

Intitulé de l'Article

Etude exploratoire : Impact des trajectoires de la résilience sur la performance organisationnelle des cadres managers opérant dans le secteur automobile Tanger.

Mme Naoual MHENNA Doctorante à L'ENCG Tanger

Directeur de thèse : Mr. BALHADJ SAID Professeur d'enseignement supérieur à L'ENCG Tanger

Université Abdelmalek Essaadi

Ecole Nationale de commerce et Gestion Tanger

Ecole doctorale : Sciences économiques et de gestion

Equipe de recherche : Management et systèmes d'information

Résumé

Cet article est pour objet de détecter les résultats de l'étude qualitative exploratoire faite dans le cadre d'une recherche doctorale et de remettre en question le rôle du comportement résilient chez les cadres managers dans le contexte marocain. En effet l'étude porte sur l'analyse de ce concept et ses antécédents à savoir **l'auto-efficacité, la pensée positive, l'altruisme et la fixation d'objectif** comme facteurs générateurs de la résilience chez les managers. Les résultats de l'étude montrent que le sentiment de l'auto efficacité, l'altruisme, la pensée positive et la fixation d'objectifs sont parait comme antécédents de la résilience au sein de l'organisation industrielle marocaine, ces variables ont un effet favorisant la résilience chez les cadres managers traduite dans leurs façon de gérer.

Mots clés: la résilience, la performance organisationnelle, l'engagement organisationnelle affectif, l'engagement organisationnelle normatif.

Resume

This article aims to detect the results of the qualitative exploratory study conducted as part of a doctoral research and to question the role of resilient behavior among managers in the Moroccan context. Indeed, the study focuses on the analysis of this concept and its antecedents of self-efficacy, positive thinking, altruism and goal setting as drivers of resilience among managers. The results of the study show that the feeling of self efficacy, altruism, positive thinking and goal setting seem like antecedents of resilience within the

Moroccan industrial organization, these variables have an effect fostering resilience among managers who have been translated into their management.

Key words: self-efficacy, altruism, positive thinking and goal setting, resilience, organizational resilience, organizational performance.

1- Introduction

Pendant ces dernières décennies, la stratégie économique du Maroc est caractérisée par une ouverture sur des marchés externe. Certes, l'insertion du Maroc dans l'économie mondiale présente des défis majeurs touche la performance organisationnelle, mais également constitue des opportunités à saisir en matière de diversification des débouchés d'accès aux technologies, d'investissement directes et indirectes étrangères. Néanmoins, l'environnement adversaire et turbulent où opèrent surtout les organisations industriels exigent les responsables de prendre en mesure les variables structurantes qui peuvent affecter l'équilibre et la performance de leurs entreprises, et de maîtriser les facteurs de protection en interne comme en externe pour répondre d'une manière positive.

La régularité de hauts niveaux de variable environnementaux qui influence le changement organisationnel présente un défi pour les organisations de toutes tailles. Face à celles-ci, l'organisation peut apporter un certain nombre de réponses. Traditionnellement, il est réclame que celles-ci seront négatives dans la mesure où les travailleurs doivent faire face à des heures de travail plus longues, à une charge de travail plus lourde, à la pression de devoir en faire plus, et à de fréquents changements au sein de l'organisation. Par exemple le stress au travail entraîne une baisse de productivité causée par l'absentéisme, la multiplication des erreurs, le mauvais service à la clientèle, un moral à plat. En effet l'organisation doit posséder des responsables qui réagissent de manière positive, ayant une capacité de s'adapter, de rebondir face aux nouveaux changements qui s'imposent. Ainsi pour rendre son organisation performante tout en effectuant des décisions efficaces et être crédible face à la nouvelle réalité, un responsable devra également tenter d'influencer positivement ses subordonnés (qui à leur tour) risquent d'être affectés par le changement (ex l'insécurité, stress démotivation,...).

La littérature nous éclaire sur des entreprises qui ont réussi à rebondir suite à des conjonctures ardues grâce à la résilience de ses dirigeants. Un exemple remarquable serait la firme financière new-yorkaise Sandler O'Neill & Partners qui a perdu un grand nombre de ses employés lors de l'écroulement des tours du World Trade Center le 11 septembre 2001. De fait, en moins d'une année, la firme enregistrait déjà des performances financières étonnantes, grâce à l'effort

de son principal dirigeant (Freeman, Hirschhorn et Maltz, 2004)¹. Mais comment expliquer un tel accomplissement? Qu'est ce qui arrive au sein d'une organisation pour que celle-ci récupère et redevienne compétitive rapidement? L'approche théorique consentie dans le cadre de notre recherche est inspirée du mouvement positiviste de Seligman et Csikszentmihalyi (2000), le positive organisational behavior (POB) se veut une théorie émergente développée par Luthans (2002). Sur la théorie sociale cognitive qu'est au fondement de la conceptualisation des croyances d'efficacité personnelle, considérer comme l'une des approches du fonctionnement psychologie les plus connues. L'étude s'appuie sur celles-ci pour affirmer qu'un moment de pression intense peut être une opportunité à vaincre ; en effet, nous retiendrons que pour avoir fait rebondir son organisation de la stagnation, un manager devrait manifester dès le départ d'un comportement positif qui expliquerait ce résultat.

2- La résilience comme comportement ayant une incidence dans l'organisation :

L'étude de la résilience a connu un immense intérêt durant ces dernières décennies (Somers, 2009), en particulier la résilience chez les individus, lequel fait l'objet d'un grand intérêt des sciences humaines et sociales, compte un vaste éventail d'études particulièrement en psychiatries (Luthans, 2003). Selon la revue de la littérature le concept de la résilience a fait donc un sujet qui stimule différents grands domaines particulièrement s'est intéressé par : l'interaction humaines environnement, à propos de l'étude sur *la vulnérabilité* (Luers, Lobell, Sklar, Lee et Matson, 2003); *la santé* (Kasperson et Kasperson, 2005; McManus, Seville, Brunsdon et Vargo, 2007) et *la psychologie*, notamment largement axée sur les facteurs individuels et environnementaux ayant un impact sur la vie personnelle et sociale des enfants (Harland et al., 2005; Luthar, 2003; Young, Green et Rogers, 2008). Condly (2006), par exemple, s'est intéressé aux facteurs (individuels, familiaux, communautaires) qui ont un impact chez les enfants « à risque » dans les écoles et l'incidence des programmes qui sont créés pour développer la résilience chez ces derniers. Toujours en psychologie, la recherche sur la résilience chez l'individu connaît une effervescence en milieu organisationnel particulièrement depuis les événements du 11 septembre 2001 aux Etats-Unis (Clair et Dufresne, 2007; Somers, 2009). Ce comportement a également été examiné dans divers contextes comme les hôpitaux, les équipes de pompiers et le monde des affaires en général (Hamel et Valikangas, 2003; Somers, 2009). Or, avec l'émergence du mouvement engendré par la psychologie positive, déployée par Martin Seligman ((Luthans, 2002; Luthans, Avey, Avolio, 2006), l'intérêt pour l'étude des comportements positifs dans l'organisation a pris de l'ampleur (Avey, Wersing et Luthans, 2008; Luthans,

¹Thèses porte sur « Le rôle du dirigeant résilient dans l'engagement organisationnel des employés et la performance organisationnelle à la suite d'une période critique » ; Félicia Risquez, 2013.

2002; Wright, 2003), la résilience occupant désormais une place importante dans la recherche (Luthans, 2002; Somers, 2009; Youssef et Luthans, 2007). La littérature suggère qu'il est impératif de développer la résilience dans l'actuel contexte de turbulence (Avey, Avolio et Luthans, 2011; Gittel et al., 2006; Hamel et Valikangas, 2003; Luthans et al., 2006; Luthans, Youssef et Rawski, 2011). Successivement les événements du 11 septembre 2001, la notion de la résilience a prenait une grande ampleur, en effet selon sa relation avec l'amplitude de la crise ce qui fait un terrain séduisant pour les chercheurs en sciences sociales.

En management, étant donné que les organisations et les individus sont tous soumis à des menaces découlant de l'environnement, varient à la fois en conviction et en fréquence, et proviennent de l'intérieur ou de l'extérieur du système. Les organisations doivent se préparer pour survivre aux perturbations et pour conserver une position concurrentielle (Bhamra, Dani et Burnard, 2011 ; Somers, 2009). Dans ce sens des auteurs (Kartez et Kelley (1988, p. 129, cité dans Somers, 2009) ont soutiens ce courant toute en précisant que « les gestionnaires et les organisations (...) se sont adaptés à un événement n'est pas une preuve de la préparation, mais plutôt de l'ingéniosité(...)»². Une définition originaire de la résilience comme étant « la capacité et l'habilité d'un élément de revenir à un état stable après une interruption³. » cependant il est préférable que les organisations déterminent les éléments et les excitations permettront le développement des comportements adaptatifs, tels que la créativité et l'improvisation par le renforcement du mécanisme de la résilience (Somers, 2009).

3- Les antécédents de la résilience :

Dans une perspective de mieux comprendre le mécanisme de la résilience, il nous paraît essentiel de maitre l'accent sur les antécédents du concept dans un contexte de travail, selon la revue de la littérature la résilience implique l'agilité, la flexibilité et la capacité de s'adapter rapidement aux effets environnementales positives et négatives⁴. En effet dans le cadre de cette étude on s'entend d'analyse quelques indicateurs considérer comme antécédents de la résilience, vu que le moteur d'agilité à pour but de chercher en permanence des réponses plus appropriés au changement, à l'incertitude et l'imprévisibilité⁵.

² Une Traduction de libre « The fact that local Managers and agencies have adapted in the event is not evidence of preparedness, only of ingenuity and fortune. »

³ Selon une définition proposé par Bhamra, Dani et Burnard, 2011, P) suivant une Traduction libre »resilience is closely related with the capability and ability of anelement to return to a stable state after a disruption »

⁴ Ponomarov et Holcomb, 2009)

⁵ Lin et al., 2006)

Or, la flexibilité facilite les processus de coordination et permet aux organisations de faire face aux niveaux élevés d'incertitude opérationnelle et environnementale (Manuj et Mantzer, 2008).

Nous considérons que le cadre générique de la résilience se pose sur **l'auto efficacité des individus, de la pensée positive, de l'altruisme et de la fixation d'objectif**, dans la mesure où les tuteurs de résilience sont les personnes qui, par leur **attitude positive** (ayant des pensées, croyances positives) et par son **auto efficacité** (un jugement et où les croyances d'un individu à l'égard de ses capacités à accomplir avec succès une tâche), aussi par son **altruisme** propose une voie alternative pour diriger l'entreprise pour mieux instaurer l'épanouissement matériel et spirituel des employés⁷. En fin **la fixation d'objectif** en d'autre part examiné comme acte de management fort, permet de : exprimer sa volonté à son équipe et de renforcer son leadership, orienter l'action en cohérence avec les axes stratégiques et opérationnels de l'entreprise de mettre ses collaborateurs en mouvement en suscitant l'action. Ainsi c'est différents antécédents favorise le concept de la résilience.

4-Engagement Organisationnelle :

Dans le cadre de la problématique de gérer la relève, conserver pérenniser et attirer les talents le concept de l'engagement des employés envers l'organisation a fait l'objet de nombreuses travaux de recherche. Dans la littérature le concept provient en grande partie de la relation négative démontrée entre celui-ci et le départ volontaire de l'organisation (Allen et Meyer, 1996 ; Tett et Meyer, 1993). Or, en dépit de son désir de départ ou de rester, les employés peuvent manifester un comportement positif dédié pour un bon fonctionnement de l'organisation. Ceci a séduit les chercheurs et les praticiens à s'intéresser à d'autres types de comportements tend vers l'engagement et ont notamment traité le rôle de l'engagement dans la performance (par exemple : angle et Lawson, 1994 ; Bycio, Hackett et Allen, 1995 ; Konovsky et Cropanzano, 1991) et son rôle avec la citoyenneté organisationnelle (Par exemple Moorman, Niehoff et Organ, 1993 ; Shore et Wayne, 1993). Cependant, Allen et Meyer (Allen et Meyer, 1990, 1996 ; Meyer et Allen, 1991, 1997) les plus célèbres qu'ont défini trois formes d'engagement : **l'engagement affectif**, qui apprend une identification, un attachement émotionnel à l'égard de l'organisation, **l'engagement de continuité**, qui reflète les coûts perçus engendrés par le départ de l'entreprise, et troisièmement **l'engagement normatif**, qui désigne une attitude de loyauté envers l'organisation traduit un sentiment d'obligation morale à l'égard de l'entreprise⁸. Sur la base de ces composantes de l'engagement, des auteurs ont donné lieu à l'élaboration d'échelles de mesure

⁶ Retenu de la définition du Bandura (1980/1986) de l'auto efficacité

⁷ Selon une citation de Kazuo Inamori, Parton Gourou retenu comme modèle du dirigeant altruiste.

⁸ Allen et Meyer, 1990 ; Meyer et Allen, 1991, 1997).

qu'ont fait l'objet de multiples travaux de validation (par exemple Dunham, Grube, et Castenada, 1994 ; Moorman, Niehoff, et Organ, 1993 ; Reilly et Orsak, 1991 ; Shore et Tetrick, 1991).

5-La performance organisationnelle :

Dans un contexte organisationnel, la performance se définit comme étant le résultat obtenu par rapport aux objectifs, à la stratégie et ou aux attentes des parties prenantes. Elle porte sur la qualité, la quantité, les coûts et le temps.⁹Dans le cadre de notre recherche, la performance constitue une variable à expliquer le trait de caractère résilient chez les managers.

