

Les pratiques managériales de mobilisation de la résilience chez le personnel de l'entreprise camerounaise: Essai de modélisation sur la base d'une analyse théorique

The Managerial practices for mobilizing resilience among Cameroonian company personnel: Modeling attempt based on a theoretical analysis

DJOUDA DJIAKO Hervé Donald, (Doctorant)

Laboratoire d'Economie et Management Appliqué (LEMA)
Faculté des Sciences Economiques et Gestion Appliquée (FSEGA)
Université de Douala, Cameroun
djoudadjiaiko@gmail.com

MBONDE NSOULI Dimitri Bérenger, (Doctorant)

Laboratoire d'Economie et Management Appliqué (LEMA)
Faculté des Sciences Economiques et Gestion Appliquée (FSEGA)
Université de Douala, Cameroun
mbondedimitri@yahoo.fr

CHATCHOUA NGUENKAM Astrid, (Doctorante)

Laboratoire de Recherche en Techniques de Gestion Appliquées (LAREGA)
Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique (ENSET)
Université de Douala, Cameroun
chatchouaastrid@gmail.com

NDEMENGANA NDONG Estelle Christine, (Doctorante)

Laboratoire de Recherche en Techniques de Gestion Appliquées (LAREGA)
Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique (ENSET)
Université de Douala, Cameroun
estyndeme@gmail.com

Date de soumission : 24/08/2023

Date d'acceptation : 29/10/2023

Pour citer cet article :

DJOUDA DJIAKO H. D. & al. (2023) «Les pratiques managériales de mobilisation de la résilience chez le personnel de l'entreprise camerounaise: Essai de modélisation sur la base d'une analyse théorique», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 875 - 897

Résumé

Le comportement des employés en situation de crise est un facteur important pour faire face. Il faut mobiliser pour traverser les crises. Ces dernières sont régulières, provisoires ou plus ou moins longues. La crise est multidimensionnelle et nécessite que l'entreprise prenne des mesures pour y faire face voire, pour en tirer des opportunités. C'est à ce niveau que la question de la résilience de l'entreprise se pose. Dans le cadre de la GRH, en tant que levier stratégique de la performance de l'entreprise, la mobilisation des employés est une activité essentielle en temps de crise. La présente analyse a pour objet d'expliquer l'incidence de certaines pratiques de mobilisation des employés, notamment celles relatives aux valeurs et aux compétences, sur la résilience des employés des entreprises camerounaises. La contribution de la théorie des pratiques et de la théorie de la restructuration est revisitée pour comprendre les aspects de la combinaison des pratiques mais aussi du rapport de l'employé à l'action du manager et l'entreprise. Nous aboutissons à un modèle théorique de relations entre les pratiques de mobilisation évoquées et les dimensions de la résilience des employés.

Mots-clés : pratiques ; managériales ; mobilisation ; résilience ; employés

Abstract

Employee behaviour in crisis situations is an important factor in coping. You have to mobilise to get through crises. Crises can be regular, temporary or of varying duration. The crisis is multidimensional and requires the company to take measures to deal with it, or even to take advantage of the opportunities it offers. It is at this level that the question of the company's resilience arises. In the context of HRM as a strategic lever for business performance, mobilising employees is an essential activity in times of crisis. The purpose of this analysis is to explain the impact of certain employee mobilisation practices, particularly those relating to values and skills, on the resilience of employees in Cameroonian companies. The contribution of the theory of practices and the theory of restructuring is revisited in order to understand the aspects of the combination of practices but also the relationship of the employee to the action of the manager and the company. The result is a theoretical model of the relationship between the mobilisation practices discussed and the dimensions of employee resilience.

Keywords: practices; Managerial; resilience; mobilization; employee

Introduction

Le concept de crise est évolutif et se perçoit différemment selon chaque auteur. Pour Roux-Dufort (2008), la crise est un processus qui active et met en résonance une série de dysfonctionnements préexistants et ignorés. Elle initie un mouvement dans lequel plusieurs parties prenantes, enjeux familiaux et étrangers s'entrechoquent. Par ailleurs, elle met en faillite temporairement ou définitivement la capacité de l'organisation à appréhender, traiter et contrôler les événements émergents dont les conséquences peuvent affecter la stratégie et la survie de l'entreprise, le comportement et l'existence des membres de l'organisation ainsi que des parties prenantes impliquées. Les bouleversements qui impactent les entreprises peuvent être de divers ordres à l'échelle mondiale (Mbaha & Mbevo, 2021) sur les plans économique, sanitaire, politique et social. Les individus sont soumis à des pressions multiples et énormes qui, à l'échelle de l'entreprise sont multipliées. La COVID-19, le conflit russo-ukrainien et sur un plan intra camerounais, le défi sécuritaire et les défis sur le plan économique sont autant de vecteurs directs ou indirects de difficultés pour les entreprises locales.

Il faut donc répondre à des préoccupations actuelles et réelles pour survivre. L'entreprise en tant que système se doit d'innover et de se renouveler sans cesse. Les crises sont des défis mais peuvent constituer des opportunités. C'est un véritable processus qui renvoie aux capacités de résilience de l'entreprise. La résilience est multidimensionnelle (économique, financière, physique, psychologique, organisationnelle, individuelle, etc.) même si l'aspect financier semble dominant dans un contexte camerounais où l'accès au financement est limité. Malgré son importance, la COBAC en 2010, relevait déjà que plus de 44% des PME de la sous-région CEMAC perçoivent l'accès au financement comme un facteur contraignant principalement pour leur développement. Une situation qui est encore décriée aujourd'hui. Romain et Tenekeu (2022) évoquent dans leur étude la nécessité d'amélioration des relations banque - PME afin que cette dernière puisse accéder davantage aux concours bancaires. En outre, l'aspect management pose le problème de la gestion interne et comprend les questions de gestion de ressources humaines. Il est essentiel pour le manager, l'entrepreneur ou le propriétaire de s'entourer d'une équipe compétente en ces moments de crise mais aussi et surtout de personnes qui croient et s'impliquent dans le projet de l'entreprise. Une question se pose dès lors, **comment le manager peut mobiliser ses employés en vue d'accroître les capacités de résilience de son entreprise ?**

Pour répondre à la question de recherche, nous mobilisons un certain nombre de pratiques et cadres proposés par la littérature avant d'exposer le principe de leur combinaison par le biais

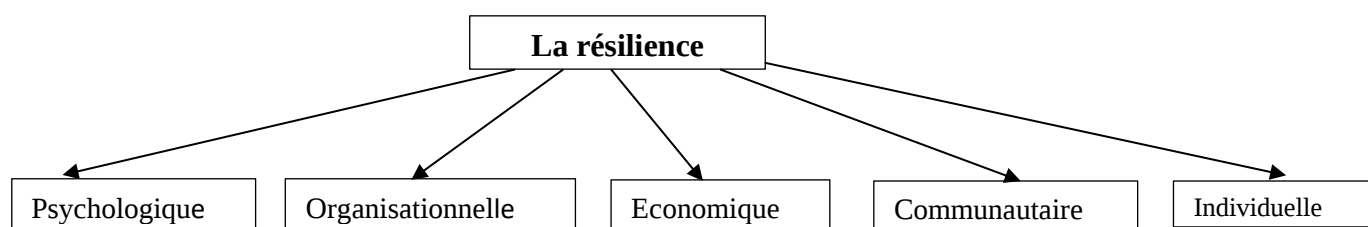
de la théorie des pratiques et de la théorie de la structuration. Une combinaison qui fait l'objet d'une représentation simplifiée par le modèle théorique proposé au bout de l'analyse.

