

**RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE FACE À LA FIN
PRÉCOCE D'UN PROJET
CAS D'UNE PME TOGOLAISE**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **ADJOA AKPENE CAROLLE AGBASSOU**

Juillet 2025

Composition du jury :

Harvey Jonathan, président du jury, UQAR

Hervé-Albert Marie-Noëlle, directrice de recherche, UQAR

Koffi V. Kassegne, examinateur externe, Université Paul Valéry Montpellier 3

Dépôt initial le 04 Juillet 2025

Dépôt final le 16 Juillet 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

À mes parents, Agossa AGBASSOU et
Mélania DICK, qui m'ont encadrée et conduite avec
rigueur. Pour leur amour, leur soutien sans faille et
leurs sacrifices qui ont rendu possible mon parcours. À
mes frères et sœurs, à qui je porte un amour sincère et
inconditionnel.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire a vu son accomplissement grâce à plusieurs personnes que je tiens à remercier chaleureusement.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon Dieu qui m'a fait grâce d'une bonne santé, d'une force et d'un courage, qui m'ont permis d'affronter toutes difficultés rencontrées lors de mon parcours académique ;

J'exprime ma reconnaissance à ma directrice de recherche, Marie-Noëlle Hervé-Albert pour son accompagnement, sa disponibilité et sa rigueur qui m'ont guidé à chaque étape de ce mémoire. Merci pour ses conseils, ses critiques et son soutien ;

Je remercie les membres du jury, le professeur Harvey Jonathan et le docteur Koffi Victor Kassegne qui ont accepté d'évaluer ce document et qui ont fait usage d'un esprit critique en apportant des points d'améliorations ;

Un remerciement sans précédent à mes parents, à mes frères et sœurs qui n'ont cessé de m'encourager tout au long de ce cheminement ;

À Monsieur Koffi Eli Pacôme AZIH pour son soutien indéfectible et ses multiples apports ;

À mes différents professeurs de programme en gestion de projet, particulièrement Erika Souza De Melo, PMP, pour ses conseils et encouragements à l'endroit de toute ma promotion 2023-2025 ;

Merci à tous ceux qui, de près ou de loin, ont fait de ce rêve, une réalité. À jamais, vous resterez gravé dans mon cœur.

AVANT-PROPOS

À mes douze (12) ans, mon oncle paternel, que je vais nommer Carl par souci d'anonymat, était rentré à la maison ce jour plutôt que prévu. Employé dans une usine de production, il venait d'être promu au poste de sous-chef de la section design. Une promotion qu'il devait à son labeur acharné et à la suite d'une signature de contrat d'envergure engageant son entreprise avec une grande firme multinationale. Mon oncle le méritait bien. À l'époque, je le voyais toujours engagé et déterminé. Il incarnait à mes yeux, la rigueur et le dévouement ... un modèle d'assiduité œuvrant avec l'excellence. Il était toujours ponctuel, souvent accaparé par des dossiers qu'il ramenait à la maison. Il racontait avec fierté ses journées de travail. Très engagé et attentif à sa contribution dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Mon oncle était rentré de son travail, le regard triste et déboussolé. Surprise, j'interrogeais mon oncle. Sa réponse fut brève et bouleversante : il avait été licencié. Son entreprise fut précipitée par l'annulation soudaine du contrat de la firme alors qu'elle avait déjà avancé sur la commande sans l'aval définitif du client. L'entreprise succomba à un naufrage financier. L'entreprise décida de sacrifier une partie du personnel pour couvrir la perte financière. Carl faisait partie de ceux que la direction licencia.

Carl n'a pas supporté le coup. Mon oncle a déprimé sur une bonne période, cherchant les raisons de son licenciement en vain. Il était irréprochable à son travail, mais il a fallu que le choix soit porté sur lui. Témoin de sa douleur et dévasté par son air mélancolique, j'ai été saisie de compassion, méditant sur une seule question : comment un employé aussi exemplaire que mon oncle pouvait-il être ainsi évincé ? Je fus longtemps hanté par cette question jusqu'au jour où l'histoire se répéta.

Ma sœur Joëlle, a perdu son emploi. Non par faute ou manquement, mais parce qu'il n'existait plus de ligne budgétaire pour financer les bénévoles d'un projet social auquel ma sœur participait avec ferveur. À cette époque, j'étais dans ma dernière année de licence en gestion. Ce fut mon déclic. J'ai donc décidé de creuser. Il me fallait une réponse.

Portée par cette quête, j'ai décidé d'interroger ce phénomène de licenciement que je qualifiais dans toute mon incompréhension d'« abusif ». L'avoir vécu à nouveau dans ma vie professionnelle en tant qu'acteur m'a davantage rassuré. Celle d'étudier en profondeur le sujet afin de comprendre l'élément moteur de ce phénomène. J'ai alors sans hésitation orienté mon mémoire vers ce sujet lorsque l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) m'a offert l'opportunité de poursuivre mon parcours académique en gestion de projet. Une occasion, pour moi, de comprendre les facteurs sous-jacents de ce problème dans les PME. Le but de ce thème, basé sur la résilience organisationnelle face à la fin précoce d'un projet dans une entreprise togolaise, est d'étudier quels sont les facteurs qui permettent aux PME de résister aux échecs de leurs projets ainsi qu'aux licenciements souvent arbitraires du personnel, et de comprendre comment les PME deviennent résilientes face à ces difficultés. Ce mémoire rend un hommage silencieux, mais sincère à tous celles et ceux qui, un jour, ont été évincés de leur fonction, non pour manquement ou pour faute, mais par injustice d'un système économique qui semble ne pas tenir compte de la valeur humaine.

RÉSUMÉ

Au Togo, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) sont confrontées à des interruptions soudaines de projets. Cette situation résulte de l'environnement économique et sociopolitiques incertain du pays d'étude. Plusieurs facteurs internes (mauvaise gestion, absence de planification, conflits de gouvernance) ou externes (instabilité politique, contraintes administratives, difficultés financières) justifient ces situations de fin précoce de projet et fragilisent l'organisation des entreprises.

À travers cette thématique, cette recherche vise à explorer et à analyser les dynamiques internes et externes qui favorisent, ou au contraire qui freinent, la capacité des entreprises à rebondir après une rupture. Ce mémoire, en adoptant une approche qualitative, s'appuie sur la méthode d'autopraxéographie qui consiste à analyser une expérience professionnelle vécue par le chercheur. L'objectif de cette étude est de comprendre les fondements de la résilience organisationnelle dans un contexte propre au Togo, en tenant compte des particularités culturelles, structurelles et contextuelles du pays. Les résultats de l'étude montrent qu'une entreprise est résiliente à la suite des ajustements structurels et des dynamiques qu'elle développe. Sa force réside dans sa capacité à donner du sens à la crise et à maintenir le flux malgré les incertitudes.

Elle souligne la nécessité de tenir compte des réalités du contexte d'étude, des spécificités culturelles dans le domaine de la gestion des projets et des crises organisationnelles en Afrique. Elle contribue à enrichir la littérature sur la résilience et la gestion de projet au sein des entreprises évoluant dans un environnement instable.

Mots clés: résilience organisationnelle, interruptions de projets, PME, Togo, autopraxéographie, incertitude, adaptation, management interculturel, pratiques endogènes.

ABSTRACT

In Togo, Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) are frequently confronted with the sudden interruption of projects. This phenomenon is largely attributed to the country's unstable economic and sociopolitical environment. Various internal factors—such as poor management, lack of planning, and governance conflicts—as well as external ones—such as political instability, administrative constraints, and financial difficulties—contribute to these premature project terminations and weaken organizational structures.

Through this lens, the present research seeks to explore and analyze both internal and external dynamics that either enable or hinder an organization's ability to recover after such disruptions. Adopting a qualitative methodology, the study is grounded in autopraxeography, which involves analyzing a professional experience lived by the researcher. The main objective is to understand the foundations of organizational resilience within the specific context of Togo, while accounting for the country's cultural, structural, and contextual particularities.

The findings reveal that organizational resilience emerges through structural adjustments and adaptive dynamics developed by the enterprise. Its strength lies in the ability to make sense of the crisis and sustain operations in the face of uncertainty. This research emphasizes the importance of considering local realities and cultural specificities when managing projects and organizational crises in African contexts. It contributes to the broader literature on resilience and project management in enterprises operating under unstable conditions.

