas seulement persévérer, mais aussi accepter ses limites, prioriser son bien-être et transformer les échecs en opportunités d'apprentissage.

Chapitre 2. Renforcer la résilience des entrepreneurs en situation d'échec, Julien CUSIN, Olivier HERRBACH, Vincent MAYMO, Yves SOURISSEAU

Les entrepreneurs en échec peuvent faire preuve de résilience, en surmontant leurs difficultés pour éviter la liquidation judiciaire ou en rebondissant après un dépôt de bilan. Ils renforcent leur résilience en mobilisant des ressources internes, comme l'introspection et le storytelling, et des ressources externes, notamment des acteurs et outils. Celles-ci restent souvent sous-utilisées par les entrepreneurs malgré leur potentiel

Chapitre 3. Accompagner le rebond entrepreneurial, Sandrine CUEILLE, Gilles RECASENS,

L'accompagnement peut-il favoriser la résilience de l'entrepreneur et le rebond vers un nouveau projet entrepreneurial ? Ce chapitre analyse le lien entre résilience et rebond entrepreneurial à partir d'une revue sélective de la littérature. Il étudie ensuite le rôle des différents services, relatifs au soutien psychologique et à la construction d'un nouveau projet, proposés par des structures d'accompagnement au rebond.

Chapitre 4. Résilience et frugalité des consommateurs : piliers d'un modèle de (dé)consommation ? Catherine VIOT

Ce chapitre explore les concepts de résilience et de frugalité chez les consommateurs. Il analyse leur rôle dans la transition vers un modèle de (dé)consommation. La frugalité est présentée comme une forme de résilience, permettant aux individus de s'adapter face aux excès de l'hyperconsommation. Cette adaptation peut évoluer vers une résilience collective, soutenant une consommation plus durable et responsable.

Chapitre 5. Créer, s'adapter, résister : la bataille des créateurs sur YouTube pour survivre dans un monde en constante évolution, Corentin GAILLARD

Depuis bientôt 15 ans, des particuliers se sont pris de passion pour la création de vidéos et leur diffusion sur YouTube. Mais professionnaliser cette activité n'a pas été sans rebondissements. Entre les évolutions techniques, légale et sociétale, la survie de leur activité s'est souvent basée sur leur capacité à rebondir et à s'adapter.

Chapitre 6. Développer la résilience des personnes pour développer la résilience des systèmes socio-écologiques, Aurore DARMANDIEU

Dans ce chapitre, il est proposé d'aborder les implications du développement de la résilience des personnes sur le développement de la résilience des systèmes socio-écologiques. La

discussion de ces implications se fera à la lumière des rôles exercés par les individus dans les systèmes socio-écologiques : simples participants, exécutants ou chefs d'orchestre

DEUXIÈME PARTIE : RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE

Chapitre 7. Résilience individuelle et résilience organisationnelle : quel diagnostic pour quel pilotage ? *Emmanuelle CARGNELLO-CHARLES, Céline CHATELIN*

La résilience est définie comme une réponse vitale des individus comme des organisations face aux crises et aux transitions, permettant un rebond après une perte de sens. Elle implique un processus d'adaptation et de transformation. L'objectif de l'article est de comprendre les liens entre résilience individuelle et organisationnelle pour proposer ensuite un outil de diagnostic de résilience « individu-organisation ». Cet outil pourrait contribuer au management des transitions en particulier pour les organisations exposées à une crise nécessitant de se transformer.

Chapitre 8. L'entreprise familiale résiliente : paradoxe ou évidence ? *Nathalie DARRAS, Maïalen GÉLIZÉ*

Ancrée dans leur histoire, leurs valeurs et leurs émotions propres, les entreprises familiales démontrent une grande capacité de résilience. A partir du témoignage de 8 dirigeants d'entreprises familiales, nous avons voulu comprendre pourquoi ces entreprises parviennent à surmonter les épreuves au fil du temps.