La structure de cette réflexion est donc constituée de trois sections : la première section est axée sur la notion de résilience et sa compréhension, la deuxième sur les pratiques de mobilisation qui reposent sur les valeurs et les compétences et la troisième sur l'essai de construction d'un modèle reposant sur la théorie des pratiques et la théorie de la structuration.

1. La notion de résilience

Le concept de résilience a fait l'objet d'étude dans divers domaines de la société (Korber & Mc Naughton, 2017). La figure suivante présente quelques dimensions de pluridisciplinarité de la résilience.

Figure N°1 : les dimensions de la résilience



Source : Adapté de Korber et Mc Naughton (2017)

« C'est aussi l'aptitude du système ou de l'organisation à absorber et à se relever d'un choc tout en transformant les structures et les moyens pour fonctionner sur le long terme face à des situations d'incertitude, des contraintes et du changement » (Van Der Vegt, Essens, Wahlström & George, 2015). Cette capacité de résilience qui peut reposer d'abord sur la souplesse du système organisationnel de la PME, peut aussi paradoxalement prendre racine dans les caractéristiques singulières de celle-ci évoquées. La résilience d'une entreprise réside donc dans sa capacité à absorber les chocs mais aussi dans la capacité de renouvellement et d'adaptation face aux crises (Bégin et Chabaud, 2010).

Pour Weick (2003), c'est la capacité d'un groupe à éviter des chocs organisationnels en construisant des systèmes d'actions et d'interactions continus destinés à préserver les anticipations des différents individus les uns par rapports aux autres. En se référant aux travaux de Sutcliffe et Vogus (2003), la résilience sur le plan organisationnel a été souvent utilisée comme la capacité d'une organisation à absorber le choc et à préserver voir améliorer le fonctionnement malgré l'adversité. Certaines notions telles que la flexibilité organisationnelle ou encore l'adaptation organisationnelle semblent assez proches de la résilience. La flexibilité

organisationnelle est la capacité à effectuer le changement requis. L'adaptation organisationnelle consiste à répondre aux exigences du milieu environnant (Al-Ayed, 2019). La résilience demeure donc la capacité organisationnelle fondamentale orientée vers l'avancement organisationnel ; elle permet aux entreprises de résister aux contraintes, d'innover en permanence et de s'adapter rapidement aux changements. Par conséquent, elle peut être une source d'avantage concurrentiel durable et doit être développée délibérément (Duchek, 2020). La résilience organisationnelle peut aussi être entendue comme la capacité pour une organisation de maintenir son fonctionnement et de se relever rapidement de l'adversité en mobilisant et en accédant aux ressources nécessaires (Hillman & Edeltraud Guenther, 2021). La résilience n'est pas qu'une question organisationnelle. C'est d'abord une question personnelle. La résilience sur le plan de la psychologie personnelle du travailleur dans l'entreprise et de l'être humain en générale est envisagée sous plusieurs angles par la littérature scientifique. Block et Block (1980) définissent la résilience individuelle comme étant la capacité d'une personne à faire face, la capacité à pouvoir se développer et à augmenter ses compétences dans une situation adverse. Pour Cyrulnik (1999), C'est une qualité intrinsèque de l'individu, qui lui permet de dépasser sa souffrance, d'apprendre de ses expériences douloureuses et de devenir plus fort.

Le débat autour de la notion de résilience au-delà de son interdisciplinarité est lié à sa perception et sa compréhension. Pour certains auteurs c'est une capacité. Pour d'autres, c'est un processus (Michallet, 2009). La résilience est le résultat de la capacité de l'individu à s'adapter et à mettre en œuvre un certain nombre de stratégies (Rutter, 1985). Dans une autre mesure, il s'agit d'un processus psychologique individuel et dynamique qui peut ou non se déclencher suite à un traumatisme grave et qui va permettre la reconstruction sociale de l'individu grâce à un certain nombre de facteurs (Trousselle, 2014). Kuntz, Näswall et Malinen (2016) indiquent que la résilience des employés est un ensemble de comportements en milieu de travail qui indiquent une résilience inhérente et une résilience adaptative. C'est aussi la capacité des employés à utiliser les ressources afin de continuer à s'adapter et à s'épanouir au travail même face à l'adversité.

Le concept est analysé sous une approche de processus permanent car la résilience ne saurait être considérée comme un processus fini et définitif. Nous considérons donc la résilience comme un processus dont l'objectif est de surmonter matériellement et psychologiquement la situation de crise tout en développant de nouvelles capacités et compétences.

La résilience dans le cadre de l'entreprise, est liée à la question du management de crise. La crise peut être perçue comme un événement hors normes, imprévisible et déstabilisateur de l'organisation. Pour Weick (1988), elle est un événement imprévu menaçant la survie de l'organisation. Selon son ampleur, il peut s'agir d'un phénomène qui affecte toutes les institutions et met en jeu l'existence et la survie même de la société. La résilience, sur le plan de l'action, consiste à mettre en œuvre une réponse appropriée aux événements perturbateurs le moment venu, tout en apportant des modifications organisationnelles qui doivent réduire l'impact de ces événements. Il s'agit là de la réponse à un risque de fragilité collective et individuelle pour les employés et cadres d'une entreprise (Frimousse & Peretti, 2021).

La résilience sur le plan entrepreneurial devrait être mieux comprise dans son contexte historique, temporel, institutionnel, spatial, social (Welter, 2011) car offrant des opportunités aux individus en fixant les limites de leurs activités face à l'imprévu. Les synonymes tels l'endurance, optimisme, la persistance, l'efficacité personnelle témoignent du rôle incontournable qu'occupe la résilience au sein de l'entrepreneuriat (Korber & Mc Naughton, 2017). En outre cette résilience se veut inhérente et adaptative, liée à la capacité humaine d'anticiper et d'apprendre du passé (Robertson et Cooper, 2013) sur une trajectoire positive à long terme (Korber & Mc Naughton, 2017).