Hypothèse de recherche :

Après avoir réalisé la revue de littérature, nous avons pu dégager les déterminants de la résilience du manager, aussi, nous avons pu conceptualiser les concepts de la résilience du manager, de l'engagement au travail et de la performance organisationnelle. En ce sens, la résilience et ses déterminants vont représenter dans notre modèle, les variables explicatives dont nous essayons d'étudier l'influence sur la performance organisationnelle à travers la médiation de l'engagement au travail. De ce fait, les variables de notre modèle seront les suivantes :

Tableau 1 : les variables de notre modèle

Variables explicatives	Variables médiatrices	Variables à expliquer
Résilience	Engagement	Performance organisationnelle
Auto-efficacité		
Pensées positives		
Fixation d'objectifs		
Altruisme		

SECTION 1: LES HYPOTHESES RELATIVES AUX VARIABLES EXPLICATIVES ET MEDIATRICES

1. L'auto-efficacité et l'engagement au travail

Dans la littérature académique, le concept de l'*auto-efficacité* « *self-efficacy* », est mobilisé pour désigner un sentiment d'efficacité personnelle. Autrement dit, il

⁹ <http://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil>.

se réfère à la capacité d'un employé de compter à ses propres compétences pour mener à bien les tâches et les actions qui lui sont confiés.

Plusieurs recherches ont essayé de faire un lien entre l'auto-efficacité et l'engagement au travail (Zeng 2018). Pour ces auteurs, quand l'employé croit à ses compétences et ses capacités personnelles, il sera plus disposé à fournir les efforts nécessaires pour réaliser les tâches confiées d'une façon convenable. Parallèlement, il sera motivé de prouver ces compétences et d s'engager dans le travail.

En partant de ce constat, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H1 : L'auto-efficacité du manager influence positivement son engagement au travail.

2. L'auto-efficacité et la résilience

Dans un autre sens, la résilience est vue comme la capacité du manager à faire face aux problèmes qui peuvent être rencontrés dans le contexte de son travail. Dans ce sens, la résilience se présente comme une compétence. Elle est acquise soit par des facteurs contextuels ou familiaux ou bien par des traits de la personnalité.

Dans ce sens, le sentiment d'auto-efficacité se voit comme une clé déterminant pour la résilience (Gillespie et al, 2007). Un manager qui sait bien mener ses tâches, sera capable de surmonter les obstacles qui peuvent être rencontrés. Et ce, par ce que le sentiment d'auto-efficacité favorise les accomplissements personnels, réduit le stress et la vulnérabilité, ce qui facilite, par la suite, l'atteinte des objectifs par le manager même dans le période critiques.

En effet, ce résultat théorique a été prouvé empiriquement dans une étude fait par Wang et al (2018). Ces auteurs ont testé dans le contexte médical, l'influence de l'auto-efficacité sur la résilience des infirmières et ils ont conclu que l'auto-efficacité engendre la résilience des infirmières dans les périodes critiques dans le travail. A cet effet, nous jugeons qu'il serait pertinent d'élargir cette analogie pour dire la même chose pour la résilience des managers. Ainsi nous pouvons reformuler notre hypothèse comme suit :

H2 : L'auto-efficacité du manager influence positivement la résilience.

3. La pensée positive et la résilience

Dans un autre côté, la pensée positive dans le contexte de travail désigne la capacité de voir les choses sous un angle positif. Il s'agit de s'intéresser à ce qui va bien avant de voir ce qui va mal. Autrement dit, il s'agit de voir dans tout problème une nouvelle opportunité.

Dans le contexte des ressources humaines, la pensée positive se rapport à la gestion des émotions des employés. Un manager qui sait bien gérer ses

émotions sera capable de penser positivement et par conséquent, il sera capable de tisser un lien de confiance avec ses collègues ce qui facilite par la suite la collaboration avec eux pour, en fin, travailler sur des objectifs en commun.

En effet, dans plusieurs études, la pensée positive a une influence positive sur la résilience. En ce sens, Nancy et al (2015) ont déterminé un lien positif est significatif entre la pensée positive du manager et sa résilience. Pour eux, ce sentiment positif aide les managers à faire face aux problèmes survenus durant la période de crise. Ce constat a été aussi confirmé dans une étude faite par Naseem et al (2010) dans le secteur de l'enseignement, ces auteurs ont prouvé que la pensée positive aide les professionnels à s'adapter avec des situations stressantes et délicates du travail. Ainsi, elle stimule et donnent l'énergie nécessaires au professionnel pour l'atteinte de ses objectifs

En partant de cette analyse nous pouvons formuler notre hypothèse comme suite :

H3 : la pensée positive influence positivement la résilience du manager.

4. L'altruisme et la résilience

Pour l'altruisme, il est vu par les chercheurs en psychologie comme une disposition bienveillante à l'égard des autres, fondée sur la sympathie (Batson, C. D. 2014). Il désigne un comportement bienveillant qui mène l'individu à faire des biens pour les autres, à les aider et de faire des gestes de générosité envers eux sans **rien attendre en retour**.

Dans le contexte de la relation intra-entreprise, l'altruisme est considéré comme une clé de succès pour le manager. Un manager altruiste aura la tendance d'afficher un sentiment de bienveillance envers ses subordonnés. Il placera la réussite de ses subordonnés avant le sien. Par ce comportement il sera dépendant de ses collaborateurs, ce qui lui permet de profiter du soutien et de l'aide de ses subordonnés et par conséquent il trouvera l'appui dans des situations critiques.

En effet, ce raisonnement est prouvé empiriquement dans le travail de Nancy (2015). Ces auteurs ont confirmé que l'altruisme impacte positivement la résilience. Parallèlement, le travail de DS Kellis (2013) qui traite le comportement de leadership en période de crise, a conclu que l'altruisme du leader lui permet de faire face à des crises potentielles qui peuvent être survenues.

En partant de ce raisonnement, nous pouvons formuler notre hypothèse comme suite :

H4 : l'altruisme du manager influence positivement sa résilience.

5. La fixation d'objectifs et la résilience

Dans un autre sens, la fixation d'objectifs est une étape importante dans toute formulation d'une stratégie d'entreprise. Un manager qui sait bien fixer ses objectifs aura la capacité à anticiper les aléas qui peuvent être survenus. En conséquence, il sera bien préparé pour s'y adapter.

Au niveau des travaux académiques, la fixation des objectifs par le manager est considérée comme une clé importante pour toute réussite d'une stratégie d'entreprise. Dans ce sens, le travail de PM Mogale (2015) a étudié l'impact de fixation des objectifs sur la promotion interne du manager. Il a conclu que la fixation d'objectif donne au manager la possibilité d'être résilient au moment de crise, ce qui conditionne sa future Carrière. Aussi le travail de Nancy (2015) a trouvé un lien positif et significatif entre la capacité de fixer les objectifs et la résilience du manager.

En partant de cette analyse, nous pouvons formuler notre hypothèse de la façon suivante :

H5 : la fixation des objectifs par le manager influence positivement sa résilience.

6. La résilience et l'engagement au travail

D'après notre revue de la littérature, les employés résilients doivent non seulement faire face aux défis et aux stress survenu durant l'exercice de leurs fonctions, mais ils possèdent aussi des compétences supplémentaires qui leurs permettent de s'adapter avec succès avec des conditions difficiles en milieu de travail. Autrement dit, les personnes résilientes possèdent de nombreuses qualités positives telles que l'optimisme et l'enthousiasme (Block & Kremen, 1996), la curiosité et l'ouverture d'esprit (Waugh, Fredrickson et Taylor, 2008). Par conséquent, ces employés seront considérés comme des employés qui ont une confiance en soi. Ils seront plus disposés à faire face aux défis sur leur lieu de travail, ce qui renforce finalement leur engagement professionnel.

De plus, les recherches montrent que les employés résilients sont plus aptes à établir des relations de qualité et un soutien social au travail (Fredrickson et al., 2003). La présence de soutien social et de relations significatives serait significativement associée à l'engagement au travail. Ainsi, les employés résilients résistent à l'adversité, développent des relations de travail constructives et possèdent des perspectives de vie optimistes qui évoquent de meilleurs niveaux d'engagement professionnel (Christian, Garza, & Slaughter, 2011).

En partant de cette analyse, nous pouvons formuler notre hypothèse de la façon suivante :

H6 : la résilience du manager influence positivement son engagement au travail

SECTION 2 : LES HYPOTHESES RELATIVES A LA VARIABLE MEDIATRICE ET LA VARIABLE DEPENDANTE

1. L'engagement et la performance

Dans la vie professionnelle, l'engagement de l'employé au travail a un impact positif sur la performance de l'entreprise. Généralement, les employés engagés sont plus productifs, plus rentables, plus axés sur le client et plus susceptibles de rester en poste. En ce sens, l'entreprise qui assure l'engagement de ses employés évolue rapidement et s'adapte à la fluctuation de marché par ce qu'elle est sûre qu'elle ne subira pas une fuite des compétences et des talents. Pour cela, nous pouvons dire que l'entreprise est dépendante de ses employés engagés.

Dans une étude faite par Jakubik et Vakkuri (2015), montre que les employés engagés sont plus performants, ils se sentent motivés et satisfaits et prêts à travailler plus fort et plus longtemps. Ce qui augmente par la suite la performance générale de l'entreprise.

En partant de ce constat, nous pouvons formuler notre hypothèse comme suit :

H7 : l'engagement du manager influence positivement la performance de l'organisation

Section 3 : LE MODELE CONCEPTUEL

Après avoir fait une revue de la littérature sur les concepts de notre problématique, nous avons retenu pour notre modèle, quatre variables comme des antécédents du concept de la résilience. Ces dernières variables ont été considérées comme des variables explicatives de l'engagement qui sont tour à tour considérées comme une variable explicative pour la variable dépendante : la performance organisationnelle. Ensuite, en se basant sur la théorie, nous avons formulé nos hypothèses de recherche. Et enfin, nous avons présenté notre modèle conceptuel final qui est comme suit :

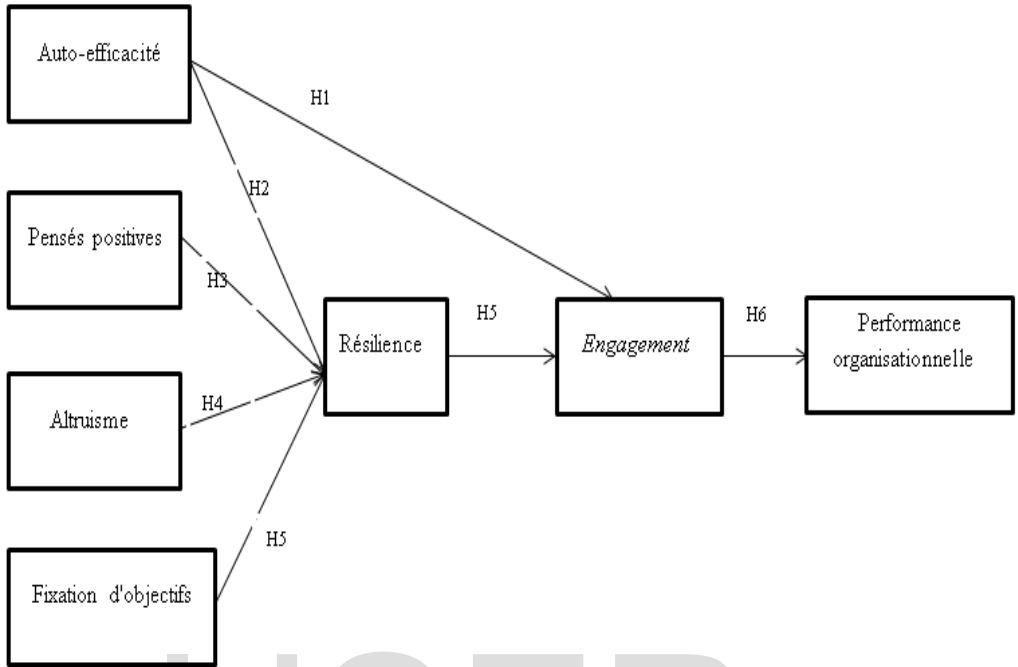


Figure 1 : le modèle conceptuel

3.1 Méthodologie de recherche et échelle de mesure :

Cette partie porte sur le choix et la description de notre échantillon la construction des entretiens semi directif et sur la méthode de l'analyse.

3.1.1 Choix de l'échantillon :

Au regard de vérifier nos hypothèses et atteindre nos objectifs, nous avons amené une enquête auprès d'un échantillon représentatif des entreprises marocaines des secteurs automobiles sur la région de Tanger. Cette étude qualitative exploratoire est souscrit pour compléter notre inventaire théorique des espaces de choix proposé par les managers et pour mieux cerner langage pratiquer sur le terrain par des managers. En effet, la présente étude qualitative exploratoire fait l'objet de génération de certain nombre d'items réemployé par la suite dans un questionnaire, reflète la contribution des salariés dans leur emploi, ainsi que l'influence que peut avoir un comportement positive sur leur engagement à l'égard de leur entreprise.

3.1.2 Echelle de mesure :

Par ailleurs la population étudiée dans cette cadre qualitative exploratoire est constituée des cadres de différents partenaires de secteur automobile

(constructeur et équipementiers) après avoir pris contact par courriel ou entretien téléphonique, nous avons effectué 8 entretiens semi directifs auprès des cadres et ingénieurs. A notre constat c'est une catégorie de salariés que les entreprises cherchent à fidéliser davantage. En moyenne, la durée des entretiens était d'une heure trente (1h30). Ce qui semble être relativement coutumier pour une recherche en science sociales (Romelear, 2005).

Pour le critère de saturation nous acceptons un minimum de 8 entretiens ce qui est important pour notre étude ce n'est pas le nombre d'entretiens mais la qualité et la richesse que peut apporter.

Section 4 : Le traitement et l'analyse des données

L'analyse de contenu thématique des entretiens, a été réalisée à l'aide du logiciel d'analyse des données qualitatives « Nvivo 11 plus ». Ce logiciel a été choisi pour sa souplesse d'utilisation et sa capacité à faciliter le croisement des données après codage. Il porte un avantage, dans la mesure où il permet une économie de temps et d'énergie dans le processus d'analyse.