Chapitre 9. Décès du chef d'entreprise et résilience de l'organisation, *Antoine RENUCCI*

Le décès d'un dirigeant menace la pérennité de l'entreprise. Ce chapitre explore les conséquences du décès du dirigeant selon différentes dimensions (investissements, innovation, rentabilité, rétention du personnel, etc.) et propose des solutions préventives (succession planifiée, dispositions juridiques et fiscales) et post-décès (notamment, l'accompagnement des salariés) pour améliorer la résilience de l'entreprise.

Chapitre 10. La résilience, une nouvelle valeur organisationnelle ? *Philippe SCHÄFER*

L'objectif de ce chapitre est de comprendre comment la notion de résilience est mobilisée par les entreprises. Une étude de rapports annuels des premières capitalisations du CAC40 révèle qu'au-delà de son acception usuelle, le discours des entreprises attribue à la résilience de nouvelles significations qui témoignent de la plasticité d'un terme contemporain pouvant même devenir une valeur organisationnelle.

Chapitre 11. Comment renforcer la résilience des entreprises en cas d'échec de service ? *Michaël FLACANDJI, Julien CUSIN, Renaud LUNARDO*

Les échecs de service surviennent lorsque la performance perçue d'un service ne répond pas aux attentes des clients. Les organisations doivent alors faire preuve de résilience pour regagner leur confiance, voire renforcer les liens avec eux. Cela passe par des excuses sincères, des solutions rapides, la signalisation de l'inexpérience éventuelle de certains salariés et un apprentissage consécutif aux erreurs.

Chapitre 12. L'audit interne, clé de voûte de la résilience organisationnelle dans un monde en polycrise ?, *Elisabeth BERTIN*

Grâce à son expertise centrée sur le risque, à son approche holistique, l'audit interne est le mieux à même d'évaluer la maturité des processus et capacités de résilience organisationnelle. Il en deviendra la clé de voûte, s'il place ceux-ci au cœur de ses missions et mobilise des

méthodologies innovantes, bousculant certains stéréotypes, mais ancrées dans une véritable démarche scientifique.

TROISIÈME PARTIE : OUTILS DE RÉSILIENCE

Chapitre 13. La communication managériale constitutive comme outil de résilience organisationnelle : le cas d'une co-entreprise, Sarah ATTIA

La résilience renvoie à la capacité d'une organisation à absorber les changements et à continuer à fonctionner. Cela dépend de sa capacité à recouvrer son équilibre, s'habituer au changement et anticiper les chocs. La communication managériale est l'élément vital pour affronter ces problèmes. Ce chapitre vous permet de comprendre comment les managers peuvent-ils, à travers la communication, renforcer la résilience organisationnelle.

Chapitre 14. La gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) : une démarche d'anticipation de la résilience en GRH ?, Stéphane BELLINI

Les démarches de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) pourraient être les instruments d'une résilience des acteurs et des organisations face aux turbulences de l'activité. Nous montrons qu'elles sont cependant trop souvent des dispositifs instrumentaux désincarnés. Nous avançons un modèle intégrant la dimension humaine des mobilités professionnelles, susceptibles de favoriser la résilience des acteurs.

Chapitre 15. Face aux crises, pourquoi cultiver sa résilience par l'exercice de la prospective ?, Françoise BRUGIÈRE, Franck DUQUESNOIS, Hervé HANNIN

Dans ce chapitre, les auteurs relatent en quoi cultiver sa résilience par un exercice de prospective permet d'exploiter de nouveaux leviers (reconstruction de représentations communes partagées, désarmement des conflits à court terme, élaboration de scénarios ouvrant sur des stratégies collectives), ainsi que de nouvelles ressources (communautés participantes émergentes mieux armées pour infléchir par leurs propres intentions l'avenir de leur territoire).