Nous nous intéressons à la résilience en tant que capacité dynamique qui peut être activée. La capacité dynamique de résilience peut jouer un triple rôle pour gérer les événements perturbateurs comme les crises. Premièrement, elle permet de faire face à des événements perturbateurs à travers l'évolution des routines favorables à la mise en œuvre de réponses opérationnelles pour gérer une situation inédite. Deuxièmement, elle génère un apprentissage post-crise favorable à la mise en œuvre de changements pour pallier les défaillances organisationnelles en favorisant le développement d'une résilience passive. Troisièmement, elle génère la modification récurrente des ressources et compétences, même en périodes de turbulences permettant ainsi d'éviter la chute des activités en favorisant le développement d'une résilience active. L'étude de Reboud et Seville (2016) trouve son originalité sur deux plans. Elle étudie en premier lieu, la résilience sous le prisme de la stratégie, en mobilisant la littérature stratégique basée sur les capacités dynamiques pour mieux saisir comment une entreprise peut construire une capacité résilience malgré les gaps théoriques perçus. La construction d'une capacité résilience pour une entreprise part de sa meilleure compréhension du rôle des ressources organisationnelles et des routines opérationnelles. Comment l'entreprise

par le biais des managers peut mobiliser la résilience chez ses employés ? Revisiter quelques pratiques de mobilisations semble nécessaire.

2. Les pratiques de mobilisation

2.1. Les pratiques de gestion des ressources humaines

Dans les TPE, les pratiques de GRH dépendent du contexte interne (stratégie d'affaire, configurations organisationnelles) mais aussi du contexte externe (marché, réglementation du travail, culture, technologie) (Pichault & Nizet, 1998). Il s'agit d'un véritable modèle « arbitraire » car il se caractérise par l'absence de critère prédéfini et donc par la prédominance de l'informel. Par ailleurs, les principaux domaines de la GRH y sont de la responsabilité du seul dirigeant de l'organisation (Hornsby & Kuratko, 2003).

En termes de mobilisation, quatre types de pratiques sont susceptibles d'améliorer la mobilisation des salariés. Il s'agit du partage d'information, du partage du pouvoir, de la gestion des compétences, des récompenses monétaires et non monétaires (Guéry, 2009). Les pratiques de mobilisation selon (Barraud-Didier, Guerrero & Igalens, 2003) dans le cadre du management des ressources humaines, sont des pratiques qui ont pour but d'améliorer la motivation et l'implication des salariés et de les encourager à mettre en œuvre leurs compétences et capacités pour réaliser un objectif commun ou un projet collectif. Il s'agit essentiellement des pratiques de formation et de développement des compétences, des pratiques de récompenses et d'incitations financières et/ou non financières, des pratiques de communication et de partage de l'information et enfin, des pratiques de participation et responsabilisation. Toutefois, dans le cadre de cette analyse nous opérons une classification non exclusive des pratiques précédemment citées mais néanmoins arbitraire. Deux typologies de pratiques sont retenues ici : les pratiques basées sur les valeurs et les pratiques basées sur la formation et le développement des compétences.

2.2. Les pratiques basées sur les valeurs

Les valeurs sont des idéaux collectifs d'une société, représentant ce qui est de l'ordre du désirable et qui influencent les actions des individus. Les valeurs forment un système dans lequel elles sont hiérarchisées (Dollo, Lambert & Parayre, 2017). Si l'entreprise est différente des collectivités humaines au sens large, elle n'est pas épargnée par la dynamique sociale et les interactions entre les différents groupes (culturels, communautaires, politiques ou religieux) qui sont représentés en son sein. Utiliser la carte des valeurs pour mobiliser les employés en temps de crise peut constituer une formidable source de renforcement de la résilience.

L'environnement socioculturel camerounais influence très fortement un certain nombre de pratiques locales (Tchouassi, 2019). Nous abordons ici les pratiques prenant en compte le fait religieux, la culture d'entreprise et le leadership.

2.2.1. Les pratiques prenant en compte le fait religieux en entreprise

Pour Durkheim, la religion peut être considérée comme un système universel de croyances et de pratiques relatives aux choses sacrées. Religion, spiritualité ou encore croyances et pratiques de sorcellerie, sont des éléments jugés pertinents par la doctrine en contexte camerounais pour expliquer un certain nombre de phénomènes sociaux en entreprise (Kamdem & Tedongmo, 2015 ; Sigismond & Fotso, 2021). Ces pratiques seraient de nature à influencer sur les décisions du manager mais aussi sur le comportement des employés.

Le fait religieux correspond à un comportement qui traduit une référence à un culte institué et à ses rites, ses valeurs et ses normes, à un ensemble de pratiques et de rites spécifiques propres à chacune de ces croyances (Diop, 2012). Dans le cadre de la résilience, la religion peut servir de levier à la mobilisation des énergies. Malgré une diversité à n'en point douter dans le contexte camerounais (il existe au Cameroun, une mosaïque de plus d'un millier d'organisations religieuses Sigankwe & Ndounda, 2019)), elle peut servir d'instrument de gestion à la disposition des dirigeants dans le but d'atteindre ses différents objectifs. Les employés peuvent appartenir à plusieurs obédiences religieuses, cela n'empêche que ces dernières prônent pratiquement toutes des principes moraux et éthiques de nature à favoriser l'atteinte des objectifs en entreprise ainsi que la diminution des comportements déviants. En situation de crise, on a besoin d'un refuge, de fondamentaux sur lesquels s'appuyer et le dirigeant peut être influencé mais aussi utiliser le fait religieux comme levier mobilisateur.

Le fait religieux dans le cadre de l'entreprise peut concerner les demandes personnelles et individuelles d'articulations de pratiques professionnelles et religieuses ainsi que la prise en compte de la pratique religieuse au sein de l'entreprise (Honoré, 2014). Les pratiques basées sur la religion renvoient essentiellement aux pratiques de communication et de l'orientation de celles-ci, à l'acceptation et l'intégration de la diversité culturelle dans le management interne de l'entreprise, la flexibilité des horaires de travail dans le cadre de l'intégration de certaines pratiques religieuses (demandes d'absence, modification des horaires de pause, prières, signes et symboles) ou encore, le comportement de neutralité de la direction face à la diversité religieuse.

Sigismond et Fotso (2021) sont parvenus à trois principales conclusions au bout de leur enquête exploratoire. La religion poursuit des finalités autres que celles à vocation managériale. C'est-à-dire que les objectifs de l'entreprise ne sont pas toujours en adéquation avec la morale ou les principes religieux. La manifestation de la religion n'améliore pas toujours les relations entre les employés. Il peut exister des dissensions ou encore des replis, voire la constitution de groupes, ce qui peut entamer le travail en équipe.

Néanmoins, la religion peut servir d'outil de confiance, d'implication et de cohésion sociale dans les entreprises. En ce sens qu'elle peut renforcer les relations interpersonnelles entre les employés de l'entreprise. Par ailleurs, un employé qui se sent dans un environnement respectueux de ses croyances religieuses, se sentirait plus motivé à donner le meilleur de lui-même face à une situation de crise.