Sa principale valeur ajoutée, par apport à l'analyse manuelle, réside principalement dans la quantification des termes qualitatifs, et ce, par le comptage du nombre de récurrences de chaque terme, dans l'ensemble des entretiens analysés. Le logiciel Nvivo permet aussi de faire des liens entre ces termes, afin de leur donner un sens, et ce, grâce aux synapsies, qui sont des arborescences de mots, gravitant autour d'un questionnement formulé. C'est grâce à ces avantages, que nous avons jugé pertinent, le recours à un outil informatique afin de traiter nos données qualitatives.

1. Présentation des résultats :

1.1. Codes dégagés

Suivant notre analyse de contenu des entretiens, nous pouvons présenter le pourcentage des verbatim dégagés concernant l'auto-efficacité du manager, comme indiqué ci-dessous :

Nom	Dossier source	Références	Couverture
entretien 2	Éléments internes		1 0,13%
Entretien 3	Éléments internes		4 0,41%
entretien 4	Éléments internes		4 0,45%
entretien 7	Éléments internes		2 0,33%
Entretien N5	Éléments internes		4 0,49%
Entretien N6	Éléments internes		2 0,24%
entretien1	Éléments internes		5 0,35%
entretiens semi-dérictif	Éléments internes		5 0,35%

Figure 2 : pourcentage des verbatim dégagés de l'auto-efficacité

D'après le tableau suivant, nous remarquons que « l'auto-efficacité » est largement citée par les managers durant les entretiens. A cet effet, d'après la recherche par fréquence des mots sur Nvivo11, « l'auto-efficacité » a été citée 27 fois ce qui représente un pourcentage de 23%, ceci peut nous renseigner sur l'importance de ce concept dans nos entretiens.

Suivant le critère de la recherche par diagramme d'exploration de Nvivo 11, nous pouvons présenter l'ensemble des entretiens qui ont évoqué le mot « auto-efficacité » comme suite :

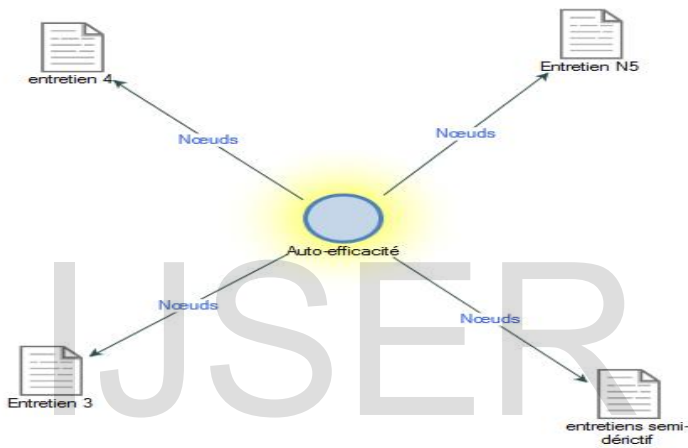


Figure 3 : diagramme d'exploration du mot « auto-efficacité »

Nous remarquons que quatre interviewés sur huit, en d'autre terme 50% des répondants ont évoqué le mot auto-efficacité dans leurs entretiens, ce qui met en évidence l'importance de cette variable.

La synopsis suivante englobe tous les verbatim évoqués sur cette variable.

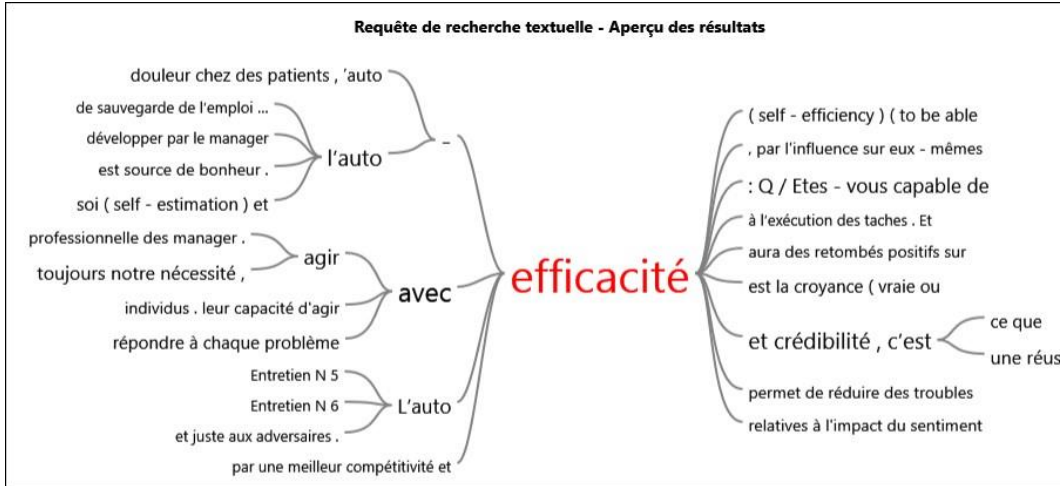


Figure 4 : verbatim correspondant au concept d'efficacité

1.2. La relation entre l'auto efficacité et la résilience

Le diagramme de comparaison suivant représente les connexions retrouvées dans le discours des répondants relatives à leurs sentiments d'auto-efficacité et son influence sur leurs résiliences au travail.

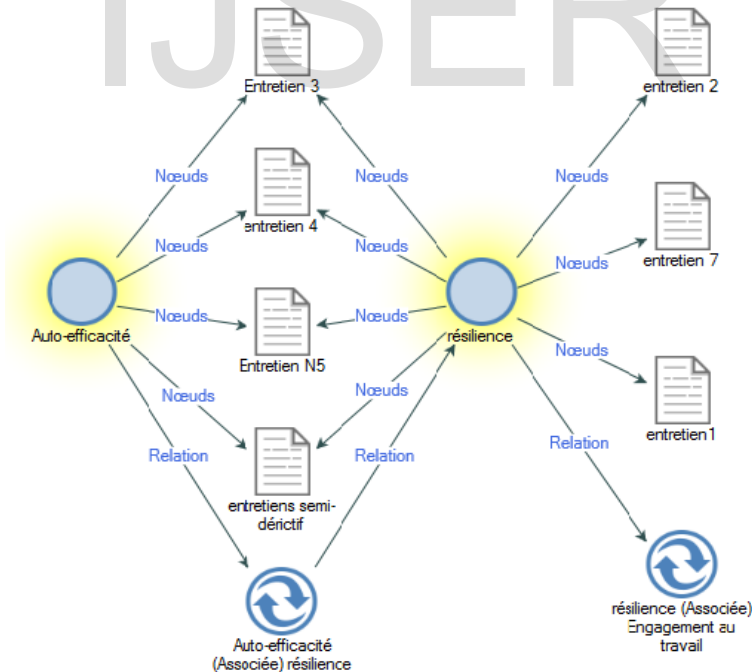


Figure 5 : diagramme de comparaison des termes résilience et auto-efficacité

D'après ce schéma, nous pouvons constater que les interviewés qui évoqué le mot « auto-efficacité » dans leurs discours ont aussi pu mettre la lumière sur la relation qui peut être existée entre le sentiment d'auto-efficacité du manager et sa résilience au travail.

1.3. Analyse des extraits significatifs :

D'après l'ensemble de nos entretiens semi-directif, 50% des managers interviewés, industriels et distributeurs, s'accordent pour souligner l'importance du sentiment d'auto-efficacité dans la résilience, c'est-à-dire dans la capacité du manager à travailler sous stress: « je pense que le sentiment d'auto-efficacité est primordial parce qu'il donne à la personne un sentiment de confiance en soi, s'il n'y a pas de confiance en soi, le manager ne peut pas marquer sa présence devant ses subordonnés c'est un élément déterminant dans toute relation avec les employés » (manager chez Renault). Pour que le manager surmonte les obstacles, il doit avoir une certaine estime de soi, il doit croire à ses compétences, ce qui rend ce type de sentiment très important chez la personnalité du manager. Cette importance nous le trouvons aussi dans le témoignage d'un autre manager qui travaille chez Delphi, pour lui « Plus la croyance en ses capacités sera élevée, plus la personne s'engagera et surmontera les difficultés ». Dans le même sens, le sentiment d'auto-efficacité est perçu comme un catalyseur qui pousse le manager à soulever les défis et faire face à l'adversité. Pour un autre interviewé qui travaille chez Peugeot et Citroën « quand le manager a un sens de responsabilité, il devrait mener son travail jusqu'à la fin, quelles que soient les conséquences, nous sommes comme un chef d'un navire, ce dernier ne devrait pas quitter son navire quels que soient les obstacles »

D'une manière générale, l'auto-efficacité donne au manager un sentiment de croyance en ses qualités et ses compétences, et conséquence il sera plus disposé à faire face eu problèmes et aux adversités rencontrés dans sa vie professionnelle quotidienne.

1. L'altruisme

2.1. Codes dégagés

Suivant notre analyse de contenu des entretiens, nous pouvons présenter le pourcentage des verbatim dégagés concernant l'altruisme du manager, comme indiqué ci-dessous :

Nom	Dossier source	Références	Couverture
entretien1	Éléments internes	1	0,06%
entretiens semi-directif	Éléments internes	1	0,06%

Figure 6 : pourcentage des verbatim dégagés de l'altruisme

D'après le tableau suivant nous pouvons constater que l'altruisme est faiblement évoqué par les répondants.

Suivant le critère de la recherche par diagramme d'exploration de Nvivo 11, nous pouvons présenter l'ensemble des entretiens qui ont évoqué le mot « altruisme » :

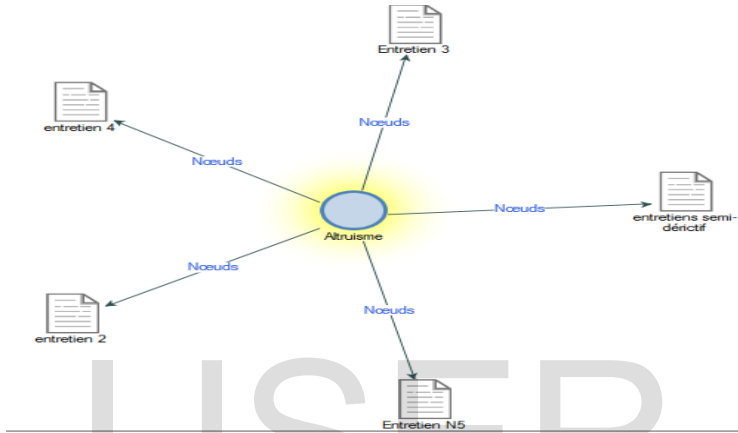


Figure 7 : diagramme d'exploration du mot « altruisme »

Nous remarquons que cinq interviewés sur huit des répondants ont évoqué le mot altruisme dans leurs entretiens, ce qui met en évidence l'importance de cette variable.

2.2. La relation entre l'altruisme et la résilience

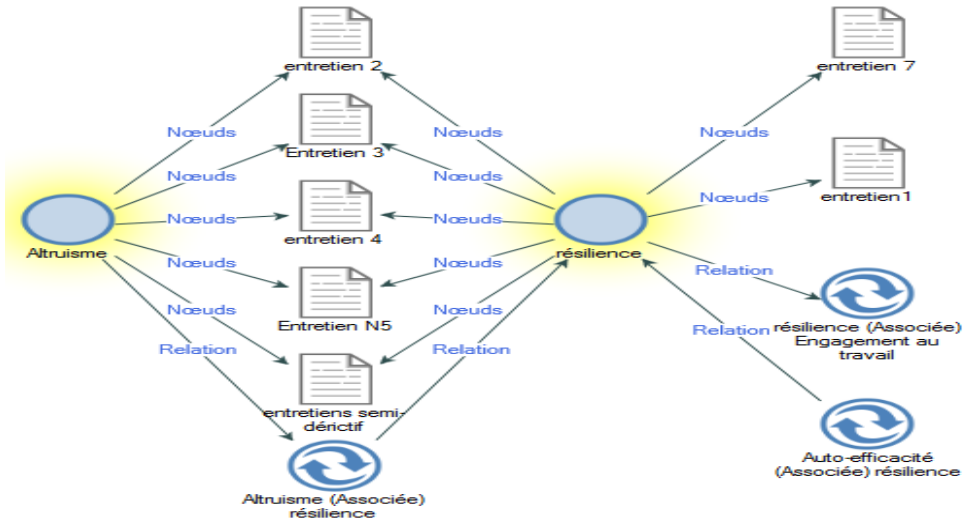


Figure 8 : diagramme de comparaison des termes entre l'altruisme et la résilience

Le diagramme de comparaison suivant représente les connexions retrouvées dans le discours des répondants relatives à leurs sentiments altruistes et son influence sur leurs résiliences au travail.

2.3. Analyse des extraits significatifs :

Dans la présente étude, 62 % des interviewés sont d'accord sur le fait que le comportement altruiste du manager influence sa capacité de résilience. Cela se voit bien dans les entretiens effectués. Ainsi, après une analyse thématique et lexicale, les verbatim : « aide pour les autres », « soutien moral », « se mettre à la place des autres », sont fort présents dans les discours des interviewés.

D'après nos entretiens, les répondants ont largement évoqué l'importance du comportement altruiste chez le manager. Un manager ayant un comportement altruiste est plus disposé à aider les autres et de prendre en considération leurs intérêts. Dans ce sens, S.L un commercial chez Valco a dit que « dans notre contexte de travail, il faut entretenir les relations sociales, les Marocains font souvent attention à leur qualité de la relation sociale. Dons, être altruiste n'est donc pas une valeur à éviter en management, au contraire. Plus un dirigeant est altruiste, plus il est puissant ». Dans le même ordre d'idée, un autre interviewé travaillant chez Renault comme responsable de production a affirmé que « pour réussir et survivre, il faut être puissant et inflexible pour cela il faut faire preuve d'altruisme ou d'humanité ».