Keywords: organizational resilience, project interruption, SMEs, Togo, autopraxeography, uncertainty, adaptation, intercultural management, indigenous practices

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	xi
AVANT-PROPOS.....	xiii
RÉSUMÉ.....	xv
ABSTRACT	xvii
TABLE DES MATIÈRES.....	xix
LISTE DES FIGURES.....	xxi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xxiii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL	5
1.1 LA RÉSILIENCE.....	5
1.1.1 Qu'est-ce que la résilience ?	5
1.1.2 La résilience dans différents domaines.....	6
1.1.3 La résilience organisationnelle en gestion de projet.....	17
1.2 LA FIN PRÉCOCE D'UN PROJET.....	26
1.2.1 Qu'entend-on par fin précoce ?	26
1.2.2 Les facteurs de réussite de projet.....	29
1.2.3 Les types de clôture d'un projet.....	30
1.2.4 Les causes et les conséquences de la fin précoce d'un projet.....	33
1.3 LE CONTEXTE DE L'ÉTUDE : LE TOGO	37
1.3.1 Présentation générale	37
1.3.2 Le management.....	42
1.3.3 La résilience	48
1.4 L'OBJECTIF DE RECHERCHE.....	52
CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE	55

2.1	POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE	55
2.2	L'AUTOPRAXÉOGRAPHIE.....	55
2.2.1	Le choix de la méthode.....	56
2.2.2	Le processus de la méthode	56
2.2.3	Les limites de la méthode.....	58
2.3	L'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE.....	58
2.4	L'UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE.....	59
	CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGE	61
	CHAPITRE 4 ANALYSE ET DISCUSSION.....	73
4.1	ANALYSE	73
4.1.1	Le stress et le bien-être en milieu professionnel	73
4.1.2	La gestion de conflit et le manque de communication	78
4.1.3	L'impact de la numérisation sur les emplois	81
4.2	DISCUSSION.....	84
4.2.1	Le contexte togolais face à la fin précoce des projets	84
4.2.2	La fin précoce des projets au Togo	85
4.2.3	La résilience dans un contexte togolais.....	86
4.2.4	Synthèse	88
4.2.5	Résultats.....	90
4.2.6	Limites	92
	CONCLUSION GÉNÉRALE.....	95
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	97

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Cycle de vie d'un projet (Larson et al., 2019, p. 8)	27
Figure 2: Carte du Togo (Gbekley et al., 2017)	38
Figure 3: Carte du Togo avec un zoom sur la région maritime (Atakpama et al., 2021)	40
Figure 4: Drapeau togolais (Batchana, 2016)	41

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

EPT	Entreprise Publique Togolaise
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IA	Intelligence Artificielle
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
TPME	Très Petite et Moyenne Entreprise
RH	Ressources Humaines

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Au Togo, l'environnement économique est caractérisé par une instabilité critique qui contraigne les entreprises togolaises, notamment les Petites et Moyennes Entreprises. Elles sont exposées de ce fait à des interruptions prématurées de leurs projets. Ces fins précoces de projet, parfois imprévues, traduisent plus qu'un simple échec. Elles révèlent les limites structurelles des entreprises face à l'incertitude, mais aussi leur potentiel à développer une posture résiliente. Ces projets avortés constituent pour certaines entreprises, un point de bascule vers l'apprentissage, la transformation ou la refondation. Malgré l'instabilité du pays, ces interruptions peuvent provenir de plusieurs autres facteurs internes, tels que la gestion inefficace, la mauvaise communication ou son absence, la mauvaise gouvernance, mais aussi de pressions externes, comme la situation politique du pays, l'économie, les changements réglementaires ou les défis macroéconomiques. Malgré le fait qu'il s'agit d'un phénomène courant dans la réalité des PME togolaises, peu de chercheurs ont exploré ce sujet dans un contexte togolais lors des travaux académiques. Bien que la notion de résilience ait vu le jour en 1626 (Cyrułnik et Jorland, 2012), elle ne semble pas être au cœur des préoccupations dans les pays du tiers monde qui le vivent le jour au jour.

Cette recherche vise à étudier les sortes de résiliences qui existent et à interroger les capacités de résilience dont font preuve les PME togolaises face à la fin prématurée de projet. Pour ce faire, l'étude se basera sur une PME togolaise au travers de laquelle le chercheur a vécu une expérience bouleversante. Elle s'interrogera sur leur capacité à réagir, à se réorganiser et à transformer l'échec d'un projet en opportunité d'apprentissage ou en force. Cette étude analysera les mécanismes internes (communication, culture organisationnelle, valeurs culturelles, leadership) et les leviers externes (la politique, l'économie, les comportements de la société) qui facilitent l'adoption de cette posture résiliente en cas d'échec de projet.

La résilience selon Mallak (1998) est l'aptitude d'une organisation à s'adapter au changement tout en poursuivant ses objectifs fondamentaux. Pour assurer une bonne résilience, Powley et al. (2020) insistent sur la nécessité des aptitudes, telles que la flexibilité, l'apprentissage continu et le leadership. Après une rupture, il serait essentiel de redéfinir les objectifs : c'est en cela que consiste la résilience selon Autissier et Vandangeon-Derumez (2021). Au sein du management africain, Kadoussi et al. (2023) font recours à trois piliers pour définir la résilience. Ils s'agit de : l'entrepreneurial, l'organisationnel et le contextuel. La résilience serait vide de sens si ce dernier n'intégrait pas le facteur psychologique. Yacoubi et Tourabi (2021) considèrent la résilience psychologique d'un dirigeant comme l'un des facteurs les plus déterminants lors d'une situation de crise.

Au vu de toute cette littérature, il serait judicieux de pouvoir présenter la résilience dans un contexte purement togolais de par son histoire. Celle-ci qui a été façonnée par sa situation politique et socioculturelle relatée par (Toulabor, 1986); (R. Bendokat et M. C. Tovo, 1999). Bien que la littérature sur la résilience organisationnelle soit abondante (Mallak, 1998); (Woods, 2015), peu d'études se penchent sur les dynamiques spécifiques des PME en Afrique de l'Ouest, en particulier au Togo, où l'instabilité économique et sociopolitique amplifie les défis liés à la gestion de projets. Cette recherche vise à combler cette lacune en explorant les mécanismes de résilience dans un contexte togolais.

Néanmoins, malgré la littérature peu existante, l'étude se basera sur une expérience vécue pour comprendre les stratégies d'adaptation que les entreprises togolaises mettent en œuvre pour affronter la fin prématurée de projets.

Pour cette étude, le chercheur a opté pour une approche autopraxéographique qui se base sur une posture compréhensive et réflexive. Le choix est porté sur cette approche parce qu'elle permet de croiser le vécu professionnel du chercheur avec la théorie afin d'en faire une lecture contextualisée et d'apporter une lecture critique sur les mécanismes de résilience. La particularité de cette méthode se trouve au niveau des facteurs et dynamiques culturels qu'elle utilise en se basant sur le cadre étudié.

En résumé, ce mémoire vise à comprendre la résilience à la suite d'une fin précoce d'un projet dans un contexte togolais.

CHAPITRE 1

CADRE CONCEPTUEL

Le chapitre 1 de ce document est subdivisé en quatre (4) sections et s'attarde sur les notions clés qui soutiennent cette recherche. La première section présente une littérature générale sur la résilience, les formes de résilience qui existent. La deuxième section discute de la fin prématurée des projets et des facteurs qui y contribuent. La troisième contextualise la recherche en précisant le pays d'étude, le Togo et la dernière section traite l'objectif de la recherche.

1.1 LA RÉSILIENCE

Cette première section introduit la notion complexe et multidimensionnelle de la résilience de manière exhaustive. Elle couvre l'origine, la définition ainsi que ses diverses formes d'applications à travers différents domaines tel que la psychologie, l'écologie, l'informatique et économique. Elle aborde aussi la résilience en gestion de projet.

1.1.1 Qu'est-ce que la résilience ?

Étymologiquement le terme "résilience" ou "résiliation" tire son essence du latin "re-salir" qui veut dire "reculer" ou "rebondir" (Tisseron, 2009). Ce mot est dérivé du latin et apparait en anglais en 1626 (Cyrulnik et Jorland, 2012). Il est employé pour des situations qui préoccupent les chercheurs dans divers domaines, mais plus encore dans le domaine de la psychologie. Dans plusieurs domaines tels que la physique et la psychologie, d'innombrables définitions ont été attribuées au mot "résilience". En physique, plus précisément en science des matériaux, la résilience désigne la capacité d'un matériau à retrouver sa forme initiale après avoir subi une déformation ou un choc (Carson et Young, 1820). En psychologie, « la résilience se traduit par l'aptitude d'un individu à se construire

et à vivre de manière satisfaisante en dépit de circonstances traumatiques » ... (www.larousse.fr). La résilience permet d'avoir un nouveau départ après un traumatisme psychique sur la base d'un processus biologique, psychoaffectif, social et culturel (Cyrulnik et Jorland, 2012).

1.1.2 La résilience dans différents domaines

La résilience est un concept multidisciplinaire et ses définitions varient en fonction du domaine d'application (Southwick et al., 2014). Ils soulignent qu'il existe plusieurs sortes de résilience, notamment :

a. La résilience individuelle :

Selon Southwick et al. (2014), elle fait allusion à l'adaptation de l'humain face aux différents défis qu'il rencontre ;

b. La résilience familiale :

Elle étudie comment les familles s'adaptent aux perturbations rencontrées (Southwick et al., 2014) ;

c. La résilience organisationnelle :

Elle fait référence à la capacité des organisations à faire face aux crises (Southwick et al., 2014);

d. La résilience communautaire :

Encore appelée résilience sociétale, est la résilience qui met en lumière selon (Southwick et al., 2014), la manière adaptative avec laquelle la société arrive à se reconstruire après les catastrophes ;

e. La résilience écologique :

Elle est la capacité d'adaptation liée aux changements climatiques et environnementaux (Southwick et al., 2014);

f. La résilience culturelle

Elle est traduite par la manière dont les différentes cultures arrivent à survivre aux pressions externes...

Au-delà de toutes ces résiliences, cette étude fera recours à d'autres types résiliences sur lesquelles portera notre analyse.

1.1.2.1 La résilience en informatique

a. Étymologie et concept

La notion de résilience s'est développée à partir des années 1990, avec la propagande des services en ligne et de l'internet. Avec pour objectif de garantir la continuité des systèmes informatiques en cas d'attaques et de pannes. Elle est définie comme étant la capacité d'un système informatique à être tolérant aux pannes, aux récupérations après sinistres et à la robustesse face aux cyberattaques. Clark *et al.* (2003) expliquent au travers des questions de résilience dans l'architecture de réseaux, comment l'internet peut devenir plus robuste face aux défaillances et aux attaques. Ils proposent alors la mise en place d'un plan de connaissance pour l'internet, qui serait conçu pour rendre les systèmes plus résilients. Ce plan de connaissance "knowledge plan" permettrait de détecter des pannes et des anomalies dans le système informatique. Selon leur point de vue, la résilience ne résiderait pas uniquement sur la redondance matérielle ou logicielle, mais également sur la capacité des systèmes à percevoir et à s'adapter de manière dynamique aux conditions évolutives et aux menaces. L'importance de cet article se retrouve dans l'énoncé des idées sur la manière dont l'intelligence des réseaux peut être utilisée pour renforcer leur capacité à résister aux pannes et aux attaques.