2.2.2. Les pratiques relatives à la culture d'entreprise : la mise en avant des valeurs en situation de crise

Schein (1985) présente la culture organisationnelle comme la structure des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre. La culture d'entreprise pourrait servir de levier pour proposer à ses équipes un certain nombre de valeurs opérationnelles et mobilisatrices qui permettront à l'entreprise de traverser la crise. La culture d'entreprise représente aussi, l'ensemble des signes caractéristiques qui distinguent une entreprise d'une autre. C'est une somme de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et de normes partagés. Les individus construisent des représentations du monde qui les entoure en se référant à cette culture. Elle considère que le manager en tant que garant de la culture d'entreprise et du partage des valeurs communes, dans une relation managériale réinventée devra contribuer dans le monde d'après-crise à l'adoption de ces nouvelles valeurs. Le parallèle peut être fait avec les valeurs mobilisatrices en temps de crise dans l'objectif de susciter l'engagement au sens de Meyer et Allen (1991).

La valeur peut être définie comme étant une préférence entre deux qualités. Elle est l'expression de ce qui doit être. Aspiration philosophique, morale, sociale ou politique, plus haut niveau de l'état désiré, une valeur présente un fort potentiel d'investissement dans la

mesure où sa mise en œuvre produit une plus grande satisfaction. Un individu a un sentiment de réalisation lorsqu'une telle aspiration se fait réalité (Devillard & Rey, 2008). Devillard et Rey (2008) ainsi que Thévenet (1986) fournissent un certain nombre de valeurs mises en exergue dans le cadre de la culture d'entreprise. Il s'agit entre autres des valeurs affichées, des valeurs opérantes ou opérationnelles (Devillard et Rey, 2008), des valeurs déclarées, des valeurs apparentes, des valeurs opérationnelles et des attitudes (Thévenet, 1986). Nous retiendrons ces dernières. Les valeurs déclarées figurent dans des documents qui sont conçus spécialement pour ça (livret d'accueil, charte affichée dans les bureaux, les discours. Ces valeurs sont dites déclarées afin que chacun au sein de l'entreprise sache quel sera son jugement et sur quels critères il réussira ou il échouera. Elles sont étroitement liées aux comportements de tout un chacun. Les valeurs apparentes sont des valeurs qui ne sont pas déclarées mais qui se manifestent par un certain nombre d'événements et de décisions. Les valeurs opérationnelles sont les valeurs de l'entreprise dans ses pratiques quotidiennes. Par exemple, l'évaluation des performances (la mise en place d'un système de contrôle des performances avec une double préoccupation de rémunération et de carrière) ; la rémunération (certaines entreprises ne rémunèrent pas leurs vendeurs à la commission, alors que d'autres le font) ; le suivi budgétaire (c'est une évidence comptable) ; le règlement intérieur (il s'agit de prendre en considération les sanctions et les notes de service) et le recrutement (dans certaines entreprises, le recruteur doit argumenter son avis sur le candidat en référence aux valeurs de l'entreprise).

Par ailleurs, tout comme un individu, chaque entreprise possède des attitudes qui révèlent son système de valeurs. Elles sont considérées comme la vision du monde (vision de la concurrence, du fonctionnement de l'économie, du marché, de la bureaucratie, etc.). Par exemple, la concurrence est perçue non pas par rapport à ce qu'elle est, mais par rapport à ce que l'entreprise est. Elle est créditée de ce que l'organisation estime insuffisant chez elle. Il s'agit alors de ne pas percevoir certains points forts.

Plusieurs possibilités peuvent être envisageables au travers des valeurs. Frimousse et Peretti, (2021) ont d'ailleurs collecté les points de vue de plusieurs chercheurs et professionnels sur la question de la culture d'entreprise comme outil à repenser après la crise de la COVID-19. La résilience implique un certain nombre de capacités pour les entreprises notamment celle d'absorber les chocs sur un plan financier mais aussi, psychologique. Des capacités qui seraient renforcées par la culture et les valeurs diffusées par le manager dans son entreprise. Par ailleurs, la coopération serait à la base de la résilience face aux différentes crises et catastrophes. La

mutualisation et la coopération sont présentées comme des valeurs-refuges mais aussi des valeurs agissantes pour mobiliser les énergies.

La question de la culture est aussi perçue sous le prisme du leadership. Plus précisément, le leadership engageant. Il s'agit particulièrement pour les managers, de soutenir leurs collaborateurs dans la réalisation de leurs objectifs, de donner du sens à leur travail, de les responsabiliser par une autonomie élargie et de la confiance. Il s'agit également de stimuler leur dynamisme par de nouveaux challenges et enfin de veiller à la dimension relationnelle, gage de cohésion collective (Frimousse & Peretti, 2021).

2.2.3. Les pratiques de mobilisation basées sur le leadership

La PME demeure un élément central du dispositif économique des pays en quête d'émergence tel que le Cameroun. Il faut néanmoins comprendre que s'il s'agit d'un modèle d'entreprise en quête de gains, d'expansion et de pérennité, elles renferment certaines spécificités utiles à toute analyse de leur développement. Six caractéristiques du modèle factuel de Julien (1997) permettent de décrire la PME : Le rôle central du dirigeant, La structure organisationnelle flexible, la simplicité des mécanismes de coordination, la simplicité du système d'information, le manque de ressources et la faiblesse des compétences. Le tableau suivant un modèle descriptif de la PME dans divers points d'analyse.

Tableau N°1 : Modèle descriptif de la PME

Management	Proximité (de)
	Sensorialité (de)/gestion par usage pertinent et efficace des sens
	Baladeur
Ressources	Réputation de la PME
	Trésorerie liquide
Compétences fondamentales/atouts	Intégration de l'intuition dans la stratégie décisionnelle
	Polyvalence
	Production flexible
Capacités dynamiques	Alliances asymétriques avec des entreprises internationales
	Insertion dans des réseaux non formalisés de partenaires
	Concessions aux clients/méfiance de la dépendance des « grands » fournisseurs et/ou clients
	Prêts prénégociés avec les institutions financières

Source : E. Khalifé et B. de Montmorillon (2018).

En contexte africain, les dirigeants des PME peuvent adopter, selon leur rationalité et suivant les circonstances, soit des pratiques de GRH en cohérence avec les valeurs de leur groupe ethnique, soit des pratiques de GRH informelles, soit des pratiques de GRH formalisées. De plus, le propriétaire dirigeant de la PME est au centre de la gestion des ressources humaines (Nkakleu, 2016). Dans ces mêmes travaux, l'auteur met en évidence les conclusions suivantes : Certaines pratiques sont formalisées, le réseau relationnel des propriétaires-dirigeants est utilisé comme levier de recrutement et de délégation et enfin, des pratiques de GRH sont hybrides, c'est-à-dire qu'elles résultent de l'association entre GRH socialement ancrée dans les cultures locales des acteurs et GRH occidentale et formalisée. Sur un plan prospectif, Comprendre l'influence unique et combinée des comportements du leader et des variables de développement de la résilience des employés permettra d'élaborer des programmes de formation à la résilience programmes de formation à la résilience sur le lieu de travail (Nguyen, Kuntz, Näswall & Malinen, 2016).