Effectivement, le comportement altruiste est indispensable chez la personnalité de l'individu. Au travail il revêt une importance remarquable. Pour un autre

interviewé qui travaille chez Yazaki « il est désormais largement admis qu'un bon manager doit être à l'écoute, disponible et faire preuve d'empathie ». Pour ce même interviewé « l'altruisme permet d'entretenir des relations saines ce qui aide le manager à surmonter les obstacles ». Par Cette idée, le comportement altruiste apparaît comme un catalyseur pour la résilience du manager. C'est le cas pour un autre interviewé qui travaille comme cadre administratif chez Renault, pour lui « être altruiste, c'est avoir la capacité de s'adapter avec les changements ». Il ajoute, « le "bon" manager doit être doté de vertus telles que la bienveillance, l'ouverture aux autres, l'altruisme, l'honnêteté, le courage. Il doit être capable de relever les défis et s'adapter au changement ».

D'après l'analyse de nos entretiens, nous constatons que plus de 50% des répondants ont mis le doigt sur le rôle de l'altruisme pour une meilleure résilience du manager. En ce sens, un manager qui affiche un comportement altruiste, est nécessairement un manager qui peut surmonter les difficultés rencontrées dans son travail.

2. Fixation d'objectifs

3.1. Codes dégagés

Suivant notre analyse de contenu des entretiens, nous pouvons présenter les principaux codes dégagés concernant la fixation d'objectifs par le manager, comme indiqué ci-dessous :

Nom	Dossier source	Références	Couverture	/
Entretien 3	Éléments internes		1	0,08%
entretien 4	Éléments internes		1	0,09%
entretien 7	Éléments internes		1	0,13%
entretiens semi-déictif	Éléments internes		3	0,17%
entretien1	Éléments internes		3	0,17%
Entretien N6	Éléments internes		2	0,19%
Entretien N5	Éléments internes		2	0,19%

Figure 9 : pourcentage des verbatim dégagés de la fixation d'objectifs :

Selon ce tableau, nous pouvons constater que la majorité des entretiens contient des verbatim qui sont liés à la variable « fixation d'objectifs ». La fréquence d'apparition diffère d'un entretien à l'autre, mais d'une façon générale le concept de fixation des objectifs par le manager est présent dans cette analyse ce qui représente son importance.

Suivant de critère de la recherche par diagramme d'exploration de Nvivi11, nous pouvons présenter l'ensemble des entretiens qui ont évoqué le mot « fixation d'objectifs » comme suite :

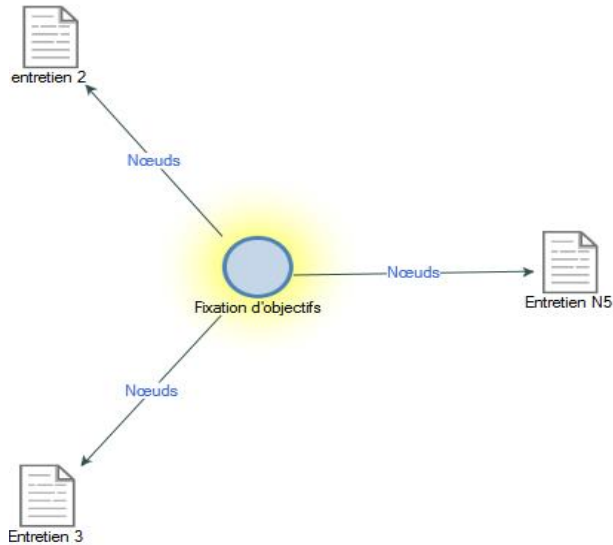


Figure 2 : Diagramme d'exploration de la notion de fixation d'objectifs

D'après ce schéma fourni par Nvivo11, nous constatons que trois entretiens seulement ont évoqué le mot « fixation d'objectif ». Ce qui signifie que les managers ont parlé sur l'importance de fixer leurs objectifs sans évoquer explicitement le mot « fixation d'objectifs ».

3.2. La relation entre la fixation d'objectif et la résilience

Le diagramme de comparaison suivant représente les connexions retrouvées dans le discours des répondants relatives à leur pratique de fixation d'objectifs et son influence sur leurs résiliences au travail.

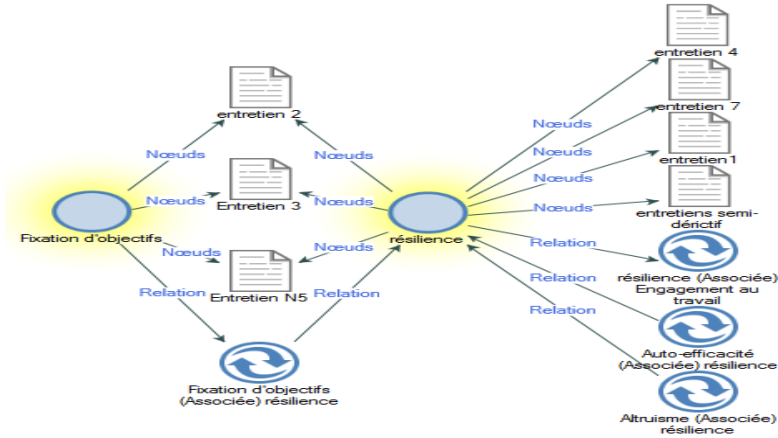


Figure 3 : Diagramme de comparaison des termes entre fixation d'objectifs et résilience

D'après le schéma suivant, nous constatons que trois interviewés ont mis en évidence la relation entre la fixation d'objectif par le manager et sa résilience au travail.

3.3. Analyse des extraits significatifs :

Quand les managers interviewés parlent de leurs stratégies, ils font référence implicitement à la décision de fixer des objectifs. Pour eux, toute stratégie est orientée pour atteindre des objectifs. Donc, savoir fixer des objectifs clairs et réalisables n'est pas donné à tout le monde. C'est une qualité qui contribue à la réussite du manager dans son travail. En ce sens, un interviewé qui travaille pour Renault a avancé que « Je crois fortement que la capacité de fixation d'objectifs peut s'appliquer dans n'importe quelle sphère de notre vie, au contexte de travail aussi, nous devons fixer des buts pour se challenger, se réaliser ». C'est la fixation d'objectif qui pousse le manager à progresser. Selon le même interviewé « Atteindre un but après l'autre est une excellente façon d'avancer sur le chemin vers le succès et la réussite ». Certes, quand le manager fixe des objectifs clairs et réalisables il aura une vision claire sur le futur, ce qui lui permettra par la suite d'anticiper les aléas et les problèmes, en conséquence, il sera prêt à faire aux différents problèmes imprévisibles. Plusieurs de nos managers interviewés partagent cette idée. C'est le cas d'une directrice commerciale qui travaille chez Delphi, pour elle : « Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va », donc la fixation d'objectifs apparaît comme une feuille de route pour tout manager. Pour cette même interviewée « Je trouve qu'il est primordial de se fixer des buts pour repousser ses limites. Quand je fixe bien mes objectifs, je trace une feuille de route bien déterminée, dans ce cas, je mets un plan A et un plan B.... Par cette stratégie je peux faire face à tout changement.... Pour bien vous schématiser la

situation je travaille sur ma résilience.... Je n'aime pas la perte et je n'aime pas aussi que je mette haut les mains devant le stress »

De toute évidence, la fixation des objectifs par le manager lui permet aussi d'anticiper les problèmes ce qui lui donne aussi la capacité de faire face aux adversités, et par la suite lui donner l'opportunité de développer sa résilience au travail.

3. Pensées positives

4.1. Codes dégagés

Suivant notre analyse de contenu des entretiens, nous pouvons présenter le pourcentage des verbatim dégagés concernant la pensée positive par le manager, comme indiqué ci-dessous :

Nom	Dossier source	Références	Couverture
entretiens semi-déictif	Éléments internes		15 0,88%
entretien1	Éléments internes		15 0,89%
Entretien N6	Éléments internes		1 0,11%
entretien 7	Éléments internes		5 0,70%
entretien 4	Éléments internes		2 0,20%
Entretien 3	Éléments internes		5 0,44%
entretien 2	Éléments internes		1 0,12%

Figure 13 : Pourcentage des verbatim dégagés des pensées positives

D'après le tableau suivant, nous remarquons que la « pensée positive » est largement citée par les managers durant les entretiens. A cet effet, d'après la recherche par fréquence des mots sur Nvivo11, « la pensée positive » a été citée 34 fois par les interviewés ce qui représente un pourcentage de 29%. Ceci peut nous renseigner sur l'importance de ce concept dans nos entretiens

Le schéma suivant nous montre les interviewés qui ont cité la pensée positive dans leurs entretiens.

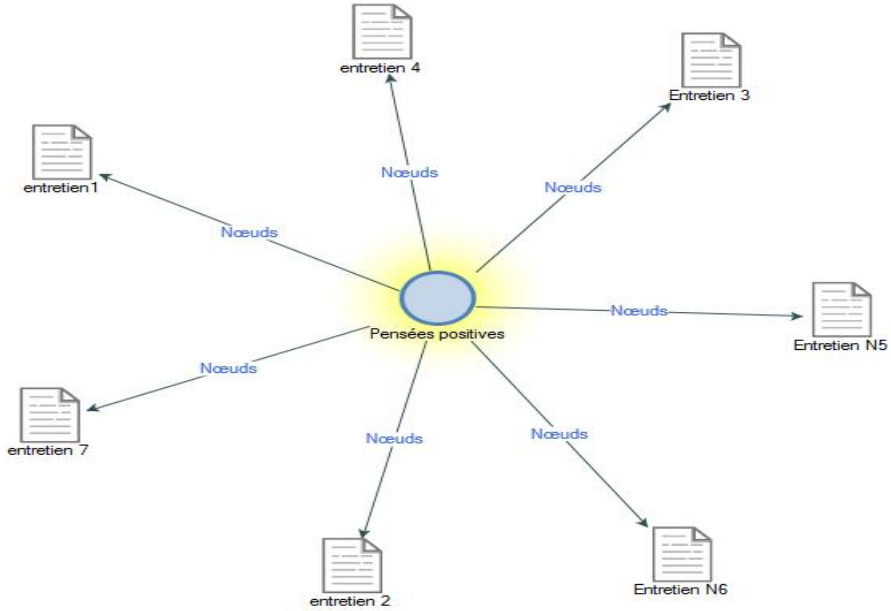


Figure 14 : Diagramme d'exploration de la notion des pensées positives

La synopsis suivante englobe tous les verbatim évoqués sur cette variable :

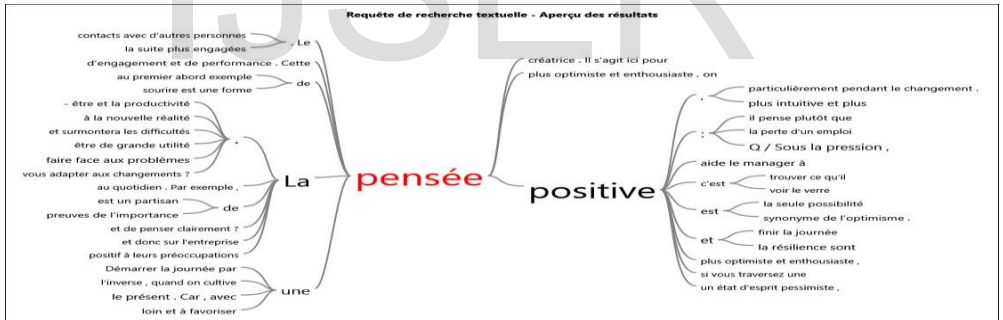


Figure 4 : Verbatim correspondant au concept de pensée positive

4.2. La relation entre la pensée positive et la résilience

Le diagramme de comparaison suivant représente les connexions retrouvées dans le discours des répondants relatives à la pensée positive du manager et son influence sur leur résilience au travail

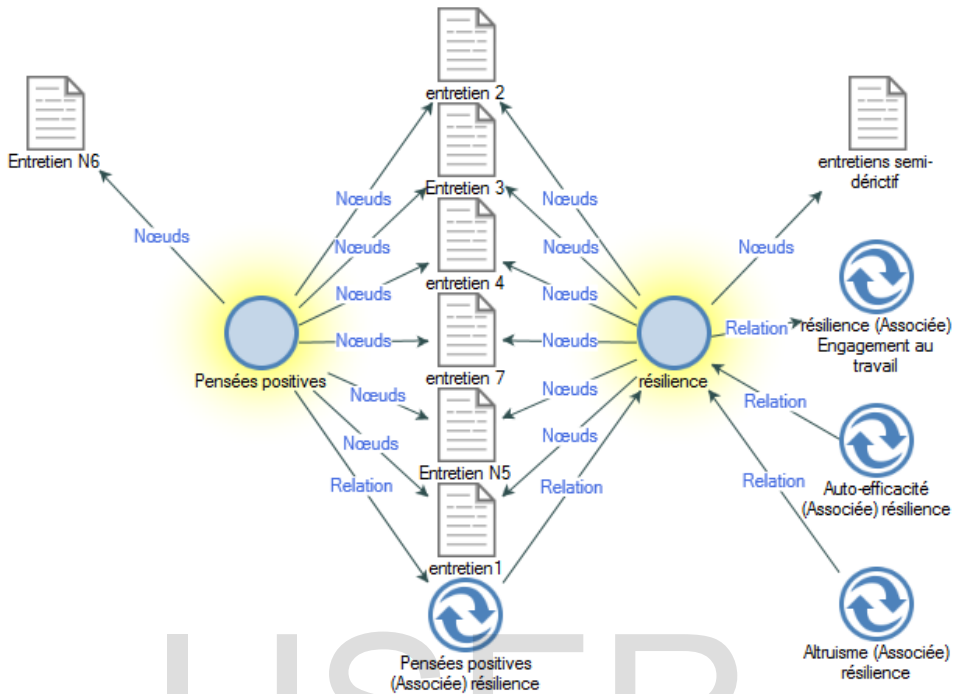


Figure 5 : diagramme de comparaison des termes entre la pensée positive et la résilience

D'après le schéma suivant, nous remarquons que presque tous les interviewés mettent une relation entre la pensée positive et la résilience.