Un certain nombre de chercheurs ont approfondi le sujet, en prenant en compte des aspects comme l'adaptabilité, la sécurité et la redondance. À l'exemple de Woods (2015), qui définit la résilience comme étant la capacité adaptative qui "permet" aux systèmes de "rebondir" après des perturbations. Selon lui, la résilience en informatique peut être évaluée sur le plan de robustesse initiale, de rapidité de récupération et de la flexibilité dans la façon de gérer des menaces. Son point de vue décrit la résilience comme une discipline multi concepts qui va au-delà des solutions techniques pour inclure des aspects organisationnels et humains. Malgré les progrès réalisés ces dernières années, la résilience des systèmes informatiques est de plus en plus primordiale. Les systèmes sont de plus en plus vulnérables à cause de la complexité des attaques. Woods (2015) prédit que la pleine résilience ne peut être atteinte que si l'on intègre des pratiques de gestion de risques, une collaboration multidisciplinaire et des investissements conséquents en recherche et en développement. Ces derniers doivent se concentrer sur l'aspect humain et organisationnel de la résilience, car, selon lui l'erreur humaine reste une cause majeure des pannes informatiques.

La résilience informatique a des effets bénéfiques sur l'organisation de toute une entreprise. Swartz et al. (2010) expliquent que cette dernière aide à minimiser les dégâts que causent les problèmes informatiques. En cas de crise, la résilience permet de récupérer les informations, de maintenir plus ou moins le rythme des activités et de réparer au plus vite les dégâts. En plus, à travers la résilience, l'entreprise maintient sa place, sa compétitivité sur le marché et s'améliore dans le but de se préparer aux éventuelles futures crises.

L'intégration de la résilience dans le domaine informatique permet d'anticiper les prochaines menaces et de réduire les pertes dues aux erreurs informatiques.

b. Les modèles conceptuels de la résilience informatique

En résilience informatique, les modèles conceptuels jouent un rôle crucial pour comprendre, appréhender et mieux améliorer la capacité des systèmes à résister, à s'adapter et à se rétablir face à des perturbations (Vogel et al., 2021). Voici quelques modèles influents dans le domaine :

i. Modèle de résilience adaptative

La résilience adaptative est définie comme la capacité des systèmes à « anticiper, surveiller, répondre et apprendre ». Cette approche conceptuelle met l'accent sur la flexibilité et l'apprentissage organisationnel (Pariès et al., 2011).

ii. Modèle de la cybersécurité basée sur les défenses en profondeur

Ce dernier repose sur l'idée qu'aucun système au monde n'est totalement sécurisé, mais que des couches de protections multiples peuvent réduire les risques. Saltzer et Schroeder (1975) ont introduit les principes de sécurité multicouche, qui sont considérés aujourd'hui comme des fondamentaux.

iii. Modèle de l'ingénierie de chaos

Ce modèle a été conçu et introduit par Netflix en 2011, en parallèle de son outil Chaos Monkey. Il se repose sur l'idée de « tester pour échouer ». Ce modèle permet de renforcer les systèmes informatiques contre les perturbations imprévues (Basiri et al., 2016).

iv. Modèle de la résilience proactive et réactive

Ce modèle distingue deux approches complémentaires pour gérer les risques et les crises : la résilience proactive, qui vise à anticiper les perturbations, et la résilience réactive, qui se concentre sur la réponse et la récupération après incident (de la Fuente et al., 2022).

v. Modèle des systèmes dynamiques résilients

Ce modèle met en avant une approche systématique pour comprendre les interactions complexes entre différents composants d'un système informatique (Swanson, 2002). En combinant des principes de dynamique des systèmes et des outils de simulation, ce modèle identifie les vulnérabilités et renforce les capacités d'adaptation.

1.1.2.2 La résilience en écologie

La notion de résilience s'est propagée dans le domaine de l'écologie grâce aux recherches effectuées sur les systèmes écologiques et leur capacité d'absorption. L'écologiste canadien, Holling (1973) a formalisé pour la première fois ce concept et le définit comme étant la capacité d'un système à absorber des perturbations et à se réorganiser tout en s'adaptant aux changements en maintenant sa structure, ses fonctions et ses rétroactions. Cette définition souligne le rétablissement des systèmes écologiques après les catastrophes naturelles, les changements climatiques, ou même la pollution. La résilience dans ce domaine fait allusion à l'aptitude d'un système à encaisser des chocs majeurs dans son fonctionnement. Pour étayer cette définition, il a proposé deux concepts majeurs qui sont la stabilité (capacité d'un système à revenir rapidement à un état d'équilibre après une perturbation) et la résilience (la capacité d'un système à absorber les changements, tout en conservant son organisation, sa structure et ses fonctions).

Walker *et al.* (2004) approfondissent cette définition en explorant les trois dimensions suivantes de la résilience : la résistance, l'adaptabilité et la transférabilité. Ils les définissent en ces termes :

La résistance est la capacité d'un système à subir des perturbations tout en maintenant ses fonctions ;

L'adaptabilité se traduit par la capacité à ajuster les processus internes pour gérer les changements ;

La transférabilité est la capacité à restructurer fondamentalement le système lorsque les conditions l'exigent.

Ils font l'analyse des interactions entre les systèmes sociaux et environnementaux dans un contexte de changement global.

Carl *et al.* (2010) mettent l'accent sur la résilience des écosystèmes en lien avec les interactions humaines. Ils précisent que la résilience ne se limite pas à la résistance aux perturbations, mais comprend aussi la capacité à réorganiser les ressources pour s'adapter aux changements et, si nécessaire, se transformer de manière fondamentale. Ils soutiennent que la résilience doit inclure, en plus des mécanismes de récupération, une capacité d'adaptation à long terme dans un contexte de changement écologique et climatique continu.

Les effets de la résilience en écologie sont visibles chez les entreprises qui travaillent dans un environnement changeant, notamment ceux liés aux changements climatiques, à la biodiversité, aux ressources naturelles... (Zafar *et al.*, 2018). Selon Zafar *et al.* (2018), en utilisant la résilience écologique, l'entreprise acquiert et développe des compétences responsables qui lui permet de réduire ou de supprimer certaines lignes budgétaires liées à la gestion des ressources. Intégrer la résilience dans le mode de gestion de l'entreprise permet de réduire les coûts liés aux catastrophes naturelles, et ainsi d'obtenir des avantages compétitifs sur le marché parce que cela répond aux besoins des consommateurs.

Une synthèse critique de ces approches révèle que selon (Carl *et al.*, 2010), la résilience en écologie désigne la capacité des écosystèmes à encaisser des chocs tout en préservant leurs fonctions fondamentales. Si ce modèle offre une grille de lecture pertinente pour appréhender la complexité des systèmes naturels, il repose néanmoins sur une hypothèse de stabilité qui cadre difficilement avec des réalités économiques et sociopolitiques instables de certains pays. À contrario, l'approche adaptative proposée par (Woods, 2015), fondée sur la réactivité, la flexibilité et l'apprentissage face aux perturbations, semble davantage correspondre aux défis auxquels les PME sont confrontées, notamment lors de l'interruption imprévue de projets. Toutefois, ces cadres théoriques demeurent insuffisants, car ils négligent certaines dimensions socioculturelles des PME.

1.1.2.3 La résilience en psychologie

En psychologie, la résilience fait allusion à la capacité que possède un individu à affronter des situations difficiles, à s'adapter de manière positive aux difficultés et surtout à

vaincre les situations traumatisantes (Cyrułnik, 1999). Le neuropsychiatre français, Boris Cyrulnik, considéré comme un auteur fondamental de la résilience l'a décrit comme « l'art de naviguer dans les torrents et la capacité à réussir, à vivre, à se développer en dépit de l'adversité ». Il explique l'importance des ressources internes et l'impact de l'environnement sur la reconstitution de sa vie après plusieurs situations traumatisantes. Cela inclut l'aptitude d'une personne à rebondir après des événements stressants tout en maintenant un niveau de fonctionnement psychologique relativement stable. En lisant les propos de Cyrulnik, on est tenté de comprendre que la résilience est une faculté extraordinaire que possède l'humain. Toutefois, il n'en est pas le cas selon Masten (2001) qui explique dans son concept de "résilience ordinaire" que la résilience serait une caractéristique normale que l'être humain développe dans des contextes difficiles. Elle mentionne que la résilience dépend de trois grands facteurs, notamment les ressources internes, le support social, et un environnement favorable. Pour développer ce côté résilient, l'individu doit avoir des traits personnels, tels que l'auto-efficacité, la confiance en soi et des compétences de régulation émotionnelle. Au-delà de ces traits personnels, il doit avoir des relations interpersonnelles stables et bénéficier d'un environnement qui offre des opportunités de réussites, d'éducation et de protection contre les risques. Elle démontre dans ses recherches que la plupart des humains possèdent des ressources et des capacités leur permettant de s'adapter et de réussir. La résilience ferait partie intégrante du développement humain. Dans un environnement qui se veut organisationnel, l'individu doit être en mesure de synchroniser avec ce dernier. Face à une situation de crise, l'appel est souvent lancé à la performance individuelle et organisationnelle. Il en est ainsi, car le capital humain et psychologique fait partie des ressources les plus essentielles d'une organisation à la même hauteur que le capital financier. Luthans *et al.* (2015) l'expliquent mieux. Ils ont développé le concept nommé "capital psychologique" qui fait référence à un état psychologique positif développé et géré de sorte à améliorer son rendement, sa performance au travail et surtout son bien-être personnel. En utilisant l'acronyme anglais « HERO », ils ont cherché à définir ce que représente, selon eux, le » PsyCap ".