Le leadership occupe un rôle central dans la mobilisation des ressources humaines de l'entreprise tant au niveau de l'image qu'il donne à ses « troupes », tant au niveau de son rôle instrumental dans la conduite de l'organisation mais aussi comme source de motivation et refuge dans un environnement fortement par des turbulences multiformes.

2.3. Les pratiques basées sur le partage des connaissances et les compétences

Nous aborderons essentiellement la communauté pratique pour la force du groupe et le concept d'employabilité.

2.3.1. La mobilisation de la résilience par la force du groupe : la communauté pratique

La communauté pratique est considérée comme un système d'activité sur lequel les participants partagent des compréhensions sur ce qu'ils font et sur ce que cela signifie dans leur vie et pour leur communauté. Ainsi, ils sont unis dans l'action et dans la signification que cette action a, aussi bien pour eux-mêmes que pour une collectivité plus large (Lave & Wenger, 1991). Elle constitue donc une source de partage et d'échanges de pratiques à même de renforcer les capacités des membres dans diverses situations et plus précisément, en cas de crise. A ce niveau, il est surtout question de la capacité de résilience. Lengnick-hall, Beck & Lengnick-hall (2011) suggèrent que la capacité de résilience soit développée à partir d'un mélange de capacités cognitives, comportementales et contextuelles. La communauté de pratique fait

essentiellement ressortir l'idée de « penser ensemble » (Metzger et al., 2019) en partageant des connaissances pour non seulement faire face à la crise mais aussi promouvoir l'innovation.

Le manager qui veut mobiliser ses employés ou collaborateurs durant la crise peut jouer le rôle d'animateur comme dans une communauté de pratiques. Il va donc s'atteler à organiser par le biais d'activités et de formations, les relations entre ses employés pour faciliter et améliorer la résilience de son organisation (Tahirou Younoussi Meda, Hamadou Daouda & Naba Boukari, 2021). Il ne faut pas oublier que le partage des connaissances et pratiques entre acteurs ayant des préoccupations communes contribuent fortement à la résilience de leur organisation (Amaratunga, Haigh & Thayaparan, 2015).

2.3.2. Les pratiques RH relatives à l'employabilité

L'employabilité est au cœur du développement de l'entreprise. Núñez-Cacho, Grande-Torrales, Moreno Albarracín et Ortega-Rodríguez (2023) indiquent qu'il existe une relation positive entre les pratiques de formation et de développement et la performance au sein des entreprises familiales. La littérature déplore une absence de consensus sur les pratiques RH pour développer l'employabilité (Zgoulli, Swalhi, & Tahri, 2016). C'est un concept évolutif, dynamique et interactif (Saint Germès, 2008), rendant aussi sa définition plus complexe. L'employabilité représente une pratique RH dont le but est d'optimiser le déploiement du personnel (Nauta et al., 2009) et l'organisation doit se concentrer sur les pratiques RH qui lui permettent de gérer les compétences de ses salariés.

Nous retenons dans le cadre de cette analyse que l'employabilité, c'est la capacité d'un salarié à conserver ou obtenir un emploi. Ce qui suppose de sa part la connaissance du marché du travail, de ses propres compétences, de son adéquation avec un poste, de ses possibilités de formation de sa mobilité et de toute opportunité de carrière.

Pour Ajarrar et Berjaoui (2021), le capital humain, le capital social et le capital structurel pourraient avoir une influence sur l'employabilité perçue au travers de la confiance en soi de l'individu. Pour Fajaryati et Akhyar (2020), les compétences liées à l'employabilité qui doivent être détenues par les travailleurs devraient comprendre la communication, le travail en équipe, la résolution de problèmes et les compétences technologiques. La relation entre employabilité et résilience est envisageable dans le sens du renforcement de la confiance des employés en leur capacité surtout qu'ils face à un environnement de travail qui est de plus en plus incertain, compétitif et axé sur la technologie. Toutes ces mutations ont transformé le visage de l'employabilité. (Shobha et Johnson, 2021).

Par ailleurs, les pratiques relatives à l'employabilité et au développement des compétences seraient un atout dans le sens où l'impulsion d'une véritable la formation à la résilience peut améliorer la résilience personnelle et constitue un moyen utile de développer la santé mentale et le bien-être subjectif des employés. La formation à la résilience peut induire un meilleur fonctionnement psychosocial et une amélioration des performances (Robertson, Cooper, Sarkar & Curran, 2015).

Le choix d'une logique combinatoire et la mise en exergue de la question de la réflexivité chez l'employé font l'objet des prochains développements. En effet, la capacité de l'employé de se situer par rapport à l'action et à la situation est essentielle pour déterminer les choix du manager lorsqu'il veut mobiliser son personnel. Deux théories seront donc abordées dans ce sens. La théorie des pratiques et la théorie de la structuration

3. Combinaison des pratiques de mobilisation sur la résilience des employés: essai de construction d'un modèle

Pourquoi évoquer une combinaison de pratiques ? Au sens de Bandibeno et Nkonga (2018), le succès des pratiques RH au niveau de la complémentarité, réside dans leur capacité à générer un comportement productif au travail nécessaire dans un contexte d'ensemble. Cette orientation naît aussi d'une approche théorique se plaçant sous le prisme de la combinaison d'après le principe d'optimisation jointe, issue de la théorie des systèmes sociotechniques (Trist, 1973). Nous mobilisons dans le cadre de cette analyse notamment, la théorie des pratiques qui propose une combinaison de pratiques et la théorie de la structuration dans le cadre de la réflexivité de l'employé. De ces deux théories, découlent quelques propositions de recherche et un modèle de recherche.

3.1. La théorie des pratiques et la théorie de la structuration

3.1.1. La théorie des pratiques

La compétence première à développer pour la résilience est la capacité de détection rapide des failles dans le système organisationnel et surtout la capacité de communiquer vite et au plus grand nombre avant qu'elles ne s'amplifient (Trousselle, 2014). La détection rapide des failles ou des conséquences d'une crise passe par un certain nombre de pratiques quotidiennes organisationnelles et individuelles chez les employés de l'entreprise. Kuntz et al. (2016) estiment à ce propos, que l'une des meilleures manières pour les organisations d'accroître leur capacité de résilience tant au niveau organisationnel qu'au niveau des employés, c'est d'intégrer des pratiques quotidiennes au travail de construction de la résilience. Ce qui

permettrait d'assurer non seulement une meilleure préparation face aux situations de crise mais aussi une meilleure performance dans le travail.

Dans le cadre de ces travaux, nous évoquons la théorie des pratiques (TPS). La TPS constitue une école de pensée qui a été originellement développée par Schatzki (1996) et Reckwitz (2002). Reckwitz (2002) énonce notamment, des dimensions à la fois cognitives, normatives et matérielles. Les pratiques sont des types d'action routinières qui se composent de plusieurs éléments, interconnectés les uns aux autres, dans des configurations globalement cohérentes intégrant des formes d'activités mentales, des choses, des savoirs et des savoir-faire, des compétences corporelles, des règles, des directives, explicites ou implicites, des états émotionnels et des motivations (Robert-Demontrond, Bellion & Beausset, 2020).