4.3. Analyse des extraits significatifs :

D'après notre analyse thématique des entretiens, nous avons rencontré plusieurs termes qui font référence à la pensée positive, par exemple « émotions positives » ; « inspiration » ; « amour » ; « gentillesse » et « joie et satisfaction ». Cela signifie que tous les managers rencontrés savent bien l'importance de ce terme, mais ils leur donnent différentes appellations.

En effet, durant nos entretiens semi-directifs, nous n'avons pas rencontré aucun répondant qui méprît le rôle de la pensée positive dans la stimulation du bon comportement. Pour un répondant qui travaille dans Peugeot et Citroën « la pensée positive peut vous aider à surmonter les obstacles, par contre une pensée négative peut vous détruire. C'est comme le mot positif et le mot négative..... quand une personne vous dit un mot positive elle vous encourage... chez nous on l'appelle الكلمة الطيبة ».

A cet effet, le problème apparait comme la façon de gérer les émotions du manager. Car, l'esprit positif du manager permet de rester mobilisé et motivé pour atteindre les objectifs assignés. Pour un commercial qui travaille chez

Delphi, « la pensée positive est la seule possibilité de dépasser les difficultés et la pression dans le contexte du travail », pour lui « il ne s'agit de voir que de bien et de bon ». Dans le même ordre d'idée, un autre répondant a avancé que « c'est voir la moitié plein du verre ». Pour ce dernier qui travaille comme responsable commercial chez Renault « En se disant des choses positives, on peut s'aider à éviter une colère ou faire face à un état de stress ».

Effectivement, le manager qui sait bien gérer ses émotions et pense positivement, il sera armé d'anticipations de réussite. Il sait très bien gérer son stress. Ceci a été évoqué par un répondant qui travaille chez Yazaki, pour lui, « La pensée positive et la résilience sont corrélées. Parfois, quand je me sens très stressé devant une situation critique je me dis toujours « calme-toi tout ira bien incheallah, notre religion nous incite à penser positivement »

Certainement, quand une personne se dit des choses positives, il s'auto-motive, par cette qualité elle sera enclin d'accepter les situations comme elles sont et aura la possibilité de faire face à tous les problèmes imprévus.

4. La résilience

5.1. Codes dégagés

Suivant notre analyse de contenu des entretiens, nous pouvons présenter le pourcentage des verbatim dégagés concernant la résilience du manager, comme indiqué ci-dessous :

Nom	Dossier source	Références	Couverture
entretiens semi-déictif	Éléments internes		4 0,28%
entretien1	Éléments internes		3 0,21%
Entretien N6	Éléments internes		8 0,97%
Entretien N5	Éléments internes		6 0,73%
entretien 7	Éléments internes		4 0,65%
entretien 4	Éléments internes		6 0,68%
Entretien 3	Éléments internes		8 0,82%
entretien 2	Éléments internes		3 0,40%

Figure 17 : pourcentage des verbatim dégagés de la résilience

D'après le tableau suivant, nous remarquons que la « résilience » est largement citée par les managers durant les entretiens. A cet effet, d'après la recherche par fréquence des mots sur Nvivo11, « la résilience » a été citée 42 fois ce qui représente un pourcentage de 35%, ceci peut nous renseigner sur l'importance de ce concept dans nos entretiens.

Le schéma suivant nous montre que presque la majorité des répondants ont mobilisé « la résilience » dans leurs entretiens.

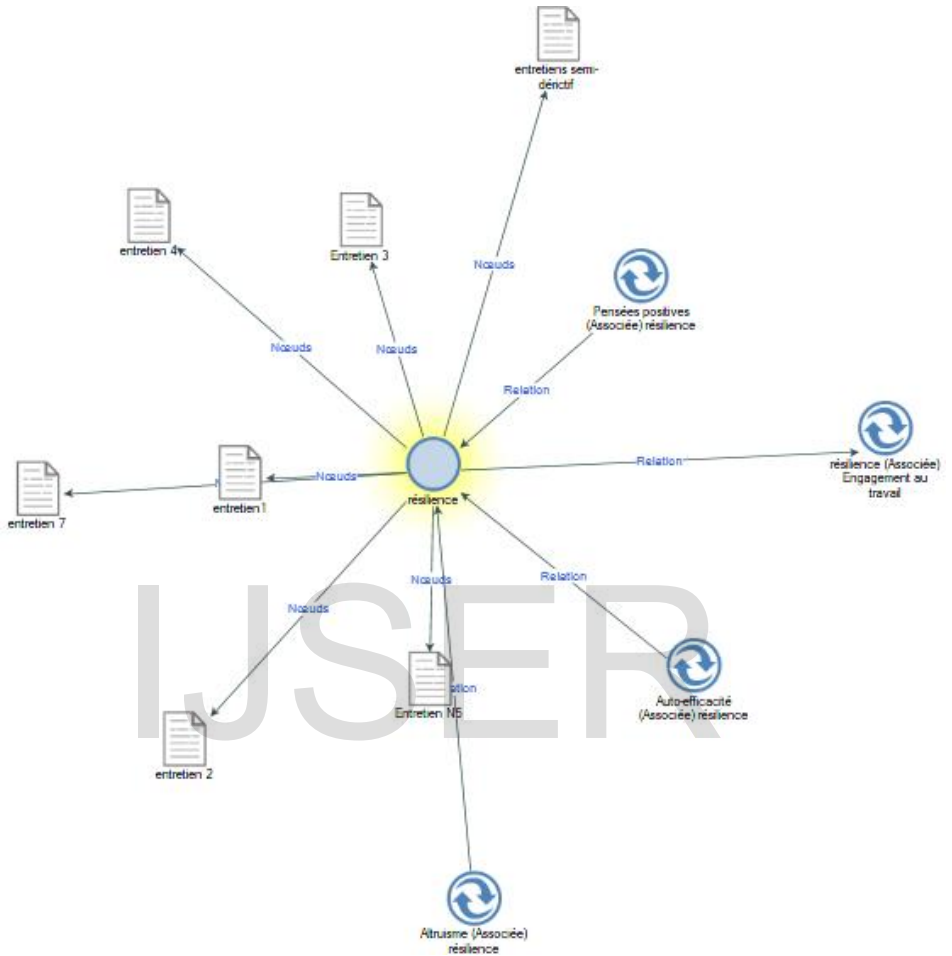


Figure 18 : diagramme d'exploration de la notion de la résilience

La Synapsie suivante englobe tous les verbatim évoqués sur cette variable :

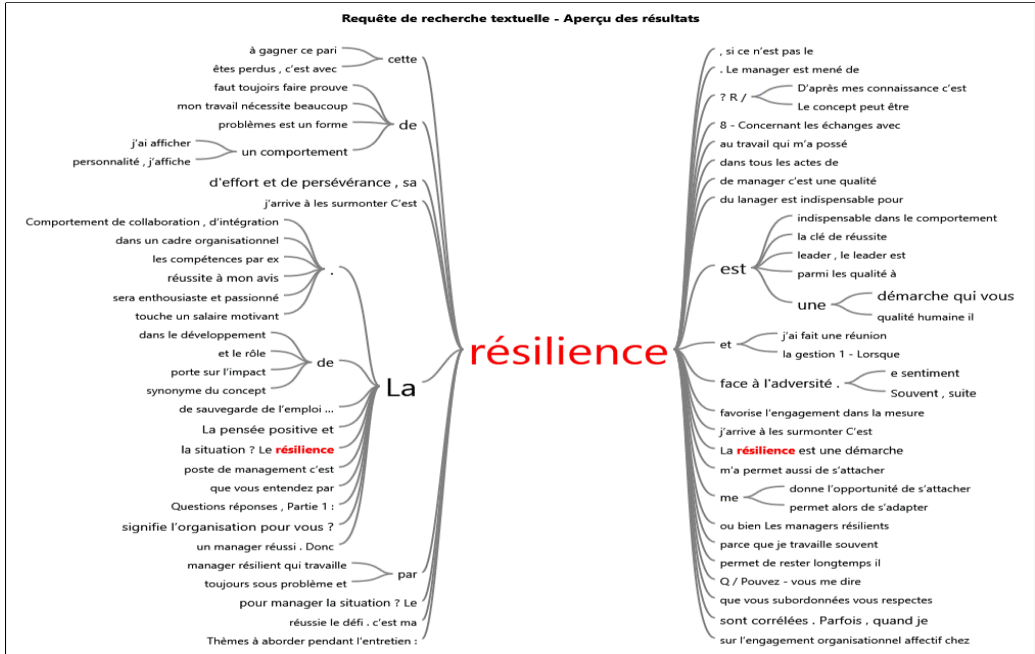


Figure 19: verbatim correspondant au concept de résilience

5.2. La relation entre la résilience et l'engagement

Le diagramme de comparaison suivant représente les connexions retrouvées dans le discours des répondants relatives à la résilience du manager et son influence sur leur résilience au travail :

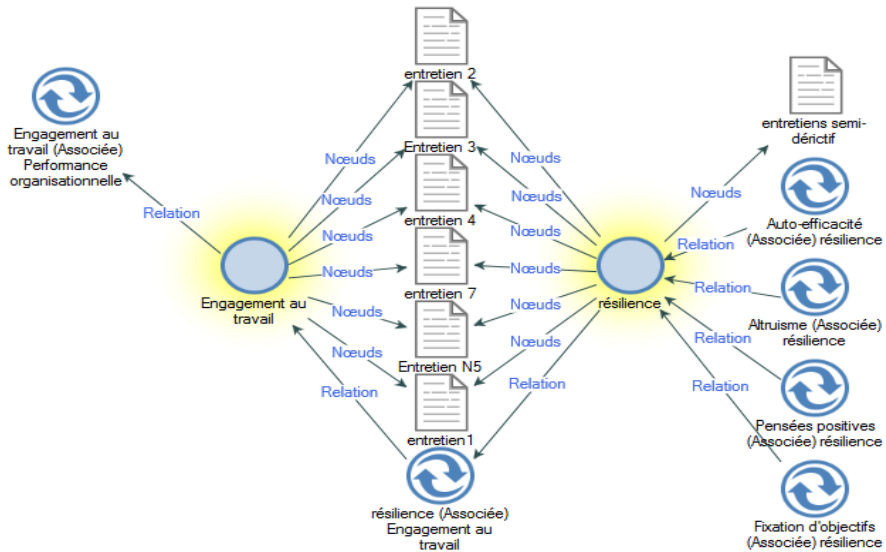


Figure 6: Diagramme de comparaison entre la résilience et l'engagement

D'après le schéma suivant, nous remarquons que presque tous les interviewés mettent une relation entre la pensée positive et la résilience.

5.3. Analyse des extraits significatifs :

L'analyse des données révèle qu'un manager résilient s'impliquera dans son travail. Cependant, l'analyse thématique de nos entretiens à faire émerger deux types d'implication du manager. Tout d'abord, un manager résilient s'engage dans son travail par ce qu'il est motivé par le salaire et par les conditions de travail. En ce sens, un interviewé (51 ans) nous a dit « j'ai la capacité de travailler sous stress et de faire face à l'adversité, ceci me donne l'avantage de s'engager de plus en plus à mon travail, aussi par ce que le salaire perçu est motivant...plus je m'engage plus j'augmente mon salaire ». Dans ce contexte, la résilience influence l'engagement du manager elle lui pousse de donner de son mieux. Ceci nous le trouvons aussi chez un autre répondant qui travaille chez Peugeot et Citroën, pour lui « quand j'arrive à contrebalancer la pression et développer un état d'esprit positif, je trouve un plaisir dans le travail.... Dans ce cas, je travaille sans arrêt ». Dans la même ligne d'idées, certains managers ont évoqué qu'ils partagent les mêmes valeurs que leurs entreprises. A cet effet, un répondant nous a raconté que « moi j'aime le travail associatif, et j'aime faire du bénévolat, et je trouve le plaisir de faire ça, c'est une conviction personnelle.....mon entreprise aussi fait des choses comme ça, ... en disant d'une autre manière elle fait de la RSE.... Elle fait parfois des gestes de dons et de subvention moi je trouve de plaisir diriger ces activités... ces choses des actions me permet de m'impliquer dans mon travail et aussi je faire des

sacrifices pour mon entreprise ». En effet, d'après l'analyse de ces répondants, nous pouvons constater qu'il s'engage à leurs entreprises par ce qu'ils sentent qu'ils partagent quelques choses de communs avec elles, quelques choses de morales ou de l'éthique. Pour cela, nous pouvons dire que ces managers s'engagent d'une manière normative envers leurs entreprises.

Dans un autre côté, il y'a des managers qui s'implique au travail par ce qu'ils ont développé un état affectif avec leurs entreprises. Dans ce sens, un répondant nous indique que « je sais bien surmonter les obstacles et faire bien le travail... Je fais sacrifice seulement par ce que j'aime mon entreprise ».

D'après notre analyse des discours, nous pouvons constater que l'engagement qu'a été étudié en premier lieu dans notre cadre conceptuel se subdivise à deux types d'engagement : un engagement normatif et un engagement affectif.

En effet, quel que soit le motif d'implication du manager, sa capacité de faire face aux situations difficiles lui donne la volonté de continuer à travailler, en d'autre terme il s'engage au travail. Donc la résilience du manager apparait comme un facteur clé de son engagement au travail.