Au sein de l'organisation et pour le bien-être du cadre professionnel, l'Homme doit se définir en ces termes :

Hope (Espoir) : avoir la capacité de fixer des objectifs, de les atteindre par tous les moyens et de surcroît relever les défis rencontrés ;

Efficacy (Efficacité) : avoir une certaine confiance en soi pour affronter et réussir toutes les tâches difficiles ;

Résilience (résilience) : avoir la capacité de se relever après les difficultés, de s'adapter aux changements et de faire face aux situations stressantes.

Optimism (Optimisme) : être positif face à n'importe quelle situation et espérer à un avenir meilleur.

Il ne suffirait pas de brandir une pancarte sur laquelle s'est marqué HERO, mais il est question de vivre et de respirer pleinement ces valeurs.

La notion de résilience n'est pas statique, elle se développe et s'adapte à n'importe quelle situation. La résilience psychologique offre bien plus d'atouts dans le milieu organisationnel, car une personne en bonne santé psychologique est productive, engagée, satisfaite, créative, innovante ... et tout cela au profit de la société. Au-delà de tous ces atouts qu'offre la résilience psychologique, elle présente aussi bien des limites Anaut et Pedinielli (2003) . (Anaut et Pedinielli, 2003) expliquent de ce fait que la résilience n'est pas un processus qui s'enclenche de manière automatique chez l'individu. Certaines personnes ont du mal à se reconstruire suite à leurs différents traumatismes dépendamment des facteurs ou à cause de la gravité de la situation. Quelquefois, il s'agit du manque du soutien ou de la profondeur de leur sensibilité ou vulnérabilité. Il serait important de connaître ses limites afin de savoir vers où se tourner ou sur quoi se baser dans le processus de guérison.

Au sein d'une organisation, la résilience sur le plan psychologique à bien plus de bénéfice qu'on ne peut l'imaginer.

Fletcher et Sarkar (2013) expliquent que, dans une entreprise, la résilience psychologique améliore la performance organisationnelle. En effet, un employé résilient psychologiquement est apte à fournir des efforts de lui-même et ainsi permet à l'entreprise de continuer ses activités. Selon Fletcher et Sarkar (2013), la résilience psychologique permet de mieux gérer le stress professionnel et la pression au travail, ainsi ils réduisent leur épuisement au travail et augmente leur productivité. La résilience psychologique renforce la culture de l'entreprise. Un employé en bonne santé mentale participe loyalement et sans réserve aux activités de la société (Fletcher et Sarkar, 2013). Tout porte à croire que la santé mentale d'un employé a un effet bénéfique sur l'avancement et la créativité de l'entreprise (Fletcher et Sarkar, 2013). Face aux difficultés, l'employé résilient augmente sa créativité.

1.1.2.4 La résilience en économie

La résilience en économie s'inspire des concepts développés en écologie, mais elle diffère à cause de sa signification distincte. Cette notion a vu le jour dans les années 2000, mais principalement à la suite de la crise financière de 2008. En effet, à cette époque, les catastrophes naturelles ont eu des impacts économiques majeurs. Pour faire face à ces impacts économiques, Coutu (2002) fait un rapprochement entre l'acceptation réaliste des faits, la conviction profonde dans les valeurs signifiantes, et la capacité à improviser. Selon elle, ces principes aideront plusieurs organisations à survivre aux crises économiques. Cette assertion de Coutu nous amène à chercher la définition de la résilience du point de vue économique. Martin (2012) définit la résilience du point de vue économique comme étant l'aptitude d'une communauté à se stabiliser ou à retrouver son rythme d'activité économique à la suite d'un choc économique, notamment les politiques publiques, l'instabilité du marché du travail. De cette définition, on peut comprendre qu'en économie, la résilience consiste à prévoir, à absorber et à se remettre des chocs économiques en s'adaptant et, si nécessaire, en modifiant les systèmes existants, afin d'assurer leur viabilité à long terme. Masten (2001) explique qu'en économie, la résilience est un processus dynamique permettant ainsi aux individus de bien se développer malgré les conditions défavorables. Et pour rebondir après les difficultés, ces individus doivent faire recours au soutien social, à l'utilisation des ressources dont ils

disposent et bien plus encore. La résilience en économie ne serait pas une affaire d'une communauté, mais de tous ceux qui participent à l'émergence de cette dernière. Généralement, à la suite des crises, les entreprises se retrouvent en première position pour reconstruire. Elles s'efforcent de redorer leur image en mettant en œuvre les tactiques décrites par (Gilson, 2010). Gilson (2010) a exposé les possibilités de structuration opérationnelles qui s'offrent aux institutions en mettant l'accent sur la faillite, les rachats et la fusion des entreprises. Il fait comprendre qu'à cette étape, il est important d'inclure des notions de réduction des coûts, d'efficacité opérationnelle et de mise en place des objectifs communs entre les actionnaires et les gestionnaires.

Hydro-Québec, dans les années 98, face à la crise de Verglas au Québec (Bonikowsky et Block, 2016), a su délicatement restructurer ses opérations dans le but de régler ce problème, et de l'éviter dans les années à venir. Ils ont renforcé de ce fait leurs infrastructures et rétablissent l'électricité dans les foyers canadiens. Les années qui ont suivi, elle a amélioré sa résilience face aux tempêtes en modernisant les lignes électriques, en supprimant d'autres et en mettant en place des centres de gestion des crises (Hydro Québec, 2018).

Dans l'analyse de Gilson (2010), il soutient qu'en situation de crise ou de faillite, la restructuration est souvent une stratégie clé pour surmonter la crise. Dans notre cas d'espèce, Hydro-Québec donne raison à cette théorie en se repositionnant sur le marché grâce aux différentes stratégies mises en place pour devenir plus robustes. Pour améliorer sa résilience, elle a continué à investir dans ses infrastructures (maintenance préventive, surveillance météorologique avancée), à améliorer son processus de gestion de risques et à résister aux éventuelles futures tempêtes de verglas.

Avec l'avènement de COVID-19, l'histoire a énormément appris sur la résilience économique et son impact. Grâce à la résilience économique, les entreprises sont arrivées à stabiliser leurs activités pendant les crises. Des entreprises se sont surpassées et ont innové durant la période de COVID-19 (Oecd, 2021).

Easterly et al. (2001) font référence aux notions d'agilité et de rigidité des entreprises dans les périodes de crise. Il y a eu une amélioration dans la flexibilité et dans la souplesse de certaines entreprises. Plusieurs sont les entreprises qui ont su tirer profit de certaines crises, notamment la COVID. Ils ont eu à renforcer leur capacité d'innovation, de compétitivité et leur capital humain social.

Rodrik (1998), va au-delà en disant que de grandes institutions dans leur manière d'être résiliente, jouent le rôle d'amortisseur, permettant ainsi à la population de moins sentir le choc.

On retient de cette sous-section que, la résilience économique, inspirée des concepts écologiques mais adaptée aux dynamiques de marché Rodrik (1998), met l'accent sur l'efficacité opérationnelle et la réduction des coûts pour absorber les chocs économiques. Ce cadre est pertinent pour les grandes institutions, mais il est moins adapté aux PME, qui manquent de ressources financières et d'accès aux dispositifs publics. En comparaison, l'approche de Onoshakpor et al. (2020) sur la souplesse stratégique des microentreprises notamment celles dirigées par des femmes, mettent en avant des formes de résilience plus informelles. Ces pratiques s'accordent davantage avec les conditions propres aux PME, où les relations communautaires exercent une influence déterminante (Mangaliso, 2001). Cela dit, aucun de ces cadres théoriques ne prend directement en compte la problématique de l'arrêt prématuré des projets, un phénomène courant de nos jours dans certains pays. Dès lors, il devient essentiel de repenser la notion de résilience économique afin qu'elle intègre les spécificités locales et les enjeux propres aux interruptions de projets dans le tissu entrepreneurial des PME.

1.1.3 La résilience organisationnelle en gestion de projet

Les deux termes « résilience » et « organisationnelle » ont chacun leur propre signification, mais, lorsqu'ils sont combinés en un seul mot, ils représentent une forme d'adaptation au sein d'une entreprise, en fonction du contexte.

1.1.3.1 Qu'est-ce qu'une organisation ?

Dans un sens plus général, une organisation serait considérée comme une structure sociale qui coordonne et gère les actions des individus pour atteindre les objectifs communs Bellah *et al.* (2008). L'organisation apparaît donc comme un ensemble structuré, contraignant pour les individus qui y participent et, en même temps comme une construction collective dynamique qui autorise l'accomplissement de projets communs. Elle peut être considérée tantôt comme un lieu d'épanouissement, tantôt comme une source de frustration, comme un espace de coopération, mais aussi de tensions et de conflits...(Desreumaux, 2015). (Larson et al., 2019) il faut réunir plusieurs critères pour définir une organisation en structure organisationnelle. Il existe, de ce fait, plusieurs types de structure organisationnelle reliée à la taille, à l'objectif, au but, à la mission, à la culture, aux caractéristiques que présente la société, au type de gouvernance, etc. En gestion de projet, les trois types de structure organisationnelle que propose (Larson et al., 2019) sont les suivants :

La structure fonctionnelle : Chaque département est dirigé par un responsable fonctionnel et les chefs de projet ont une autorité limitée ;

La structure par projets : Le chef de projet a sous son autorité toute l'équipe de projet ;

La structure matricielle : une combinaison de la structure fonctionnelle et de la structure par projet. Dépendamment du niveau d'autorité du chef de projet naît la matrice faible, équilibrée et forte.