La TPS propose de décentrer le regard théorique, jusqu'ici focalisé sur les acteurs, pour l'orienter vers les pratiques. Ce « tournant praxéologique » nécessite alors d'aborder les pratiques sous l'angle de la performance ainsi que sous l'angle de leurs aspects les plus routiniers et ordinaires. Le tableau suivant les principaux concepts mobilisés dans le cadre de la TPS.

Tableau N°2 : Principaux concepts constitutifs de la théorie des pratiques

Concepts	Approche du concept retenue par la TPS
Apprentissage	La pratique est inscrite dans une dynamique qui intègre les mécanismes d'action, de destruction, de stabilisation, d'actualisation ou d'évolution du « faire ».
Co-dépendance	La pratique résulte de l'assemblage, de l'arrangement ou de l'interconnexion d'éléments de natures variées.
Corporéité	La pratique est une compétence incarnée.
Performance	La pratique existe au travers de l'action, de la réalisation d'un acte
Pratiques	La pratique est l'unité d'analyse de la TPS. Il existe deux types de pratiques (<u>les pratiques dispersées</u> identifiables dans de nombreux contextes sociaux mais souvent une forme invariante ; <u>les pratiques intégratives</u> , plurielles souvent combinées à d'autres formes de pratiques).
Ressources	La pratique se compose de ressources (<u>socio-normatives</u> : ce qu'il faut faire ; <u>cognitives</u> : ce qu'il faut savoir ; <u>matérielles</u> : ce qu'il faut pour faire ; <u>corporelles</u> : ce que l'individu engage physiquement et émotionnellement pour faire.
Routines	La pratique est intégrée dans un cadre spatiotemporel, elle donne une structure temporelle au quotidien dont peuvent émerger des habitudes

Source : Robert-Demontrond, Bellion et Beausset (2020)

3.1.2. La théorie de la structuration

La théorie de la structuration a été développée par Giddens (1984). Si elle se propose d'expliquer le monde social sur un plan macro, elle abolit la différence entre le micro-social et le macro-social. Elle pourrait donc permettre d'expliquer un certain nombre d'interactions au niveau organisationnel. La théorie de la structuration repose sur des prémisses. La société est auto-organisée. Elle émerge de façon autonome en comportements propres, mais non contrôlés et non contrôlables par les acteurs car trop complexes. Par ailleurs, les comportements des acteurs ne sont pas déterminés. Ils peuvent agir autrement que ce qui est attendu de leur part. En outre, l'action est contextuelle et s'insère dans un flot continu d'actions et de contextes. Si le contrôle des actions des acteurs de l'entreprise est complexe (Crozier & Erhard, 1977), il ne faudrait donc pas dans le cadre de la résilience en tant que comportement, ressenti et action, que le manager se limite à un seul pilier de mobilisation. Dans ce jeu d'interactions permanentes, la mobilisation doit être prise comme un ensemble de pratiques dans une série continue d'activités de fait. La question de la réflexivité de l'employé de l'entreprise en tant que capacité de situer l'action par rapport à soi, doit être adressée dans les méthodes de management et de mobilisation. La théorie de la structuration permet non seulement de fixer les bases d'une bonne adaptation sociale des membres de l'organisation face aux exigences de la résilience mais aussi de comprendre quels pourraient être les obstacles exprimés ou latents.

3.2. Propositions et Essai de construction d'un modèle conceptuel

La résilience des employés est un ensemble de comportements en milieu de travail qui indiquent une résilience inhérente et une résilience adaptative. C'est aussi la capacité des employés à utiliser les ressources afin de continuer à s'adapter et à s'épanouir au travail, même face à l'adversité (Kuntz et al., 2016). La résilience inhérente fait référence à la gestion par les employés et l'organisation des défis habituels auxquels l'entreprise est confrontée tandis que la résilience adaptative fait référence à la réponse face à la situation de crise.

L'incidence des pratiques de mobilisation sera mesurée à l'aune de la résilience inhérente et de la résilience adaptative. Nous considérons aussi que le processus de mobilisation et d'activation de la résilience chez les employés passe par un échange permanent entre l'entreprise représentée par le manager (pratiques) et les employés. Il faudrait donc améliorer une résilience inhérente en période de stabilité et une résilience adaptative en période de crise. Nous établissons donc les propositions suivantes :

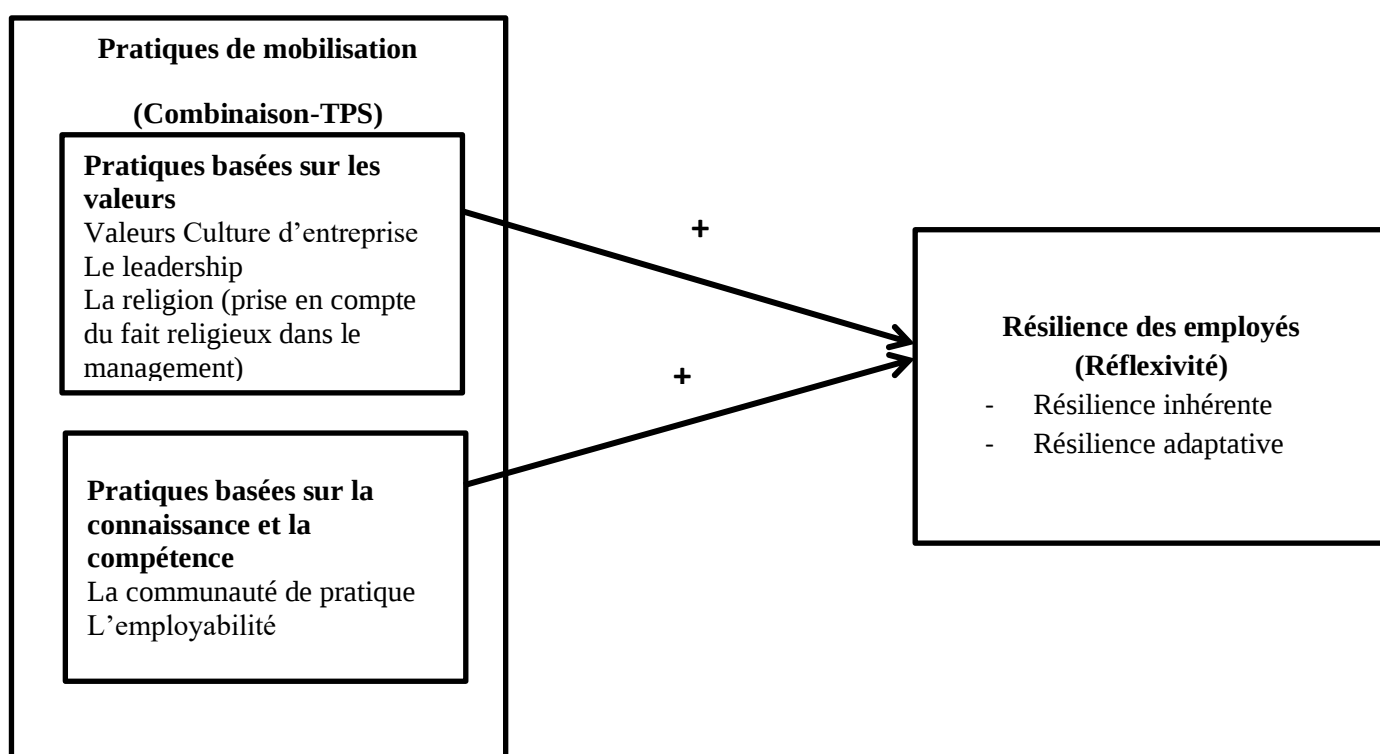
Proposition générale : la combinaison des pratiques de mobilisation relatives aux valeurs et