5. L'engagement

6.1. Codes dégagés

Suivant notre analyse de contenu des entretiens, nous pouvons présenter le pourcentage des verbatim dégagés concernant la résilience du manager, comme indiqué ci-dessous :

Nom	Dossier source	Références	Couverture
entretiens semi-dérictif	Éléments internes		2 0,14%
entretien1	Éléments internes		2 0,14%
Entretien N5	Éléments internes		1 0,12%
entretien 7	Éléments internes		1 0,16%
entretien 4	Éléments internes		1 0,11%
Entretien 3	Éléments internes		2 0,21%
entretien 2	Éléments internes		4 0,54%

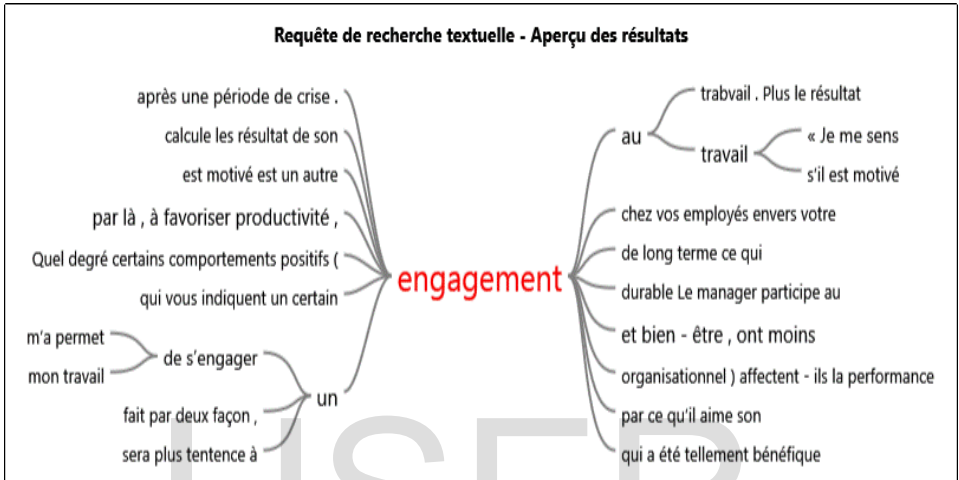
Figure 7 : Pourcentage des verbatim de l'engagement

D'après le tableau suivant, nous remarquons que « l'engagement » est cité d'une façon uniforme par les managers durant les entretiens. Ce qui veut dire qu'il a le même niveau d'importance chez tous les interviewés.

A cet effet, d'après la recherche par fréquence des mots sur Nvivo11, « l'engagement » a été citée 27 fois ce qui représente un pourcentage de 23%, ceci peut nous renseigner sur l'importance de ce concept dans nos entretiens.

Le schéma suivant nous montre que presque la majorité des répondants ont mobilisé le concept de « l'engagement » dans leurs entretiens

La Synapsie suivante englobe tous les verbatim évoqués sur cette variable :



Ainsi que le diagramme suivant :

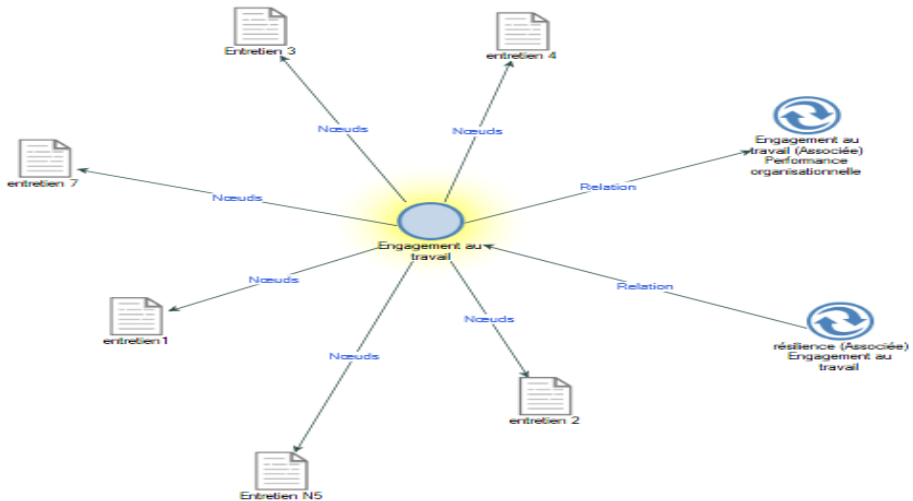


Figure 8 : Diagramme d'exploration de la notion engagement au travail

6.2. La relation entre l'engagement et la performance organisationnelle

Le diagramme de comparaison suivant représente les connexions retrouvées dans le discours des répondants relatives à l'engagement du manager et son influence sur la performance organisationnelle :

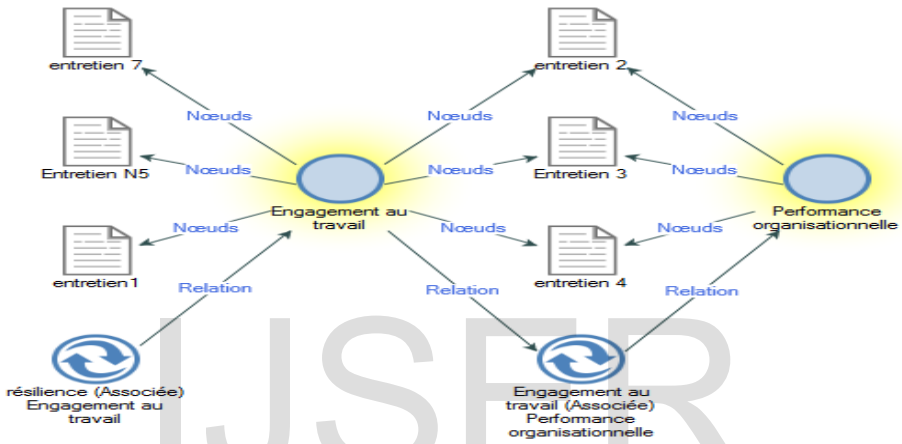


Figure 23 : Diagramme de comparaison des termes entre l'engagement et la performance

D'après le diagramme suivant, nous pouvons constater que trois interviewés parlent d'une relation entre l'engagement et la performance organisationnelle. Certes, cela nous apparaît inquiétant, mais de toute façon elle est acceptable dans une étude de nature exploratoire. De toute manière, c'est l'étude quantitative qui va infirmer ou confirmer cette relation.

6.3. Analyse des extraits significatifs :

Dans les travaux académiques antérieurs, la relation entre engagement et la performance organisationnelle a été toujours validée. Dans notre cas, nos trois répondants ont parlé sur cette relation. Pour eux leur engagement au travail est bénéfique pour leurs entreprises.

Un responsable commercial qui travaille chez Renault a dit « quand je travaille plus je réalise plus de vente et par conséquent je contribue au résultat financier de mon entreprise ». Effectivement, le résultat financier d'une entreprise est positivement corrélée avec la rentabilité de ses employés. En ce sens, les employés engagés sont une source précieuse pour l'entreprise. En ce sens, un répondant de Delphi nous a dit « je sens ici de certaines stabilités, je n'ai pas l'intention de changer mon travail, j'ai 18 ans d'expérience ici ... et je contribue

positivement au résultat de mon entreprise ». Parallèlement, un cadre administratif chez Renault nous a avancé « je me sens attaché à l'entreprise, qui a beaucoup de signification personnelle pour moi, sa réussite c'est la mienne aussi... j'ai élaboré toujours des stratégies qui ont été de grande utilité pour elle ».

En effet, selon ces extraits, il ressort que lorsqu'un manager est engagé il participe activement à la performance de son entreprise. Il se considère comme un client interne fidèle, et les clients fidèles sont souvent des pierres précieuses pour l'entreprise.

6. Proposition d'un modèle de recherche final

Cette étude exploratoire répond à l'un de nos objectifs importants : celle de confronter notre modèle développé à partir de la théorie avec la réalité du terrain. Par cette méthode nous avons essayé de contextualiser notre modèle et de voir si les hypothèses sont significatives dans le contexte de notre étude. En ce sens, les résultats obtenus indiquent que toutes les hypothèses sont significatives dans le contexte marocain à l'exception de l'hypothèse n° 1 qui traite la relation entre le sentiment d'auto-efficacité du manager et son engagement.

Ainsi, La discussion des résultats de l'enquête exploratoire nous a permis d'élaborer la version définitive du modèle conceptuel.

Modèle conceptuel de la recherche final

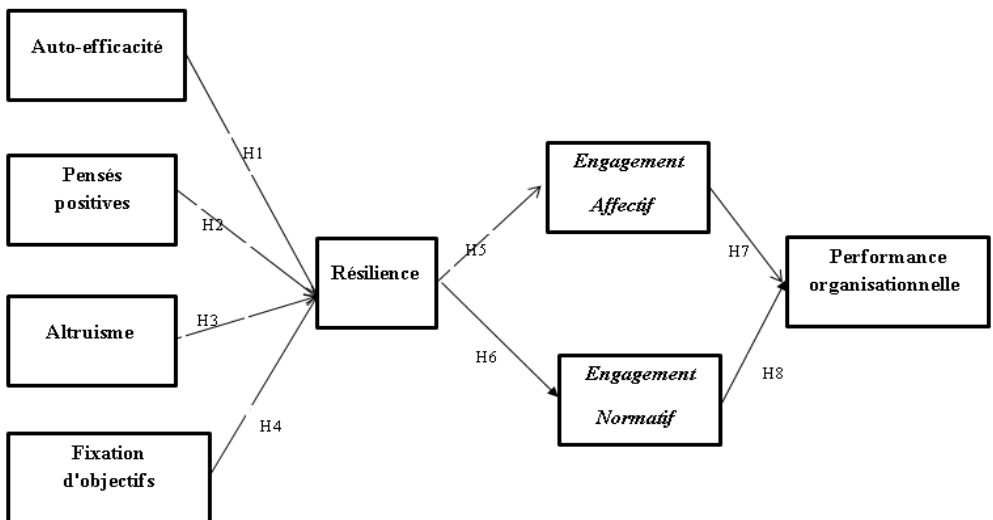


Figure 9: LE modèle conceptuel de la recherche

N° Hypothèse	Enoncé de l'hypothèse
Hypothèses relatives à l'effet de la résilience et ses antécédents sur l'engagement du manager	
H1	H1 : l'auto-efficacité du manager influence positivement la résilience.
H2	H2 : la pensée positive influence positivement la résilience du manager.
H3	H3 : l'altruisme du manager influence positivement sa résilience.
H4	H4 : la fixation des objectifs par le manager influence positivement sa résilience.
H5	H5 : la résilience du manager influence positivement son engagement affectif.
H6	H6 : la résilience du manager influence positivement son engagement normatif.
Hypothèses relatives à l'effet des variables médiatrices la performance organisationnelle	
H7	H7 : l'engagement affectif du manager influence positivement la performance de l'organisation.
H8	H8 : l'engagement normatif du manager influence positivement la performance de l'organisation.

Le tableau suivant présente les hypothèses de notre recherche après enrichissement de notre modèle conceptuel :

Conclusion :

Dans cet article, nous nous sommes inscrits dans une démarche relationnelle et nous nous sommes intéressées au rôle primordial du capital social dans le management des savoirs le savoir faire. Notre revue de la littérature nous a permis de constater que la majorité des recherches adoptent une position positive quant au rôle important de l'agilité et la résistance au changement pour

une meilleure exploitation en interne comme en externe du sentiment d'appartenance et d'engagement.

Cette étude avait pour but d'explorer l'effet de la résilience sur la performance organisationnelle et vérifier si cet effet peut être influencé par des médiateurs. Plus précisément sur la variable engagement au travail selon les dimensions affectives et de continuité, une étude quantitative sera l'occasion de confirmer les résultats de cette présente étude exploratoire et de tester empiriquement notre modèle conceptuel réalisé à partir d'une analyse de la littérature académique existante.

IJSER

Bibliographie :

- Ahmed Khalil Ben Ayed, Christian Vandenberghe 2010, Le rôle médiateur de l'engagement organisationnel dans la relation entre la satisfaction envers la rémunération et le départ volontaire. <https://www.researchgate.net/publication/273139921>.
- Aissa HIRECHE et Abdelmalek MEZHOUA (2002) : Une approche transactionnelle de l'efficacité du management stratégique : Proposition d'une typologie des transactions fondée sur la confiance entre managers et propriétaires.
- ALEKSA DURETIC 2011« L'impact de la résilience sur le processus de réadaptation, une réflexion à poursuivre » *Revue Développement humain, handicap et changement social*, vol. 19, no 1, (2011), p. 173-178 *Journal of Human Development, Disability, and Social Change*.
- AMANDINE CARRIER-VERNET (2006) : Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la Conservation des ressources université de Grenoble ; 2006.
- AMANDINE THEIS(2006) « Approche psychodynamique de la résilience : université de Nancy 2 Laboratoire de psychologie cognitive et clinique janvier 2006.
- Annie CORNET 2006 le travail comme lieu d'exclusion et d'inégalités la gestion de la diversité : une solution ? XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims
- ANNIE COTE (2007) : Diversité culturelles au travail et pratiques d'intégration formelles et informelles : fondements théoriques et étude de cas, Université du Québec en Outaouais., février 2007.
- Arcand Guy (2006); Etude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie, Université Paul Verlaine, Décembre 2006.
- ARNOLD SAMEROFF2006 : résilience précoce et conséquences développementales, university of michigan, états-unis. Encyclopédie sur le développement des jeunes enfants 1 ©2006 centre d'excellence pour le développement des jeunes enfants Sameroff A.