Pour la survie d'une organisation, il est important de penser « culture organisationnelle » (Schein, 1991). Il définit l'organisation comme étant un système

coordonné par des activités humaines qui sont structurées par un ensemble d'hypothèses qui permet aux hommes de résoudre les problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. Selon Schein (1991), l'organisation existe par et pour les actions collectives de ses membres et les hypothèses dont fait mention la définition, constituent la base de la culture organisationnelle, elles influenceront les comportements, les valeurs et les normes de chaque individu. L'organisation a pour objectifs de surmonter tous types de défis. Essentiellement, elle va créer une cohésion et une collaboration entre le personnel dans le but d'atteindre leur objectif et développer la capacité à répondre aux exigences de l'environnement. L'organisation est un système complexe d'entités interconnectées conçu pour accomplir des objectifs spécifiques tout en répondant aux besoins opérationnels, en gérant les risques et en assurant la résilience face aux perturbations (Robert et al., 2008).

Cette définition de (Robert et al., 2008) met un point sur la résilience d'une organisation face aux perturbations. Elle fait appel à la thématique "résilience organisationnelle". Quelle est l'information de base ? Desreumaux (2015), tire l'attention sur les différents conflits qui peuvent subvenir dans une organisation. Et qui parle de conflits, fait référence à tout genre de situation incontrôlable et non souhaitée. Toute entité dans le but de faire assoir une paix en son sein a tendance à faire recours à une forme de résilience. Mais comment ?

1.1.3.2 Résilience organisationnelle

a. Étymologie et concept

Le terme résilience organisationnelle fait tout simplement allusion à la résilience dans le domaine organisationnel. Sur la base de toutes les définitions passées en revue, la résilience organisationnelle traduit la capacité d'une organisation à faire face à certaines perturbations qui surviennent en son sein. La résilience organisationnelle est l'aptitude d'une organisation à anticiper, à s'adapter aux changements et à gérer les troubles tout en maintenant son intégrité et en poursuivant ses objectifs (Mallak, 1998). L'entreprise, en plus d'avoir la capacité à surmonter les défis, doit savoir tirer des leçons de chaque expérience vécue afin d'améliorer sa ténacité et sa flexibilité. Elle est donc résiliente si elle

arrive à naviguer à travers les situations difficiles tout en maintenant son efficacité et en protégeant ses acquis.

Selon Autissier et Vandangeon-Derumez (2021), la résilience organisationnelle apparaît comme un processus de création de sens avec des étapes clés en réaction à un épisode cosmologique (rupture du sens établi et des modalités de reconstruction du sens). Les organisations doivent mobiliser leurs ressources structurelles, culturelles et stratégiques pour alimenter ce processus. Dans le contexte commercial d'aujourd'hui, la résilience organisationnelle constitue un concept très essentiel, car elle est la capacité d'une organisation à anticiper, à confronter et s'il le faut à s'adapter à l'adversité. Hollnagel *et al.* (2006) définissent la résilience organisationnelle comme étant une capacité intrinsèque d'une organisation ou d'un système à maintenir ou à retrouver un état dynamiquement stable, ce qui lui permettra de continuer à fonctionner après un accident majeur et/ou en présence d'un stress continu. De cette définition, on comprend qu'il est primordial pour l'organisation de maintenir ou de revenir à son niveau initial pour qu'on puisse parler de résilience organisationnelle. Elle sera amenée donc à transformer ses chocs en défis et les relever. Au-delà de toutes ces définitions qui veulent se ressembler, il est question de retenir essentiellement que la résilience organisationnelle est la capacité d'une organisation à anticiper, à répondre, à absorber et à se remettre des perturbations prévues tout en continuant de fonctionner efficacement en s'adaptant aux changements (Powley *et al.*, 2020). En faisant cela, l'organisation va non seulement survivre aux crises, mais également grandir, se transformer, et évoluer de sorte à profiter des opportunités qui se créent dans les moments de turbulence. Pour ce faire, Powley *et al.* (2020) nous invitent à explorer quatre, sinon cinq dimensions de la résilience organisationnelle. L'adaptabilité, la flexibilité, l'apprentissage organisationnel, le leadership et la culture.

Face aux multiples évolutions ou perturbations qu'offre le marché, il est nécessaire d'opter pour une souplesse, facilitant ainsi sa capacité à s'ajuster (l'adaptabilité). Il est question de faire appel à une disposition naturelle à modifier les plans, à poser des actions, à revoir les priorités en fonction des nouvelles données disponibles sur le marché ou qu'offre

l'environnement direct et indirect (la flexibilité). Renforcer sa capacité est d'un grand atout, car, pour se relever, il faut tirer des leçons de chaque expérience, qu'elles soient bonnes ou mauvaises pour affronter les éventuelles futures crises (l'apprentissage organisationnel). Savoir guider ses collaborateurs, instaurer la confiance, l'entraide et le soutien concourt à la réussite d'une résilience au sein d'une organisation (le leadership et la culture). Verreynne et al. (2023) rebondissent en suggérant un cadre d'évaluation des dimensions stratégiques de la résilience, incluant notamment la flexibilité organisationnelle et la capacité des ressources, comme leviers permettant aux PME de faire face aux turbulences économiques.

Cette situation vécue par la société Apple l'illustre clairement... Dans les années 2007, lors du développement du premier iPhone, Apple s'est heurté à de multiples défis techniques et structurels. Parmi les obstacles principaux figuraient la miniaturisation des composants électroniques, la mise au point d'un écran tactile révolutionnaire et la recherche d'une interface utilisateur intuitive. Les équipes d'Apple ont fait preuve de souplesse, de flexibilité et d'agilité organisationnelle. Elles ont adopté une approche collaborative en maintenant des standards élevés en qualité et en innovation (Wired, 2017). Malgré les nombreuses perturbations, elle a su adapter son organisation pour arriver au bout de sa vision. Sa capacité à s'adapter, à coopérer et à rester focalisée sur les objectifs à long terme illustre la dynamique d'Apple. Elle a su être résiliente face à la complexité et à l'incertitude inhérentes à l'innovation technologique.

Explorer plusieurs aspects de la résilience dans le domaine de la gestion contribuerait à mieux comprendre les enjeux qui l'entourent

b. Modèles conceptuels de résilience organisationnelle

La résilience organisationnelle est un concept multidimensionnel qui se repose sur différents modèles qui aident les organisations à gérer les perturbations majeures auxquelles elles font face (Burnard et Bhamra, 2011). Trois modèles conceptuels clés vont être explorés dans le cadre de cette étude : le modèle dynamique de résilience (Burnard et Bhamra, 2011),

la distinction entre résilience proactive et réactive (de la Fuente et al., 2022), et le cadre « 3R » de résilience (Linnenluecke et Griffiths, 2010).

i. Modèle dynamique de résilience :

Le modèle dynamique de résilience met en évidence un cycle évolutif permettant aux organisations d'anticiper efficacement aux imprévus (Burnard et Bhamra, 2011). Ils proposent un modèle en quatre étapes principales : l'anticipation, la réponse, la récupération et l'adaptation.

(a). Anticipation

Cette étape consiste à identifier les menaces avant qu'elles ne prennent vie. Pour réussir cette étape, il faut une analyse proactive des risques et la mise en place des stratégies préventives. Linnenluecke et al. (2012) mettent l'accent sur la nécessité de l'adaptation anticipée face aux événements extrêmes, tels que les catastrophes naturelles. Par exemple, une entreprise pourrait diversifier ses fournisseurs pour réduire sa dépendance à une seule chaîne logistique.

Dans une étude approfondie, Seville et al. (2015) expliquent les procédés exemplaires pour une anticipation efficace. Cela inclut la mise en place de simulations régulières et l'élaboration de scénarios éventuels. Ces efforts préparatoires augmentent la capacité des organisations à détecter les signaux faibles et à réagir avant que les perturbations ne deviennent critiques.

(b). Réponse

L'étape de la "réponse" consiste à réagir rapidement et efficacement à une crise. Autrement dit l'efficacité est la clé. Burnard et Bhamra (2011) insistent sur l'importance de la mobilité des ressources (humaines et matérielles) et de la communication interne pour répondre aux imprévus. Une entreprise, face à une crise, appliquerait le modèle de résilience « Réponse » pour gérer efficacement une crise, si elle mobilise des actions efficaces et efficaces pour la résoudre.

Linnenluecke et al. (2012) précisent que la réponse implique souvent des actions collaboratives et coordonnées entre différents départements de l'organisation. Par exemple, dans le secteur de la santé, une réponse rapide à une pandémie exige une coordination entre les équipes de logistiques, cliniques et administratives.

(c). Récupération

La récupération a pour objectif de restaurer un niveau d'opération normal. Linnenluecke et al. (2012) décrivent cette phase comme essentielle pour assurer la continuité de l'organisation après une perturbation. Une entreprise pourrait, par exemple, ajuster ses priorités et allouer des ressources à des projets similaires après l'arrêt d'un projet échoué.

Dans ce contexte, Burnard et Bhamra (2011) mettent en avant l'importance de rétablir rapidement la confiance des parties prenantes. Cela peut inclure des mesures telles que des rapports transparents sur les causes de l'échec et des plans clairs pour éviter des problèmes similaires à l'avenir.

(d). Adaptation

L'adaptation est la dernière étape du modèle dynamique, au cours de laquelle l'organisation intègre les leçons tirées de la crise pour améliorer ses processus. Il est important d'opter pour un apprentissage organisationnel continu pour renforcer la capacité de résilience (Seville et al., 2015). Une entreprise qui échoue dans le lancement d'un produit pourrait, à titre d'exemple, modifier les processus de l'étude de marché ou revoir l'échantillon qui a servi à l'étude de marché. Elle pourra ainsi réduire les erreurs futures.

Les études de Linnenluecke et al. (2012) montrent que l'adaptation réussie repose sur une culture organisationnelle favorisant l'innovation et la flexibilité. Cela implique souvent des investissements dans la formation continue et des technologies émergentes.