Chapitre 16. Le presque accident, un instrument de résilience ?, Stéphane COILLARD

Point aveugle de la recherche sur le risque, le presque accident est généralement décrit comme un accident sans dommages. Il a pourtant des effets sur le comportement des employés mais aussi sur leur relation au travail. Nous observons dans un service d'aide à domicile qu'il permet aussi une représentation partagée des risques et constitue ainsi un outil complémentaire de résilience

Chapitre 17. Le réseau professionnel d'affaires comme levier de résilience, Christian MARCON, Nawal DAFFEUR

Les réseaux professionnels sont des leviers de résilience en offrant soutien relationnel, intelligence collective et opportunités d'affaires. Ils permettent aux entrepreneurs d'échanger conseils, recommandations et ressources pour surmonter les difficultés. Certains, comme le BNI ou la CAPC, structurent ces échanges pour maximiser les bénéfices, renforçant ainsi la capacité des membres à rebondir en période de crise.

Chapitre 18. Les fonds de private equity renforcent-ils la résilience des entreprises qu'ils financent ?, Jean-Etienne PALARD, Fabien FOUREAULT

Les fonds de private equity (PE) soutiennent les entreprises non cotées à chaque étape de leur développement en apportant des fonds propres et une expertise managériale. L'impact des fonds de PE sur la résilience des entreprises qu'ils financent suscite de nombreuses controverses. Cet article analyse cet impact sous trois dimensions : financière, opérationnelle et relationnelle.

Nous étudions notamment les effets sur la performance économique et financière, l'accompagnement à la croissance et les transformations de la gouvernance.

QUATRIÈME PARTIE : RÉSILIENCE TERRITORIALE

Chapitre 19. La résilience au-delà de l'organisation : le cas du système de santé néo-aquitain pendant la crise Covid, Jérôme MÉRIC, Nicolas MOINET, Flora SFEZ, Anne KRUPICKA, Jordan BESSON, Oumaima OMARI, Emmanuelle CARGNELLO-CHARLES, Meriem MENGI

Au-delà de la mise en lumière d'une crise organisationnelle et managériale, notre recherche sur l'organisation du système de santé sur le territoire néo-aquitain, souligne l'importance de l'agilité du collectif et de sa créativité pour contribuer à une forme de résilience. Cette dernière s'est particulièrement manifestée auprès des experts et des dispositifs incitatifs pour gérer la pandémie.

Chapitre 20. L'informel, un instrument de résilience économique territoriale, Jean-Christophe BLONDEAU

Ce chapitre explore la résilience économique territoriale en valorisant le rôle de la dimension informelle des réseaux d'acteurs comme actifs clés et outils de « capacité ». L'approche économique hétérodoxe met en lumière et reconnaît ces réseaux comme un capital et un instrument de coordination essentiel, concourant à la résistance et à l'adaptabilité des systèmes territoriaux face aux défis contemporains.

Chapitre 21. L'effectuation comme nouvelle forme d'intelligence territoriale pour la résilience en temps de crise, Olivier COUSSI

L'étude analyse l'approche effectuale d'une Agence Régionale de Développement économique (ARD) durant la crise de la COVID-19. En mobilisant rapidement ses ressources et un réseau d'acteurs, l'ARD a adopté une stratégie agile et collaborative pour soutenir l'économie locale. Ce mode d'action flexible renforce la résilience territoriale et inspire un management public plus adaptatif.

Chapitre 22. La résilience de l'économie sociale et solidaire au service du développement territorial : le cas des banques communautaires au Brésil, SILVA JUNIOR Jeová Torres, RIGO Ariádne Scalfoni,

Ce chapitre démontre la capacité de l'économie sociale et solidaire (ESS), à travers ses structures, à être résiliente face aux crises (du marché de travail, écologique, de la fracture économique et sociale) en faveur du développement territorial. Comme pratiques qui démontrent cette résilience territoriale des structures de l'ESS, nous présenterons le cas des banques communautaires de développement (BCD), au Brésil.