- Baudelot, C., M. Gollac, , 2003, Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France, Editions Odile Jacob, Paris
- Beno_t Lallau, Emmanuel Mbetid-Bessane. OBSERVER LA RESILIENCE RU- RALE REFLEXIONS THEORIQUES ET APPLICATION DANS LES CAMPAGNES
- BENOIT ROBERT, (2009) « Presses internationales polytechnique, « Résilience organisationnelle Concepts et méthodologie d'évaluation » *Directeur Centre risque et performance*
- Bruno Fabi¹, Richard Lacoursière² et Manon Boyer³ 2004 ; Ressources humaines : bientôt « la grande séduction » ? Article paru dans le magazine Effectif, publié par l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec, Vol. 7, No 3, juin/juillet/août 2004, pages 18-27.
- Burchon-Schweitzer, M., 2002, Psychologie de la Santé, Modèles, concepts et méthodes, Ed. Dunod, 207-217
- CAHIER DU LIPSOR 2000 : culturalisme et mondialisation des entreprises. Diffusion : Librairie des Arts et Métiers, 33 rue Réaumur 75003 Paris.
- Catherine Glee, Alain Roger 2010 : attraction et fidélisation de la main d'œuvre dans les secteurs du BTP et de l'hôtellerie-restauration : le paradoxe de la rareté.
- Cécile CLERGEAU, Maître de Conférences et al, De la confiance à la distance, quand la GRH s'éloigne. Analyse des enjeux des transformations des choix de gestion des ressources humaines sur la relation à l'entreprise et la santé des personnels
- CÉDRIC PATOUILLE : L'influence De La Démarche Compétence Sur Le Niveau D'implantation Des Pratiques De Ressources Humaines Et Sur L'évolution De La Performance Organisationnelle De L'entreprise S.C.S, Université De Québec Mars 2006
- CENTRAFRICAINES. Emilie COUDEL, Hubert DEVAUTOUR, Christophe-Toussaint
- Cherniss C. , 1980, Professional burnout in the human service organizations, New York, Praeger Cherniss, C. , 1980, Staff burnout. Job stress in the human services, Beverly Hills, Sage
- Cherniss, C. (1993) Chapitre 8 : Role of professional self-efficacy in etiology and amelioration of burnout, in Schaufeli, Maslach, Marek (1993) Professional Burnout, Recent developments in Theory and Research, Taylor & Francis
- Christophe Everaere * et Mireille Lapoire-Chasset 2006 Le salarié mis à disposition : un insider externalisé pour le XXII^o congrès de l'AGRH à Marrakech du 26 au 28 octobre
- Clara Amalia Raicea Livadariu : l'effet modérateur de la résilience dans la relation entre le leadership et la mobilisation, Médiatisée par l'engagement

organisationnel affectif. Université Du Québec a Montréal. 2017.

- Demerouti E., 1999, Burnout: Eine Folge konkreter Arbeitsbedingungen bei Dienstleistungs- und Produktionstätigkeiten. Frankfurt/Main: Lang
- Demerouti Evangelia, Bakker, Arnold B., Nachreiner, Friedhelm, Schaufeli, Wilmar B., 2001b, «The Job Demands-Resources Model of Burnout», *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512
- Demerouti Evangelia, Bakker, Arnold B., Vardakou, Ioanna, Kantas, Aristotelis, 2003, «The Convergent Validity of Two Burnout Instruments, A Multitrait-Multimethod Analysis », *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12-23
- Demerouti, E., Bakker, A.B., De Jonge, J., Janssen, P.P.M., & Schaufeli, W.B., 2001a, «Burnout and engagement at work as a function of demands and control », *Scandinavian*
- DHIFALLAH SAWSEN « A la recherche d'un modèle de GRH au service du dilemme Exploration Exploitation ». *Laboratoire CERAG-CNRS Université Pierre Mendès France de Grenoble.*
- DOMI NIQUE DESBOIS « Introduction a la régression des moindres carrés Partiels avec la procédure PLS de SAS ». *Institut national de la recherche Agronomique Economie et Sociologie Rurales (Inra ESR Nancy).*
- Dongo Rémi Kouabenan et al (2013) : Condition De Travail, évaluation des risques, et management de la sécurité. Collection Psychologie du Travail et Ressources Humaines.
- Dumas Marc, 1999 Temps partiel et analyse du changement de l'implication Organisationnelle : une analyse quasi-expérimentale, Thèse de doctorat, Université Paris I
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D., 1986, «Perceived Organizational Support», *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507
- Emmanuel Hounkou1 2011 LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LES PERFORMANCES DES ENTREPRISES BENINOISES : une analyse par la méthode. *Revue internationale sur le travail et la société* Année : 2011 Volume : 9 Numéro : 1 Pages : 17-40 ISSN : 1705-6616 Sujets : Pratiques, ressources humaines, performances, entreprises, efficacité Efficience, croissance
- Erik Hollnagel, Benoît Journé, Hervé Laroche. La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle. *M@n@gement, AIMS (Association internationale de management stratégique)*, 2009, vol. 12 (4), 224-229 - Special Issue : Fiabilité et résilience comme dimensions de la performance organisationnel. <hal-00614016

- Evalde MUTABAZI 2006 Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulatoire de management en Afrique. Management Prospective Editions | Revue management et avenir 2006/4 - N° 10 ISSN 1768-5958 | pages 179 à 197
- EVALDE MUTABAZI, «Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulatoire de management en Afrique ».
- Félicia Risquez ; le role du dirigeants résilient dans l'engagement organisationnel des employés et la performance organisationnel à la suite d'une période critique, HEC Montréal mai 2013.
- FRANÇOIS DANIELLOU, IVAN BOISSI_ERES, MARCEL SIMARD 2010 : Les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : un _état de l'art.. FonCSI. FonCSI, pp.125, 2010, Les cahiers de la sécurité industrielle. <hal 00776052>
- GERALDINE DJAMENT TRAN, ANTOINE LE BLANC SERGE LHOMME, SAMUEL RUFAT, MAGALI REGHEZZA ZIT. « Ce que la résilience N'est pas, Ce qu'on veut lui faire dire ».
- Grau Rosa, Salanova Marisa et Peiro Jose Maria, 2001, Moderator Effects of Self-Efficacy on Occupational Stress, Psychology in Spain, 5(1), 63-74
- Gregory Leclercq, Les comportements organisationnels et individuels face aux démarches qualité, nouveau comportements, nouvelle GRH ? XXIème Congrès AGRH DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010 RENNES8SAINT MALO.
- Guilford, J.P. , 1956, Fundamental statistics in psychology and education. New York : McGraw-Hill Hall, D.T., 1976, Careers in organizations, Pacific Palisades, CA : Goodyear
- Gulsun Altinats, Isabelle Royer (2009) ; Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence M@n@gement, 12(4), 266-293.
- H. Mendonça a,*, A. Junça-Silva b, M.C. Ferreira : Mindfulness and creativity at work : Examining the mediating role of well-being and creative self-efficacy. Psychologie du travail et des organisations 24 (2018) 68–85.
- HAMID YEGANEH ET ZHAN SU (2007) « Analyse des pratiques de la gestion des ressources humaines en Iran » ASAC *Université Laval*.
- Hélène GARNER-MOYER 2006 Gestion de la diversité et enjeux de GRH. Management Prospective Editions | Revue management et avenir
- Hellemans C. et Karnas G. (1999), «Epreuve de validation du modèle de Karasek auprès de travailleurs du secteur tertiaire. Relations du modèle avec les "tensions mentales" », Revue Européenne de Psychologie Appliquée, 49(3), 215-224
- Hobfoll, S.E., Lerman, M. (1989) Predicting receipt of social support : A longitudinal study of parents' reactions to their child's illness, Health Psychology, 8, 61-77

- Ibrahima Dally DIOUF 2000 : Cohérence des pratiques de GRH et performance d'une PME familiale au Sénégal : une étude de cas.
- IGOR VOLKOV «Déterminants Contextuels des pratiques globales au sein des entreprises Multinationales». *Professeur agrégé université du Québec*.
- Igor Volkov : Transfert de connaissance dans les entreprises multinationales ; efficacité et influence des facteurs contextuels, Université Montréal Novembre 2011.
- IGOR VOLKOV, TANIA SABA 2000 : Déterminants contextuels des pratiques globales au sein des entreprises multinationales.
- Isabelle ALPHONSE-TILLOY, Maître de Conférences 20061 le dirigeant de PME et les acteurs de la formation professionnelle continue : entre distance et proximité. Une analyse de la mise en œuvre de la préparation opérationnelle à l'emploi.
- J. Petit¹, L. Querelle^{1, 2}, F. Daniellou¹ 2011 : Quelles données pour la recherche sur la pratique de l'ergonome ? Laboratoire d'Ergonomie des Systèmes Complexes, Université Victor Segalen Bordeaux 2
- JACQUES BARRETTE (2005) « Architecture de ressources Humaines : Perspectives Théoriques et pistes de recherche » *Relations Industrielles* Vol.60, n°2, p.213-243.
- Jacques Barrette 2005 : « Architecture de ressources humaines : perspectives théoriques et pistes de recherche ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 60, n° 2, 2005, p. 213-243.
- JANIQUE SOULIE « Les déterminants culturels du management des jeunes chinois Vers une évolution du cadre traditionnel ? », *Maître de Conférences*.
- Janique SOULIÉ, les déterminants culturels du management des « jeunes » chinois : vers une évolution du cadre traditionnel ? IUT de Clermont-Ferrand I – Site délocalisé d'Aurillac Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management (CRCGM)
- Jonathan Fontaine ; l'impact des activités de gestion des ressources humaines sur la performance en contexte international, université du Québec a trois rivières, Décembre 2007
- *Journal of Managerial Psychology*, 1 5(1), 6-24. *Journal of Work and Environment and Health*, 27, 279-286
- Julie Bayle Cordier. The impact of an M&A on a target _rm: a Socially Responsible Organi- zational Identity Perspective. Business administration. HEC PARIS, 2010. English. <NNT : 2010EHEC0001>. <pastel-00608440> HAL Id : pastel-00608440 <https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00608440> Submitted on 13 Jul 2011.
- Kanungo R.N., 1982, « Measurement of Job and Work Involvement », *Journal of Applied*

- Kathleen Bentein, Christian Vandenberghe, Tangy Dulac 1999 ; Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail.
- Kathleen Bentein, Florence Stiglhamt, Christian Vandenberghe (2000) : l'engagement des salariés dans le travail. Revue québécoise de psychologie, vol. 21, n° 3, 200 0
- Khalil ASSALA, "Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens". 5ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat - Sherbrooke - Canada - Octobre 2007.
- Lazarus R. et Folkman S., 1984, Stress, Appraisal & Coping, New York, Springer,
- leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country.
- Lucas DUFOUR, 1999 Comportement organisationnel et conception du travail des jeunes à faible capital scolaire : proposition d'une typologie
- M'RAD MONIA : L'impact De Trois Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines alignées Avec La Culture Nationale Sur La Performance Des Institutions Bancaires Des Pays Du Maghreb, Du Canada, Des Etats-Unis Et De La France Belgique, Université Du Québec À Trois-Rivières. Janvier 2007.
- MANON BERNARD (2009) : l'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte e culture nationale, université de Strasbourg, école de Management Strasbourg. Septembre 2009.
- Marie Josée Bernar 2006 ; la résilience entrepreneuriale. Cahier de recherche Working papers ELLyon Business school. Numero 2006/5.
- Marie Josée BERNARD Septembre (2006) « La résilience entrepreneuriale » *Professeur UPR Management et Ressources Humaines EMLYON.*
- Marina BOURGAIN, Julie TIXIER A la recherche d'un cadre d'analyse des actions RH des pôles de compétitivité. Nouveaux comportements ; nouvelle GRH ? XXIème congrès AGRH du 17 au 19 Novembre 2010 renne/saint malo.
- Matthieu Poirot 2007 ; L'organisant de la résilience individuelle au travail : premiers éléments d'analyse. Matthieu Poirot / Cahiers du CEREN 20(2007) pages 12-26.
- MEBARKI Lamine 2000 : Les Communautés De Pratique : Un Outil Pour L'intégration, La Formation Et L'appréciation Des Salariés. Vers Une GRH Émergente
- Meyer Haggege. Les raisonnements _a l'œuvre dans la conception de business models innovants. Business administration. Université de Grenoble, 2013. French. <NNT : 2013GRENG001>.