La résilience organisationnelle s'appuie en grande partie sur des dimensions psychologiques, telles que le sentiment de satisfaction au travail et la qualité du contrat

psychologique (Mujajati et al., 2024). Ces leviers jouent un rôle déterminant pour limiter le turnover du personnel en période de crise.

ii. Résilience proactive vs réactive

La résilience organisationnelle peut être abordée sous deux angles principaux : proactif et réactif. de la Fuente et al. (2022) définissent la résilience proactive comme la capacité à prévoir et prévenir les crises, tandis que la résilience réactive correspond à la capacité à répondre efficacement après une crise. La résilience réactive est composée de facteurs comportementaux qui sont liés à l'endurance face aux conditions défavorables alors que la résilience proactive fait référence à la capacité à s'adapter au changement et à exercer un contrôle sur la situation en tenant compte de certains facteurs, comme la ténacité, le contrôle, l'adaptabilité au changement et la spiritualité. La résilience proactive se repose sur la mise en place de stratégies préventives avant la survenue d'une crise, tandis que la résilience, réactive, se concentre sur la capacité à répondre efficacement lorsque des événements inattendus se produisent.

iii. Cadre «3R » de la résilience

Le cadre « 3R » de la résilience, développé par Boin et Eeten (2013), repose sur trois composantes principales : la Robustesse, la Réactivité et la Réinvention. Ces dimensions interconnectées fournissent une perspective complète pour analyser et renforcer la résilience organisationnelle.

(a). Robustesse

La robustesse désigne la capacité d'une organisation à absorber les chocs sans subir de perturbations majeures. Elle se repose sur des systèmes solides et redondants qui permettent de maintenir les opérations essentielles. Selon Vogus et Sutcliffe (2007), les organisations robustes investissent dans les infrastructures fiables et dans des processus standardisés pour minimiser les vulnérabilités. À titre d'exemple, une entreprise manufacturière, pour renforcer

sa robustesse, optera pour la diversification de ses fournisseurs pour éviter des interruptions dues aux problèmes d'approvisionnement.

(b). Réactivité

La réactivité fait référence à la capacité d'une organisation à répondre rapidement et efficacement aux perturbations (Boin et Eeten, 2013). D'après Boin et Eeten (2013), il est important de prendre des décisions rapides et d'informer les parties concernées pour contenir les impacts de la crise. Un exemple concret de réactivité est une entreprise de transport qui redirige immédiatement ses itinéraires en réponse à des conditions météorologiques extrêmes. De plus, la mise en place de cellules de crise pendant la pandémie de COVID-19 est un exemple clé de réactivité.

(c). Réinvention

La réinvention, troisième pilier du cadre 3R, concerne la capacité d'une organisation à se transformer après une crise pour mieux s'adapter aux nouvelles réalités. Cette dimension dépasse la simple récupération en favorisant l'innovation et l'apprentissage organisationnel (Linnenluecke et Griffiths, 2010). Les organisations résilientes utilisent les crises comme des opportunités pour repenser leurs stratégies et leurs modèles d'affaires. Une entreprise du secteur de la vente au détail qui adopte le commerce électronique après une baisse significative des ventes physiques illustre la réinvention. Cette transition stratégique reflète une volonté d'adaptation face à un environnement en évolution constante.

Les trois composantes du cadre 3R complètent pour offrir une vision holistique de la résilience organisationnelle. En intégrant la robustesse, la réactivité et la réinvention, les organisations peuvent non seulement survivre aux crises, mais aussi prospérer dans des environnements incertains.

En somme, une synthèse critique de ces modèles permet de constater que le modèle de Burnard et Bhamra (2011) présente un cycle dynamique (anticipation, surveillance,

réponse et récupération) qui semble approprié aux environnements instables. Toutefois, il ne prend pas en compte certaines contraintes culturelles africaines, telles que le tribalisme ou les pratiques informelles (Mangaliso, 2001), qui influencent fortement la résilience des PME. À l'inverse, le cadre théorique proposé par Mallak (1998), axé sur l'adaptation organisationnelle, apparaît plus adapté au contexte africain bien qu'il nécessite une contextualisation pour refléter les réalités socioculturelles locales.

1.1.3.3 La résilience stratégique

De par sa dénomination, la compréhension est vite tournée vers le domaine de la gestion. La résilience stratégique est un concept en plein développement lié à plein d'autres domaines à l'instar de la stratégie d'entreprise et de la gestion des risques. Optimisation, dynamisme, innovation, sont les quelques mots placés au cœur de ce concept selon (Hamel et Välikangas, 2003) . Pour être certain d'avoir un impact sur l'entreprise, il ne suffirait pas de rebondir à la suite des crises, mais il faut anticiper et s'adapter à des tendances profondes à très long terme. Il est plus que nécessaire aux entreprises d'opter pour une stratégie, sinon une approche dynamique plutôt qu'une stratégie rigide. Cela permettrait d'avoir une expérience sur l'effet que les petits risques ont sur l'organisation, de se préparer à les gérer tout en innovant. L'aspect essentiel mis en avant par Hamel et Välikangas (2003) est la variété. Tout comme la diversité biologique aide les espèces à survivre aux changements environnementaux, la diversité organisationnelle permet aux entreprises de rester flexibles et de s'adapter à de nouvelles opportunités. Prévoir l'avenir, au lieu de défendre le passé, serait une bonne avancée dans la lutte perpétuelle au sein de cette communauté sans cesse évolutive.

1.1.3.4 La résilience des équipes de projet

Pour espérer affronter une crise, il est essentiel de savoir compter sur une équipe dynamique et souple. Une équipe de projet est un groupe temporaire de personnes qui sont réunies pour l'atteinte d'un objectif (Larson et al., 2019). La communication, la

collaboration, le leadership, la motivation mutuelle et la gestion des conflits... tous ces termes ne seraient pas manqués un gestionnaire qui espère compter sur son équipe en cas de crise (Larson et al., 2019). Pour être résilients, le chef de projet et son équipe doivent avoir la capacité à s'adapter et à surmonter les difficultés rencontrées durant l'exécution d'un projet. Ils doivent être capables de gérer le stress et de trouver une solution aux problèmes inattendus.

1.2 LA FIN PRÉCOCE D'UN PROJET

Cette section se concentre sur la définition de l'analyse approfondies du phénomène de fin précoce des projets. Elle explore notamment les facteurs qui peuvent conduire à une telle situation, les conséquences organisationnels, économiques et humaines qui en découlent, ainsi que les différentes formes que peut prendre la clôture prématurée d'un projet, à travers des exemples précis issus de la littérature en gestion de projet.

1.2.1 Qu'entend-on par fin précoce ?

De la même manière qu'un être humain naît, grandit et vieillit, un projet est aussi appelé à suivre un cycle de vie. « Un projet est une activité temporaire entreprise dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique » (Larson et al., 2019) . Par cycle de vie d'un projet, on entend la période qui s'écoule de la naissance d'une idée jusqu'à sa concrétisation (Larson et al., 2019).

Au travers de ces différentes courbes de la Figure 1, Larson et al. (2019) détaillent chaque étape du cycle de vie d'un projet typique.

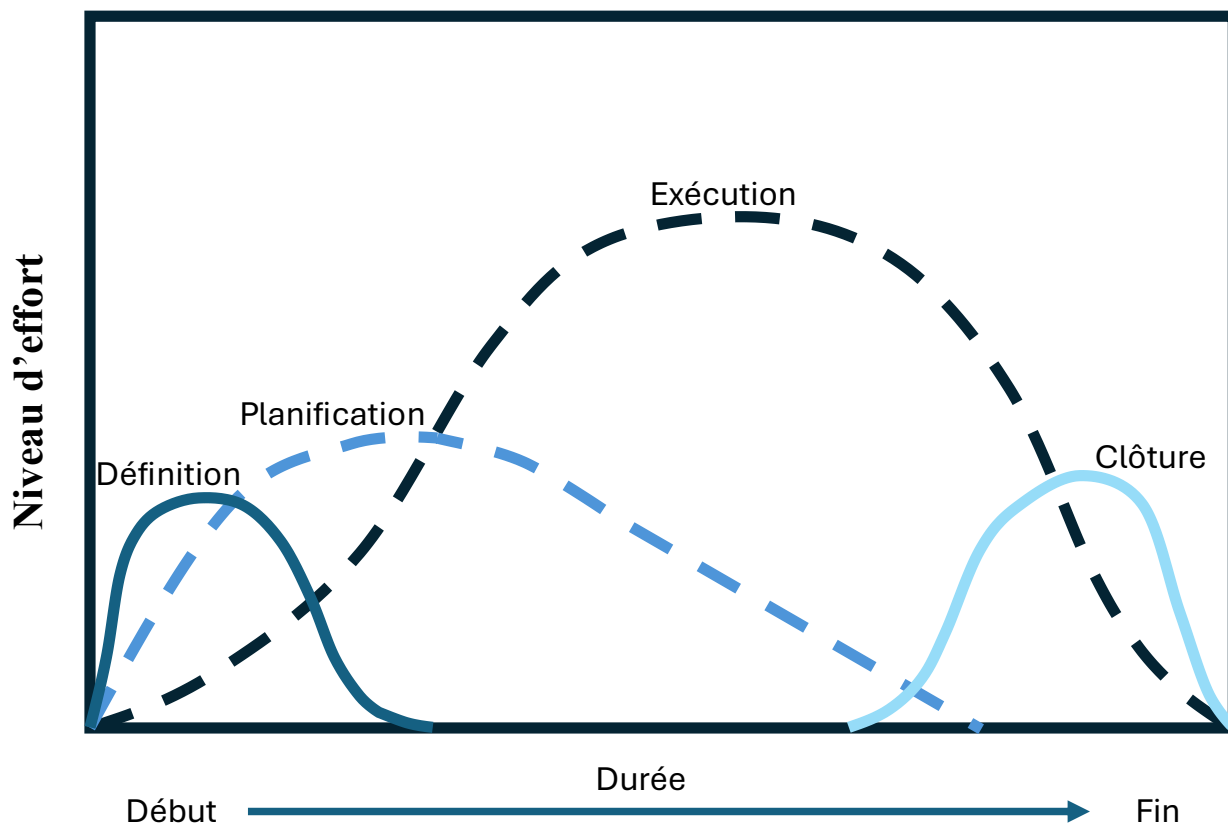


Figure 1: Cycle de vie d'un projet (Larson et al., 2019, p. 8)