Chapitre 23. La résilience du state-building post-conflit : l'intervention des organismes internationaux et la provision du service public, Mohamed Fadi HARAKE

La reconstruction des États post-conflit exige une résilience institutionnelle pour stabiliser la gestion publique et garantir les services essentiels. Ce chapitre explore le rôle des organisations internationales dans le state-building résilient, à travers une étude de cas au Liban. Il analyse les défis, notamment la guerre des dons et l'esprit de capitulation, et propose des pistes pour un management public durable.

Chapitre 24. Quelle résilience logistique face à une crise sanitaire majeure ? Le cas d'une emblématique ONG humanitaire, Sylvie MICHEL, Marc BIDAN, Sylvie GERBAIX

La résilience, définie comme la capacité à surmonter une crise, est analysée à travers la chaîne logistique humanitaire de Médecins Sans Frontières face à une pandémie. Les dimensions clés identifiées sont la réorganisation, la collaboration, la flexibilité et la culture, qui permettent au système de s'adapter et de dépasser son état initial.

CINQUIÈME PARTIE : RÉSILIENCE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Chapitre 25. Résilience du thermalisme dans la gestion des ressources hydriques face au réchauffement climatique : le cas de l'eau thermale et de ses industries à La Roche-Posay, Mazarine DUPUICH, Nicolas SARTORE

Le changement climatique menace les ressources hydriques, impactant directement le thermalisme français. La Roche-Posay, confrontée à la raréfaction de sa ressource : l'eau thermale a mis en place un programme de résilience (ECODO) : optimisation des prélèvements, réduction de la consommation (60% par patient) grâce à la technologie, et gestion des terrains pour favoriser la recharge des aquifères. Ce modèle, partagé avec d'autres acteurs, encourage une gestion durable de l'eau thermale pour le maintien en activité du secteur face aux altérations du climat.

Chapitre 26. Transition énergétique et résilience juste : vers une société plus inclusive, Frédérique BARDINET-EVRAERT, Anna CRESPO-DHIB

La transition énergétique juste et la résilience juste sont profondément interconnectées, nécessitant une approche intégrée qui allie les dimensions sociales, économiques et environnementales. Ensemble, elles cherchent à réduire les inégalités tout en assurant que l'ensemble des acteurs, y compris ceux en situation précaire, soient inclus dans le processus. Cette synergie vise à construire une transition à la fois équitable, durable et résiliente pour l'ensemble de la société.

Chapitre 27. La résilience carbone au cœur des achats responsables : illustrations et perspectives, Widiene ESSOUID, Stéphane TREBUCQ

Ce chapitre explore comment les achats responsables renforcent la résilience carbone des entreprises dans un contexte de transition bas carbone. En s'appuyant sur l'analyse du cycle de vie (ACV) et des outils innovants, il démontre comment les achats peuvent réduire les émissions du scope 3 amont, anticiper les risques d'approvisionnement et soutenir une stratégie durable, tout en maintenant la rentabilité économique.

Chapitre 28. Risque climatique, financement de la transition et résilience : l'impossible équation des banques, Benoit JAMET

La résilience du système bancaire face au risque climatique pose question. Le défi consiste à caractériser et estimer le risque climatique puis à l'intégrer dans les bilans des banques sans détériorer les équilibres en fonds propres. Dans le même temps, la transition environnementale va nécessiter des flux de fonds colossaux et une réorientation rapide des financements des activités 'brunes' vers les activités 'vertes'.

Chapitre 29. Résilience des salariés face aux conflits avec les valeurs environnementales de leurs employeurs : s'accommoder ou rompre Laila BENRAISS-NOAILLES, Catherine VIOT

Alors qu'un nombre croissant de salariés envisage de quitter leur emploi en raison de divergences entre leurs valeurs environnementales et celles de leur entreprise (phénomène de "climate quitting"), certains choisissent pourtant de rester. Ce chapitre vise à analyser les raisons qui poussent ces individus à persister dans un environnement professionnel en contradiction avec leurs convictions. À travers l'examen des facteurs psychologiques, contextuels et des

dynamiques du contrat psychologique, il cherche à dévoiler les mécanismes de résilience qui sous-tendent cette décision.