- Mohamed Ikram Naser : le role médiateur de la confiance dans l'effet des perceptions de la justice organisationnelle sur les comportements et les attitudes des employés : Proposition et test d'un modèle de l'échange social au travail. Université Tunis. 20038/2004.
- NADA ALLANI-SOLTAN, MOHAMED BAYAD, MICHEL ARCAND. « Etude de l'efficacité de la GRH des Entreprises Françaises : l'approche Configurationnelle»
- Nada Allani-Soltan¹, Mohamed Bayad², Michel Arcand³ : étude de l'efficacité de la GRH des entreprises françaises : l'approche configurationnelle.
- Olivier BACHELARD et al, Approche franco-roumaine de la GRH en PME : des particularités nationales à un modèle convergent. MARCHESNAY M. (1991), « La PME : une gestion spécifique », Economie rurale, N°206, pp. 11-17.
- Organization Fit, With a View Toward the IT Training Climate, PhD Dissertation, University of South Florida Panthéon Sorbonne
- PAUL COUTERET L'impact de la confiance interpersonnelle sur l'implication organisationnelle. Le cas de l'adjoint au dirigeant de petite entreprise.
- PAULINE PENIN, Modèles de la GRH francophone dans le contexte global : Visions et Perspectives pour le 21ème siècle.
- PHILIPPE D'IRIBARNE, (2003) « le tiers monde qui réussit Nouveaux modèles. » *Note de lecture*, Jacob, ,273 pages Psychology, 67(3), 341-349
- Raphaël NKAKLEU et al., 2000 Délégation du pouvoir et implication Organisationnelle. Le rôle de l'échange supérieur-subordonné en contexte camerounais
- Relation Entre La Msp Et La Performance. I.I.S.A. | « Revue Internationale des Sciences Administratives »2009/1 Vol. 75 | pages 11 à 37ISSN 0303-965X.
- Rodolphe COLLE : l'influence de la GRH a La carte sur la fidélité des salariés : le role du sentiment d'auto détermination, Université Paul Cézanne, Aix Marseille II Novembre 2006.
- Sabrina SEMACHE, 2006 La diversité au cœur des équipes : quels enjeux ? Quelles méthodes de management ? Quelle place pour le management intermédiaire ? Management Prospective Editions | Revue management et avenir 2006/4 - N° 10 ISSN 1768-5958 | pages 199 à 211
- Sandra Charreire Pettit, Julien Cusin 2011 : L'entreprise comme tuteur de résilience : le cas d'un dispositif RSE chez Suez Environnement. XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique
- SAWSEN DHIFALLAH 2000 : à la recherche d'un modèle de GRH au service du dilemme exploration-exploitation. Laboratoire cerag-cnrs université pierre mendès France de Grenoble. « Communication « jeune

- Seligman, Martin E. P. & Csikszentmihalyi, M., 2000, «Positive Psychology, An Introduction», *American Psychologist*, 55(1), 5-14
- SID AHMED SOUSSIN, ANNIE COTE 2006 la diversité culturelle dans les organisations : analyse critique des fondements théoriques du management interculturel. ASAC 2006
- Slalomée Ruel. Maitrise des incertitudes de l'environnement de la chaîne logistique : une analyse au regard du décalage entre théorie et pratique. Business administration. Université de Grenoble, 2013. French. <NNT : 2013GRENG007>. <tel-00996278>
- SOULARD, Bernard HUBERT. ISDA 2010, Jun 2010, Montpellier, France. Cirad-Inra- SupAgro, 12 p. <hal-00522110>.
- Steffy, Brian D. & Jones, John W., 1988, «Workplace stress and indicators of coronary disease risk », *Academy of Management Journal*, 31(3), 686-698
- The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33. 774-800.
- TIJANI OMAR (2011) ; la capacité d'absorption et le role de la gestion des ressources humaines dans l'appropriation des connaissances dans les alliances stratégiques au Maroc, université de Pau et des Pays de l'Adour, académie de Bordeaux, Novembre 2011.
- V. Dagenais-Desmarais et al. 2018 : La thèse du travailleur heureux-productif revisitée : une analyse par profils, *The happy-productive worker Theory revisited: A profile analysis* .Psychologie du travail et des organisations 24 (2018) 6–20.
- V. Robert, C. Vandenberghe 2018 : L'affectivité positive et négative : des facteurs de protection ou de vulnérabilité à l'engagement au travail Positive and negative affectivity: Protective vs. vulnerability factors for work engagement / *Psychologie du travail et des organisations* 24 (2018) 21–3822.
- V. Rousseau a,* , C. Aubé (2017) : Se sentir bien pour diriger efficacement : l'importance du plaisir au travail chez les responsables d'équipe, V. Rousseau, C. Aubé / *Psychologie du travail et des organisations* 24 (2018) 39–5040.
- V. Rousseau a,* , C. Aubé 2018 : Feeling well to lead effectively : The importance of work enjoyment of team leaders. *Psychologie du travail et des organisations* 24 (2018) 39–50.
- VINCENT ROUSSEAU ET VICTOR Y. HAINES III. EVE SAINT ONGE « Exploration du Concept de la Conscience de l'environnement d'Affaires ». *Ecole de relations Industrielles Université de Montréal*.

- Wingreen, Stephen, 2002, A Social-Cognitive Interpretation of IT Professionals' Person-
- Wouter Vandenabeele 2009 : L'effet Médiateur De La Satisfaction Professionnelle Et De L'engagement Organisationnel Sur La Performance Déclarée : Forte Mise En Évidence
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-24.
- Youssef, C. et Luthans, M.F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33. 774-800.

IJSER

Bibliographie :

BENOIT ROBERT, (2009) « Presses internationales polytechnique, « Résilience organisationnelle Concepts et méthodologie d'évaluation » Directeur Centre risque et performance

ALEKSA DURETIC « L'impact de la résilience sur le processus de réadaptation, une réflexion à poursuivre » *Revue Développement humain, handicap et changement social*, vol. 19, no 1, (2011), p. 173-178 *Journal of Human Development, Disability, and Social Change*.

Marie Josée BERNARD Septembre (2006) « La résilience entrepreneuriale » Professeur UPR Management et Ressources Humaines EMLYON.

GERALDINE DJAMENT TRAN, ANTOINE LE BLANC SERGE LHOMME, SAMUEL RUFAT, MAGALI REGHEZZA ZIT. « Ce que la résilience N'est pas, Ce qu'on veut lui faire dire ».

DHIFALLAH SAWSEN « A la recherche d'un modèle de GRH au service du dilemme Exploration Exploitation». Laboratoire CERAG-CNRS Université Pierre Mendès France de Grenoble.

NADA ALLANI-SOLTAN, MOHAMED BAYAD, MICHEL ARCAND. « Etude de l'efficacité de la GRH des Entreprises Françaises : l'approche Configurationnelle»

JACQUES BARRETTE (2005) « Architecture de ressources Humaines : Perspectives Théoriques et pistes de recherche» Relations Industrielles Vol.60, n°2, p.213-243.

IGOR VOLKOV «Déterminants Contextuels des pratiques globales au sein des entreprises Multinationales». Professeur agrégé université du Québec.

JANIQUE SOULIE «Les déterminants culturels du management des jeunes chinois Vers une évolution du cadre traditionnel ?», Maitre de Conférences.

HAMID YEGANEH ET ZHAN SU (2007) « Analyse des pratiques de la gestion des ressources humaines en Iran » ASAC Université Laval.

VINCENT ROUSSEAU ET VICTOR Y. HAINES III. EVE SAINT ONGE « Exploration du Concept de la Conscience de l'environnement d'Affaires ». Ecole de relations Industrielles Université de Montréal.

EVALDE MUTABAZI, «Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulatoire de management en Afrique ».

PHILIPPE D'IRIBARNE, (2003) « le tiers monde qui réussit Nouveaux modèles. » Note de lecture, Jacob, ,273 pages

DOMI NIQUE DESBOIS « Introduction a la régression des moindres carrés Partiels avec la procédure PLS de SAS ». Institut national de la recherche Agronomique Economie et Sociologie Rurales (Inra ESR Nancy).

ARNOLD SAMEROFF, Ph. D. « Résilience précoce et conséquences développementales » Université Of Michigan, ÉTATS-UNIS. (Publication sur Internet le 31 janvier 2006).

Kathleen Bentein, Université catholique de Louvain Florence Stinglhamber Université catholique de Louvain et Christian Vandenberghe Université catholique de Louvain « L'engagement des salariés dans le travail ». January 2000 Revue québécoise de psychologie, vol. 21, n° 3, 2000.

Luthar SS, Cicchetti D, Becker B. The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development* 2000; 71(3):543-562.

Masten AS. Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist* 2001; 56(3):227-238.

McLoyd VC. Socioeconomic disadvantage and child development. *American Psychologist* 1998;53(2):185-204.

Downey G, Coyne JC. Children of depressed parents: An integrative review. *Psychological Bulletin* 1990; 108(1):50-76.

Garmezy N. Children in poverty: Resilience despite risk. *Psychiatry: Interpersonal and Biological Processes* 1993; 56(1):127-136.

Sroufe LA, Carlson E, Collins WA, Egeland B. The development of the person: The Minnesota study of risk and adaptation from birth to adulthood. New York, NY: Guilford Press; 2005.

Luthar SS. Vulnerability and resilience: A study of high-risk adolescents. *Child Development* 1991; 62(3):600-616.

Masten AS, Coatsworth JD. The development of competence in favorable and unfavourable environments: Lessons from research on successful children. *American Psychologist* 1998;53(2):205-220.

Allen, N. J. et Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of the construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276

Angle, H. L. et Lawson, M. B. (1994). Organizational commitment and employees' performance ratings: Both type of commitment and type of performance count. *Psychological Reports*, 75, 1539-1551.

Bentein, K. et Vandenberghe, C. (2000). Managerial perceptions of employee commitment: Testing a multiple bases and foci framework. Manuscript soumis pour publication.

Gellatly, I. R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 469-485.

Goldberg, W. A., Greenberger, E., Koch-Jones, J., O'Neil, J. et Hamill, S. (1989). Attractiveness of child care and related employer-supported benefits and policies to married and single parents. *Child and Youth Care Quarterly*, 18, 23-37. Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178

Hackett, R. D., Bycio, P. et Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23

Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357.

Block, R.N MM Kleiner, M.Roomkin and S.w Qtasburg (1987) "Industrial Relations and the Performance of the firm: An Overiew, "in MM Kleiner?RN Blok, M.Rommkin ans Sw Slasburg (eds.) Human Ressources And the performance of the firm, Mandison, Wis., Industrial relation Research Associztion Série,pp 319-343.

Amabile, T. M., & Mueller, J. S. (2008). Studying creativity, its processes, and its antecedents: An exploration of the componential theory of creativity. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 33–55). New York: Lawrence Erlbaum Associates

Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 248–287. Bandura, A. (1988). Organizational applications of social cognitive theory. *Australian Journal of Management*, 13(2), 275–302. Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An argentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1–26. Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87–99.

Malik, M. A. R., Butt, A. N., & Choi, J. N. (2015). Rewards and employee creative performance: Moderating effects of creative self-efficacy, reward importance, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 59–74.

Bovin, J. (1987) l'efficience dans l'allocation des frais d'exploitation dans les institutions de dépôts : une étude empirique des économies d'échelle et d'envergure chez les caisses populaires Desjardins du Québec, Montréal, Université du Québec à Montréal, Chaire de coopération Guy Bernier, Cahier 394-060.

Les thèses :

PHILIPPE D'IRIBARNE ; ALAIN HENRY, JEAN PIERRE SEGAL, SYLVIE CHEVRIER, TATJANA GLOBOKAR (2002) ; «Cultures et globalisation. Gérer par delà les Frontières » *Poche 21 mai*.

HAZEM BEN AISSA (2001) « Quelle Méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en Gestion? », *Ecole de Mine de Paris*.

ALBERT DAVID (1999) « Logique, Epistémologie et Méthodologie en Sciences de Gestion ». *Université Paris Dauphine (DMSP, LAMSADÉ) Ecole des Mines de Paris. (CGS)*.

PROFESSEUR CHAFIK KHALID (2014) « Méthodologie de Recherche En Science de Gestion Lignes Directrices » *présentation du novembre*.

ANNE MAURAND-VALET (2010) « Choix Méthodologiques en Sciences de Gestion Pourquoi Tant de Chiffres? » *Maitre de conférences à l'IUT d'Avignon, rattachement au CREGOR Montpellier2*.

FELICIA RISQUEZ., (2013)., Le rôle du dirigeant résilient dans l'engagement organisationnel des employés et la performance organisationnelle à la suite d'une période critique, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès Sciences de Gestion, sous la direction de Mr. Le professeur Christian VANDENBERGHE, HEC Montréal.

William PINEL., (2009)., *La résilience Organisationnelle : Concepts et Activités de Formation*, Mémoire Présenté en Vue de l'obtention du Diplôme de Maîtrise ès Sciences Appliquées, sous la direction de Mr. Le professeur ROBERT Benoît, école Polytechnique de Montréal Université de Montréal.

MONIA M'RAD., (2007)., *Impact de Trois Pratiques de Gestion des Ressources Humaines Alignées avec la culture nationale sur la performance des institutions bancaires des pays du Maghreb, Canada, des Etats unis et de la France / Belgique*, Thèse de doctorat en Science de Gestion, Sous la direction de Mr. Le Professeur Guy Arcand, et Mr. Le professeur Guy Arcand Du Université du Québec à Trois Rivières.

JONATHAN FONTAINE., (2007)., *Impact des Activités de gestion des ressources humaines sur la performance en contexte international : Le cas d'une compagnie d'Assurance et de Service Financiers*, Thèse de doctorat en Science de Gestion, Sous la direction de Mrs. Les professeurs Michel Arcand, et Guy Arcand, Université du Québec à Trois Rivières.

GUY ARCAND., (2006)., *Etude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et a performance organisationnelle le cas des banques de vingt et deux Pays d'Amérique du Nord, D'Europe et d'Asie*, Thèse de doctorat en science de Gestion, Sous la direction de Mr. Le professeur Mohamed Bayad, Université Paul Verlaine.

ANNIE COTE., (2007)., *Diversité Culturelle au travail et pratiques d'Intégration formelle et informelles Fondements théoriques et étude de Cas*, sous la direction de Mr. Le Professeur Sid Ahmed SOUSSI, Université du Québec en Outaouais.

MANON BERNARD., (2009)., *L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale*. Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion sous la direction de Mme PIA IMBS, Ecole de management Strasbourg, Université Strasbourg.

Rodolphe COLLE., (2006)., *Influence de la GRH à la carte sur la Fidélité des Salaries : le rôle du sentiment d'Auto Détermination*, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Sous la direction de Mr. Le professeur Jean Marie PERETTI, Université PAUL CEZANNE, AIX MARSEILLE III.

CEDRIC PATOUILLE., (2006)., *L'influence de la démarche compétence sur le niveau d'implantation des pratiques de ressources humaines et sur l'évolution de la performance organisationnelle de l'entreprise S.C.S*, Sous la direction de Mr. Le professeur Michel Arcand, Université du Québec a trois rivières.

MAUDE VADEBONCOEUR., (2008)., *Etude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle ; le cas des coopératives financières du Québec et de la France*. Thèse de Doctorat en Science de Gestion, sous la direction de Mr. Le professeur Michel Arcand, Université du Québec à Trois Rivières.

OMAR TIJANI., (2011)., *la capacité d'absorption et le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'appropriation des connaissances dans les alliances stratégiques au Maroc*, Thèse de Doctorat en Science de Gestion Sous la direction de Mr. Le professeur JAUSSAUD Jacques., Université de Pau des Pays de l'Adour.