Définition	Planification	Exécution	Clôture
1.Objectifs	1.Calendriers	1.Rapport sur l'état	1.Formation du client
2.Spécifications	2.Budgets	d'avancement des	2.Transfert des documents
3.Activités	3.Ressources	travaux	3.Redéploiement des ressources
4.Responsabilités	4.Risques	2.Changements	4. Évaluation
	5.Affectation	3.Qualité	5.Leçons apprises
	du personnel	4.Prévisions	

En gestion, tous les projets ont un cycle de vie, généralement composé de plusieurs étapes bien définies : définition, planification, exécution et clôture (Larson et al., 2019). Ces étapes conventionnelles permettent aux leaders de projets de structurer et de contrôler le

déroulement d'un projet. Ils veillent à ce que les ressources disponibles soient utilisées de manière optimale pour atteindre les objectifs initiaux. Toutefois, il est impératif de reconnaître que tous les projets n'arrivent pas à terme. Certains sont interrompus avant leur achèvement.

Selon Larson et al. (2019), chaque projet a un cycle de vie qui définit son évolution, de la conception à l'achèvement. La première phase, la définition, permet d'évaluer la faisabilité, la viabilité du projet et d'obtenir les autorisations réglementaires nécessaires. La phase de planification consiste à définir les objectifs réalisables, à allouer les ressources financières et matérielles nécessaires et ensuite planifier les tâches. Dans la phase d'exécution, on se concentre sur la réalisation des activités planifiées, tandis que la phase de contrôle vise à surveiller la progression du projet et à rester agile en cas de besoin. Enfin, la phase de clôture formalise la fin du projet en validant la réalisation des objectifs et en libérant les ressources. Même si ce cycle de vie est conçu pour assurer le succès du projet, il existe de nombreux facteurs internes et externes qui peuvent interférer avec ce déroulement idéal, provoquant ce qu'on appelle une "fin prématurée" ou "précoce".

Kerzner (2013), quant à lui, définit un cycle de projet comme étant un ensemble de phases qui permettent à un projet de passer d'un niveau à un autre, du début jusqu'à la fin. Toutes les phases que subit le projet permettent de segmenter les tâches pour atteindre une gestion efficace et efficiente. Il décline ses phases en cinq points :

Initiation : dans cette phase, Kerzner (2013) invite le gestionnaire de projet à faire une identification des besoins, à définir les objectifs du projet, à faire une analyse de faisabilité. Par la suite, créer des documents (charte de projet, par exemple) et impliquer les attentes de toutes les parties prenantes qu'il aura détectées.

Planification : il est question d'élaborer un plan directeur dans lequel va figurer le budget, le calendrier d'exécution et les ressources. Séquencer les activités et intégrer des outils de gestion. Identifier, analyser et évaluer les risques de sorte à prévoir une solution alternative.

Exécution : Kerzner (2013) s'attaque à la réalisation des activités prévues, à la coordination des équipes, à la bonne rétribution des ressources, au suivi des performances dans le but de s'assurer du respect des délais et du budget.

Contrôle et surveillance : Contrairement à certains, Kerzner (2013) inclus dans le cycle de vie du projet, le contrôle. Une phase qui serait très importante puisqu'elle parle du suivi. En effet, il est demandé à tout gestionnaire de faire le suivi constant des activités menées afin de détecter les dépassements des prévisions ou les mauvaises utilisations des ressources. Il est important de mesurer l'avancement en utilisant des indicateurs de performance.

Clôture : la partie qui permet de savoir si le projet est un échec ou non! Livrer le produit fini. Dans cette phase, il est question de remettre les livrables et de s'assurer d'avoir l'approbation des parties prenantes. Et surtout fournir une documentation permettant de tracer le parcours.

Le cycle de vie s'adapte à tout type de projet et diffère selon le domaine du projet. Il peut arriver selon le projet qu'une phase soit revisitée afin de le mettre dans le contexte approprié. À la fin de chaque phase, il est nécessaire de faire un point de contrôle dans le but d'évaluer la progression du projet. Chaque phase suivante dépend de la réussite de la précédente.

1.2.2 Les facteurs de réussite de projet

À la fin d'un projet, le gestionnaire s'attend généralement à deux verdicts. L'échec ou la réussite. La réussite de projet est définie en fonction de certains critères, comme le délai, le budget, l'attente des parties prenantes... Selon Jeffrey K. Pinto et Dennis P. Slevin (1988), un projet est considéré comme réussi lorsqu'il prend fin dans le délai imparti (respect de délai), lorsque le projet respecte le budget prévu, lorsqu'il est réalisé selon les spécifications techniques et fonctionnelles et lorsque les parties prenantes sont satisfaites et que les clients et utilisateurs finaux donnent leur approbation.

Au-delà de ces critères, il y a le fait que la détermination de la réussite ne doit pas se baser sur les critères à court terme. Elle doit prendre en compte les bénéfices à long terme et

tous les impacts stratégiques. À la base, le succès d'un projet est défini comme l'achèvement d'un projet dans les limites de ses contraintes. Jugdev et Müller (2005) approfondissent le concept de succès immédiat et de succès à long terme. D'après les auteurs, respecter les facteurs budget, délais et objectifs définirait le succès immédiat d'un projet et ces points sont mesurables soit à la phase d'exécution soit à la fin du projet. Quant au succès à long terme, ils font allusion au fait qu'il serait judicieux d'évaluer l'impact durable que le projet aura particulièrement sur la valeur commerciale, la satisfaction des parties prenantes et la contribution du projet sur le futur. Pour définir que le projet aura un succès à long terme, il doit être capable d'apporter des avantages économiques ou stratégiques à l'entreprise ; que les résultats bénéficient à toute nation en termes de connaissances, d'innovations et de changements. Ces deux aspects du succès sont à prendre en considération, car le succès immédiat est important dans la démonstration d'une gestion efficace et le succès à long terme permet de déterminer la valeur stratégique du projet.

1.2.3 Les types de clôture d'un projet

Comme toute chose qui a un début et une fin, aucun projet n'échappe à cette règle. Et ils ne prennent pas fin de la même manière. « La principale activité pour la conclusion du projet consiste à s'assurer que le projet est approuvé et accepté par le client » (Larson et al., 2019). Dans certaines situations, la fin initiale du projet est carrément l'opposé de la réalité. Il existe plusieurs types de clôture de projet, dont voici quelques-uns émis par Larson et al. (2019).

1.2.3.1 La clôture de projet normale

Larson et al. (2019) expliquent en quoi correspond la fin du projet... À travers plusieurs exemples, l'accent est porté sur le transfert de résultat au commanditaire ou à la mise en circulation d'un produit destiné au marché ou carrément sur l'obtention ou la livraison du produit fini.

1.2.3.2 La clôture de projet perpétuelle

Il est question ici d'un projet qui ne semble jamais se terminer. Un rajout peut se faire à n'importe quel moment, faisant appel à d'autres notions, prolongeant ainsi la date de livraison et augmentant au même moment le budget de départ.

1.2.3.3 La clôture de projet liée à un changement de priorité

Un bureau de projets a la capacité d'interrompre ou de ralentir un projet selon les priorités et les objectifs à atteindre. Il peut décider de suspendre temporairement un projet ou d'en redéfinir les objectifs ... Cet exemple illustre la situation : une entreprise initialement chargée de transformer des bois fournis par un tiers en charbon peu finalement se voit attribuer la gestion de l'approvisionnement de bois elle-même. De même, un bureau de projets chargé de la construction d'une route peut être confronté à des imprévus majeurs, comme un tremblement de terre. Ce qui nécessitera une nouvelle planification (Larson et al., 2019).

a. La clôture d'un projet qui échoue

Il s'agit d'un projet qui n'a pas réussi. Il est facile à clore.

b. La clôture de projet prématurée

Face à certaines situations, un projet prévu pour des mois d'évaluations, déroge à la règle à cause des coups de pressions ou d'une étude non approfondie et échoue malheureusement (Larson et al., 2019). On se retrouve alors face à un projet qui a pris fin prématurément. Autrement dit, ce projet n'est pas arrivé au terme de sa mission.

Mais que veut dire exactement la fin précoce d'un projet? Décomposé en trois mots clés essentiels à savoir :

Fin qui veut dire, selon le dictionnaire Larousse : achèvement, cessation, interruption ou terme de quelque chose ;

Précoce : Il s'agit d'un évènement qui survient avant le terme ou l'échéance normalement prévue (Fernandes et al., 2013).

Projet : un ensemble d'activités qui utilise des ressources humaines, financières, matérielles et organisationnelles pour atteindre des objectifs clairement définis dans les délais déterminés (Kerzner, 2013).