Chapitre 30. Former des étudiants à la transition écologique : l'université saura-t-elle faire preuve de résilience active ?, Catherine LAPASSOUSE MADRID

En juin 2023, le ministère de l'Enseignement supérieur a publié des recommandations concernant la formation des étudiants à la transition écologique. Ce cadrage va au-delà de l'intégration des enjeux environnementaux dans les programmes d'études. Il amorce un bouleversement pédagogique équivalent à une rupture nécessitant une réponse résiliente. L'analyse s'appuie sur des recherches en sciences de gestion et sur l'évolution de la pédagogie universitaire afin d'examiner si et comment l'Université peut s'adapter.

SIXIÈME PARTIE : RÉSILIENCE EN CONTEXTES SPÉCIFIQUES

Chapitre 31. La résilience des maisons d'opéra : de la pertinence des modèles non lucratifs, Guillaume PLAISANCE

Les maisons d'opéra n'ont pas été épargnées par la pandémie ou encore d'autres crises structurelles et voient ainsi leur place dans la société régulièrement débattue. Ce chapitre se propose de mettre en perspective le cube de la résilience non lucrative dans ce nouveau contexte et d'ainsi démontrer la pertinence de ce modèle pour les maisons d'opéra. Ces dernières pourront ainsi en faire un outil réflexif afin de se préparer et de faire face aux prochaines crises.

Chapitre 32. La résilience des cabinets comptables face aux défis de la profession, Anne-Laure FARJAUDON, Emmanuelle NEGRE, Marine PORTAL. Le contexte dans lequel évolue la profession comptable connaît de nombreuses perturbations et incertitudes à la fois d'ordres technologique et réglementaire mais aussi sociétal qui poussent les cabinets d'audit et d'expertise-comptable à modifier leurs pratiques et à s'adapter, c'est-à-dire à faire preuve de résilience, de sorte qu'il est possible de parler de renouveau des métiers du chiffre.

Chapitre 33. Résilience organisationnelle des universités dans un contexte budgétaire perturbé, Jessica FOUILLOUX THOMASSET, Marine PORTAL

Les Universités évoluent dans un contexte complexe marqué par des réformes successives. Pour l'Université de Bordeaux, ce chapitre propose d'analyser l'évolution des ressources financières afin de comprendre et questionner les réponses structurelles liées à sa résilience organisationnelle.

Chapitre 34. La résilience des entreprises familiales : trouver l'unité dans le respect des identités individuelles, Jean-Pierre PICHARD-STAMFORD

Les entreprises familiales résilientes doivent se montrer innovantes et agiles en s'appuyant sur les énergies individuelles tout en préservant l'unité familiale. L'unité n'est pas une injonction. Elle suppose de comprendre les « dynamiques socio-émotionnelles » des membres familiaux qui construisent leur identité à travers un besoin de reconnaissance (Honneth, 2000) et un besoin de résonance (Rosa, 2016) pour créer une dynamique de résilience collective.

Chapitre 35. Les marchés financiers sont-ils résilients ?, Sophie NIVOIX

Suite à une crise financière ou boursière, les marchés des actions réagissent souvent vivement et présentent des rentabilités et un risque bien différent de leur situation habituelle. Il importe alors pour les investisseurs et les épargnants de savoir s'il existe une résilience et donc un retour, plus ou moins rapide et complet, à la normale.

Chapitre 36. Éthique sportive et injonction à la résilience : une rhétorique ambivalente, Federico GARCIA BAENA, Thomas STENGER

L'idéal sportif et les valeurs de l'Olympisme invitent chacun(e) d'entre nous à faire face à l'adversité pour se dépasser et briller ! Après avoir mis en évidence l'injonction à la résilience imbriquée dans la morale sportive, ce chapitre propose de comprendre comment la rhétorique de la résilience peut être instrumentalisée et conduire à la reproduction d'un ordre social inégalitaire.