aux compétences aurait une incidence positive sur la résilience individuelle des employés des entreprises camerounaises

Proposition spécifique N°1 : *La combinaison des pratiques de mobilisation basées sur la religion, les valeurs de la culture d'entreprise et le leadership, aurait une incidence notable sur la résilience individuelle des employés des entreprises camerounaises*

Proposition spécifique N°2 : *la combinaison des pratiques de mobilisation relatives aux connaissances et à l'employabilité aurait une incidence positive sur la résilience individuelle des entreprises camerounaises*

Figure N°2 : Modèle conceptuel de l'incidence de différentes pratiques de mobilisation sur la résilience des employés



Source : les Auteurs

Conclusion

L'objectif de cette réflexion était d'expliquer l'incidence que pourrait avoir certaines pratiques de mobilisation de la résilience chez les employés d'entreprises camerounaises et de proposer un modèle qui fera l'objet d'un test pour une enquête prochaine. Si cet exercice s'est avéré difficile et limité, il permet néanmoins d'envisager quelques pistes sur la manière d'appréhender la typologie des mesures à prendre en cas de crise. Le rôle central du dirigeant ou des managers doit être mis à contribution sous le spectre de la mobilisation. La ressource

humaine est capitale et la résilience de l'entreprise passe par une véritable mobilisation des équipes de travail à tous les niveaux de la chaîne organisationnelle.

L'apport de cette réflexion est observable sous les angles théorique et managérial. Sur le plan théorique, il est remis en exergue la contribution de la théorie des pratiques comme socle des techniques de gestion de l'entreprise dans le sens de la combinaison des pratiques et des routines pour faciliter la mobilisation des ressources. Par ailleurs, en utilisant la théorie de la structuration pour l'illustration de la boucle de causalité entre l'employé et son entreprise, l'analyse contribue à une meilleure compréhension et à la prise en compte de la question de la réflexivité chez les employés de l'entreprise et plus globalement, chez les membres d'une organisation. Pour finir, le modèle théorique à tester fournit une relation primaire entre les pratiques de mobilisation basées sur les valeurs et compétences avec les dimensions de la résilience individuelle telles que systématisées par (Kuntz et al., 2016).

Sur un plan managérial, outre les aspects financiers, la question des valeurs doit revenir au cœur de la vision des gestionnaires. Les valeurs et les compétences doivent être combinées comme leviers de mobilisation dans les pratiques quotidiennes et régulières pour avoir une meilleure incidence sur la capacité de résilience des employés. Dans un contexte camerounais, où culture, religion et tradition sont fortement ancrées, leur usage en tant que leviers de mobilisation de la résilience chez les employés est une formidable ressource pour la traversée de certaines crises.

Ceci étant dit, cette analyse ne saurait suffire à comprendre le fait social de mobilisation de la résilience en entreprise. Par ailleurs, l'arbitraire dans le choix des pratiques de mobilisation employées et même la catégorisation de celles-ci peut être critiquable. La question du secteur d'activité peut constituer aussi un facteur d'influence qui n'a pas été pris en compte à l'immédiat. Pour finir, il faudrait une véritable étude sur le terrain pour déterminer l'incidence de ces pratiques et affiner nos propositions. Cette perspective empirique fera l'objet de la prochaine partie de cet essai de réflexion.

BIBLIOGRAPHIE

- Ajarrar , N. & Berjaoui , A. (2021). L'impact du capital intellectuel sur employabilité perçue chez les étudiants des écoles de commerce au Maroc : une étude exploratoire. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(3).
- Al-Ayed, S. I. (2019). The impact of strategic human resource management on organizational resilience: an empirical study on hospitals. *Verslas: teorija ir praktika*, 20(1), 179-186.
- Amaratunga, D., Haigh, R., & Thayaparan, M. (2015). Academic network for disaster resilience to optimise education development: Global Assessment Report 2015 input paper (GAR 2015). Repéré à <https://eprints.hud.ac.uk>
- Bandibeno, I. K., & Nkonga, L. (2018). L'Effet des Pratiques Ressources Humaines sur la Performance Organisationnelle des Communes au Cameroun. *European Scientific Journal*, 14(29).
- Barraud-Didier, V., Guerrero, S., & Igalens, J. (2003). L'effet des pratiques de GRH sur les performances des entreprises: le cas des pratiques de mobilisation. *Revue de gestion des ressources humaines*, (47), 2-13.
- Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations: le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion*, (1), 127-142.
- Block, J.H. & Block, J. (1980). « The role of ego-control and ego-resiliency in the organisation of behaviour», dans Collins, W.A. (dir.), *Development of Cognition, Affect, and Social Relations*, Minnesota Symposia on Child Psychology. Vol. 13, Hillsdale, NJ, Erlbaum, p. 39-101
- COBAC (2010). Rapport de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale Pour l'année 2010.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective. Éditions Seuil.
- Cyrulnik, B. (1999). Un merveilleux malheur. Editions Odile Jacob : Paris
- Devillard, O. & Rey, D., (2008). Culture d'entreprise : un actif stratégique. Paris : Edition Dunod
- Diop, F. (2012). Religion musulmane et comportement du consommateur : Cas du Sénégal. *La Revue Sciences de Gestion*, (3), 191-199.
- Dollo, C., Lambert, J-R. & Parayre, S. (2017). *Lexique de sociologie*. 5^{ème} Edition. DALLOZ.

- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246.
- Fajaryati, N., & Akhyar, M. (2020). The Employability Skills Needed To Face the Demands of Work in the Future: Systematic Literature Reviews. *Open Engineering*, 10(1), 595–603. doi:10.1515/eng-2020-0072
- Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2021). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. *Question (s) de management*, 31(1), 151-206.
- Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory: Action, structure, and contradiction in social analysis* (Vol. 241). Univ of California Press.
- Guéry, L. (2009). *Pratiques de mobilisation des salariés et performance financière de l'entreprise: quels liens?* Actes du Congrès 2009 de l'AGRH, Toulouse.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44.
- Honoré, L. (2014). Le management à l'épreuve de la religion. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2014/4 (n° 13, vol. 3), pages 54 à 67.
- Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (2003). Human resource management in US small businesses: A replication and extension. *Journal of developmental entrepreneurship*, 8(1), 73.
- Julien, P. A. (1997). *Les PME: bilan et perspectives*. Economica, Paris, France.
- Kamdern E. & Tedongmo T. (2015). « L'emprise sorcellaire en Afrique (Pouvoir et sorcellerie dans l'organisation en Afrique : Une perspective interculturelle) ». *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXI, n° 52, P. 69-88
- Khalifé E. & Montmorillon B. (2018). Les pratiques de gestion des dirigeants des PME dans un contexte turbulent : cas du Liban. *Revue internationale P.M.E* 35 p.
- Korber, S., & McNaughton, R. B. (2017). Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1129-1154.
- Kuntz, J. R., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456-462.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning : Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University press Google Scholar
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511815355>

- Lengnick-hall, C.A., Beck, T.E., & Lengnick-hall, M.I. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21, p. 243-255
- Mbaha, J-P. & Mbevo Fendoung, P. (2021). La résilience en pratique face aux aléas naturels sur le Littoral Nord et Sud Camerounais: des actions globales aux initiatives locales. *Revue espace géographique et Société Marocaine*, N°43-44, janvier 2021.
- Metzger, M. J., Dick, J., Gardner, A., Bellamy, C., Blackstock, K., Brown, C., ... & Smith, M. (2019). Knowledge sharing, problem solving and professional development in a Scottish Ecosystem Services Community of Practice. *Regional environmental change*, 19, 2275-2286.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Michallet, B. (2009). Résilience: perspective historique, défis théoriques et enjeux cliniques. *Frontières*, 22(1), 10-18.
- Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: the impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(2), 233-251.
- Nguyen, Q., Kuntz, J. R. C., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism. *New Zealand Journal of Psychology*, 45(2), 13–21
- Nkakleu, R. (2016). Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles? Une analyse contextualiste. *Question (s) de management*, (1), 83-104.
- Núñez-Cacho Utrilla, P.V., Grande-Torrallaja, F.A., Moreno Albarracín, A.L. & Ortega-Rodríguez, C. (2023). Advance employee development to increase performance of the family business. *Employee Relations*, Vol. 45 No. 7, pp. 27-45. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2022-0151>
- Pichault J. & Nizet J. (1998). « L'éclatement des modèles en GRH : l'explication par la contingence, son intérêt et ses limites ». J. Allouche et B. Sire, *Ressources Humaines : une gestion éclatée*, Paris, Economica
- Reboud, S., & Séville, M. (2016). De la vulnérabilité à la résilience: développer une capacité stratégique à gérer les risques dans les PME 1. *Revue internationale PME*, 29(3), 27-46.

- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European journal of social theory*, 5(2), 243-263.
- Robert-Demontrond, P., Bellion, A., & Beausset, T. (2020). Principes, enjeux et limites de la théorie des pratiques pour le marketing. *Management & Sciences Sociales*, (28), 93-105.
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of occupational and organizational psychology*, 88(3), 533-562.
- Robertson, I., & Cooper, C. L. (2013). Resilience [Editorial]. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 29(3), 175–176.
- Romain, F. O. G. O., & TENEKEU, N. K. (2022). Analyse de l'accès aux financements court terme de la pme Camerounaise: étude sur les données de panel. *Journal of Academic Finance*, 13(1), 84-100.
- Roux-Dufort (2008). "Gestion de crise" (chapitre d'ouvrage), pp. 501-520 dans *MBA : l'essentiel du management par les meilleurs professeurs*. Editions d'Organization
- Rutter, M. (1985). Resilience in the face of adversity: Protective factors and resistance to psychiatric disorder. *The British journal of psychiatry*, 147(6), 598-611.
- Saint Germès, E. (2008). Les pratiques d'évaluation de l'employabilité: une mise en tension de facteurs individuels, organisationnels et territoriaux. *Actes du XIXème congrès de l'AGRH*.
- Schatzki, T. R. (1996). *Social practices: A Wittgensteinian approach to human activity and the social*. Cambridge University Press.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Sanfransisco CA: Jossey Bass.
- Semeijn, J. H., Caniëls, M. C., & Kooistra, D. (2019). Cross-lagged effects of resilience and indicators of sustainable employability; a study among Dutch police officers. *Policing: An International Journal*, 42(6), 961-975.
- Shobha, C. V. & Johnson, B. (2021). Employability Framework in the Post- Covid Scenario - A Literature Review. *Abhigyan*, Vol. 39 Issue 2, p28-36. 9p.
- Sigankwe, T., & Ndounda, N. N. C. O. (2019). Géopolitique du fait religieux au Cameroun. *Revue internationale des Sciences Humaines et Sociales*, 8.
- Sigismond, H., & Fotso, R. S. (2021). Religion et comportement managérial: une analyse sur quelques pme au Cameroun. *Management & sciences sociales*. A paraître. fffhal-03247166ff

- Sutcliffe, K.M. and Vogus, T.J. (2003), “Organizing for resilience”, in Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E. (Eds), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA, pp. 94-121.
- Tahirou Younoussi Meda, A., Hamadou Daouda, Y., & Naba Boukari, M. (2021). Le rôle d’une communauté de pratique dans le renforcement de la capacité de résilience des organisations paysannes au Niger. *Management international*, 25(1), 89-105
- Tchouassi, G. (2019). La spécificité du modèle socio-culturel africain et le processus d’embauche dans les entreprises camerounaises. *Revue congolaise de gestion*, (2), 154-192.
- Thévenet, M. (1986). *Audit de la culture d'entreprise*. Les Éditions d'Organisation.
- Trist, E. L. (1973). *Towards A Social Ecology: Contextual Appreciation of the Future in the Present*. London; New York: Plenum Press.
- Trousselle, Y. (2014). *Les mécanismes de la résilience organisationnelle* (Doctoral dissertation, Tours).
- Van Der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015). Managing risk and resilience. *Academy of Management Journal*, 58(4), 971-980.
- Weick K.E., *L’effondrement du sens dans les organisations. L’accident de Mann Gulch* traduit par Laroche H. (2003). Dans *Le sens de l’action : Karl Weick : sociopsychologie de l’organisation*. Vidaillet B. Vuibert
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations [1]. *Journal of management studies*, 25(4), 305-317.
- Welter, F. (2011). Contextualizing entrepreneurship—conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship theory and Practice*, 35(1), 165-184.
- Zgoulli , S., Swalhi , A., & Tahri, N. (2016). Les pratiques de gestion des ressources humaines en faveur du développement de l’employabilité. *Revue management et avenir*, (8), 15-37.