La fin précoce ou prématurée traduit l'interruption d'un projet avant même qu'il n'atteigne la phase de clôture. Dans ces genres de situations, les objectifs initiaux ne sont généralement pas obtenus. Partiellement ou totalement atteints, ou que les ressources investies n'ont pas permis d'avoir les résultats escomptés, on parle quand même de fin précoce (Kerzner, 2022). Selon Jeffrey K Pinto et Dennis P Slevin (1988), plusieurs raisons expliqueraient la fin dite prématurée d'un projet. Parmi toutes les possibilités de raisons qui pourraient y avoir, ils ont cité la mauvaise gestion des ressources, le manque de clarté dans les objectifs, des estimations budgétaires incorrectes, ou des changements stratégiques au sein de l'organisation. Kerzner (2022) met un accent sur le fait que la plupart des projets échouent parce que les leaders ne parviennent pas à s'adapter aux changements imprévus ou à gérer efficacement les risques. Il continue en démontrant que la flexibilité et la capacité d'adaptation sont la clé pour éviter l'abandon des projets. Pour Lewis (2007), la fin prématurée d'un projet est l'incapacité à aligner les ressources disponibles avec les exigences du projet. Il affirme que les causes sont liées à un manque de communication, une mauvaise gestion des parties prenantes, et du changement d'exigences au cours de la phase d'exécution. Ce qui peut provoquer des délais excessifs ou des dépassements budgétaires et un manque de ressources allouées.

Selon Kerzner (2022), plusieurs raisons, comme la défaillance technique, ou du marché, l'inexécution des points négociés, le manque de temps, présence d'obstacles non prévus, les incertitudes juridiques ou réglementaires ou le manque de savoir-faire, peuvent faire échouer un projet avant qu'il n'arrive à terme. Face à ces situations, il propose qu'une évaluation soit réalisée à mi-parcours du projet, afin de déterminer si le projet respecte les lignes directrices définies à l'avance. Si dans ces conditions, des écarts sont remarqués, il

recommande un réajustement en replanifiant le projet ou en prolongeant le délai d'exécution. En cas de besoin financier, il suggère une révision du budget initial ou une réorientation complète du projet.

1.2.4 Les causes et les conséquences de la fin précoce d'un projet

Tout comme la réussite d'un projet dépend de l'atteinte de certains critères, l'échec d'un projet est défini comme l'incapacité d'une organisation à atteindre les objectifs établis selon les critères de délais, de budget et de satisfaction des parties prenantes (Shaker, 2010). Il est aussi défini comme l'incapacité d'atteindre des objectifs définit l'échec d'un projet (Kerzner, 2013). Parmi tous ces facteurs, le non-respect d'un seul élément peut faire qualifier le projet « d'échec ».

1.2.4.1 Les causes de la fin précoce d'un projet

Les projets échouent pour plusieurs raisons principales, notamment :

a. Une mauvaise planification et définition des objectifs

Shaker (2010) explique qu'en réalité, la plus grande partie des projets échoués viennent des objectifs mal définis ou irréalistes. Très souvent, la mauvaise planification conduit aux dépassements de budget et aux retards. Turner et Müller (2005) disent qu'en effet, quand on définit mal les objectifs, les attentes sont non réalisées et conduisent ainsi à des conflits d'intérêts ou des résultats insatisfaisants. Il est conseillé d'être clair dans la définition des objectifs et éviter d'être trop vagues, cela éviterait une confusion et ainsi contribuer à une éventuelle réussite du projet si jamais les autres points sont réunis.

Quelques fois, il est question d'une mauvaise planification des ressources financières, matérielles et humaines (Kwak et Stoddard). Optimiser les ressources reste le meilleur allié pour éviter les retards, des coûts imprévus qui conduiraient à un échec de projet.

En plus de la mauvaise planification s'ajoute le facteur temps et coûts. Planifier, c'est bien, mais estimer correctement le temps nécessaire et le budget c'est mieux (Kwak et

Stoddard). Dans la réalisation d'un budget, il faut être réaliste et penser aux imprévus. En faisant cela, le gestionnaire se met à l'abri des mauvaises surprises financières (Pinto, 2013).

b. Mauvaise gestion des parties prenantes

Les parties prenantes représentent un point crucial dans la réussite ou l'échec d'un projet. Malheureusement force est de constater que les échecs proviennent de la mauvaise communication ou l'inexistence de cette dernière. S'il y a inefficacité de communication ou manque, il y a blocage d'informations. Ainsi, ces informations pouvant favoriser l'avancement du projet restent bloquées dans le système. À la suite de cela, les impacts sont généralement des retards dans l'exécution des livrables, des malentendus et des conflits (Turner et Müller, 2005).

Quelques fois, il est juste question de leur implication dans la cause commune. La simple communication n'est pas le facteur le plus important dans la gestion des parties prenantes. Elles sont invitées à être proactives dans les relations et dans les échanges autour dudit projet (Kwak et Stoddard). Et très souvent, il arrive qu'elles soient juste résistantes aux changements ou aux nouvelles méthodes.

c. Problèmes techniques et d'intégration

Zafar et al. (2018) expliquent qu'il s'agit bien souvent des problèmes rencontrés dans les projets techniques, comme les projets informatiques. Ils ont analysé à quel point il est complexe de gérer ces genres de projets remplis d'incompatibilité technique. Il s'agirait d'une planification insuffisante, d'une communication inadéquate et d'une mauvaise gestion des risques.

d. Mauvaise gestion des risques

Turner et Müller (2005) soutiennent que, très souvent, les projets échouent parce que certains gestionnaires, au début, banalisent ou relèvent mal les risques auxquels le projet serait exposé. Ces projets ne tiennent pas des risques et les gestionnaires manquent de

préparation. Finalement, ces risques paralysent le projet, ce qui contribue à l'échec des projets.

Dans de nombreux projets qui échouent, il est remarqué dans les projets technologiques qu'il y aurait des fois un manque de plan de gestion des risques (Kwak et Stoddard). En faisant cela, il est carrément impossible de prévoir les obstacles.

e. Problèmes organisationnels et gouvernance

Bien des fois, il s'agit d'un problème de leadership. Guider une équipe et prendre des décisions stratégiques, demandent une clarté, une vision claire et une autorité. Si tout cela venait manquer, cela entraînerait une perte de direction et, par le fait même, nuirait à la performance du projet (Turner et Müller, 2005).

Un problème détecté peut être résolu le plus rapidement possible. Il est remarqué que, dans la plupart des cas, un suivi n'est pas fait ou du moins est fait rarement. En l'absence d'un suivi et d'un contrôle efficace, le projet risque d'être voué à l'échec (Kwak et Stoddard). L'excès d'optimisme peut parfois conduire à la perte du projet. Bien souvent, les leaders tendent à prédire le succès de leur projet ou même à le comparer à d'autres projets qui ont déjà réussi par le passé. En faisant cela, le projet a plus de chance d'échouer que de réussir (Lovallo et Kahneman, 2003).

1.2.4.2 Les conséquences de la fin précoce d'un projet

a. Les conséquences positives

Certains auteurs ont abordé le sujet à l'instar de Royer (2005), qui pense que la fin prématurée peut être bénéfique pour l'entreprise. Elle mentionne qu'en optant pour une fin précoce, l'entreprise pourra réduire ses pertes et converger ses efforts et ses ressources vers d'autres projets prometteurs. L'entreprise évite ainsi une perte en ressources financières et

humaines. Par la même occasion, elle apprendra ainsi de cette situation et fera une réévaluation des risques courus afin de revoir les priorités.

b. Les conséquences négatives

i. Perte de ressources

Selon Royer (2005), l'échec d'un projet entraîne de grandes pertes de ressources autant pour l'organisation que pour les parties prenantes. Ces projets abandonnés engloutissent souvent des investissements qui n'ont pas généré de retour.

ii. Perte de crédibilité

La fin précoce d'un projet affecte souvent la réputation de la société en touchant sa position sur le marché et sa crédibilité. Elle perd de valeur auprès des investisseurs et même auprès des parties prenantes et des partenaires externes qui ont investi dans ce projet. Les capacités de l'entreprise sont limitées par rapport à l'investissement dans d'autres projets prometteurs (Royer, 2005).

iii. Difficulté d'innovation

L'entreprise a des difficultés d'innovation après l'échec d'un projet, car les équipes deviennent réticentes et manquent d'originalité (Bassetti, 2002).

iv. Frustration des équipes

Les équipes sont épuisées et expriment une perte de motivation (Romero-Torres et al., 2021)

Toutes ces approches, bien qu'intéressantes, demeurent incomplètes lorsqu'elles sont confrontées aux réalités des PME africaines. L'analyse de la littérature révèle que les modèles de résilience organisationnelle issus du contexte occidental présentent des limites lorsqu'ils sont transposés aux réalités africaines. Ces limites tiennent notamment à l'absence de prise en compte des spécificités économiques, sociales et culturelles qui influencent les pratiques de gestion en Afrique, comme le souligne Chitou (2013). Dans cette optique, la présente

recherche ambitionne de proposer un enrichissement de ces cadres en y intégrant une lecture ancrée dans le vécu de ces pays africains.

1.3 LE CONTEXTE DE L'ÉTUDE : LE TOGO

Dans cette section, les aspects économiques, politiques, sociaux et culturels qui caractérisent le pays sont détaillés. Les éléments qui influencent directement ou indirectement la gestion des projets et les aptitudes de résilience sont aussi présentés.

1.3.1 Présentation générale

Mon pays, le Togo, est situé entre le Ghana, le Bénin, le Burkina Faso et l'océan Atlantique respectivement à l'Ouest, à l'Est, au Nord et au Sud. C'est un des petits pays de l'Afrique de l'Ouest qui se distingue par son ouverture géographique à l'océan atlantique, sa diversité culturelle, sa trajectoire historique, son climat tropical avec des zones humides au sud et semi-arides au nord. Avec une superficie de 56 785 km² (Diplomatie, 2024), il compte près de 9 515 236 habitants en 2024, avec un taux de croissance annuel de 2.27% (Worldometer, 2024). Ci-joint la carte du Togo avec toutes ses régions.

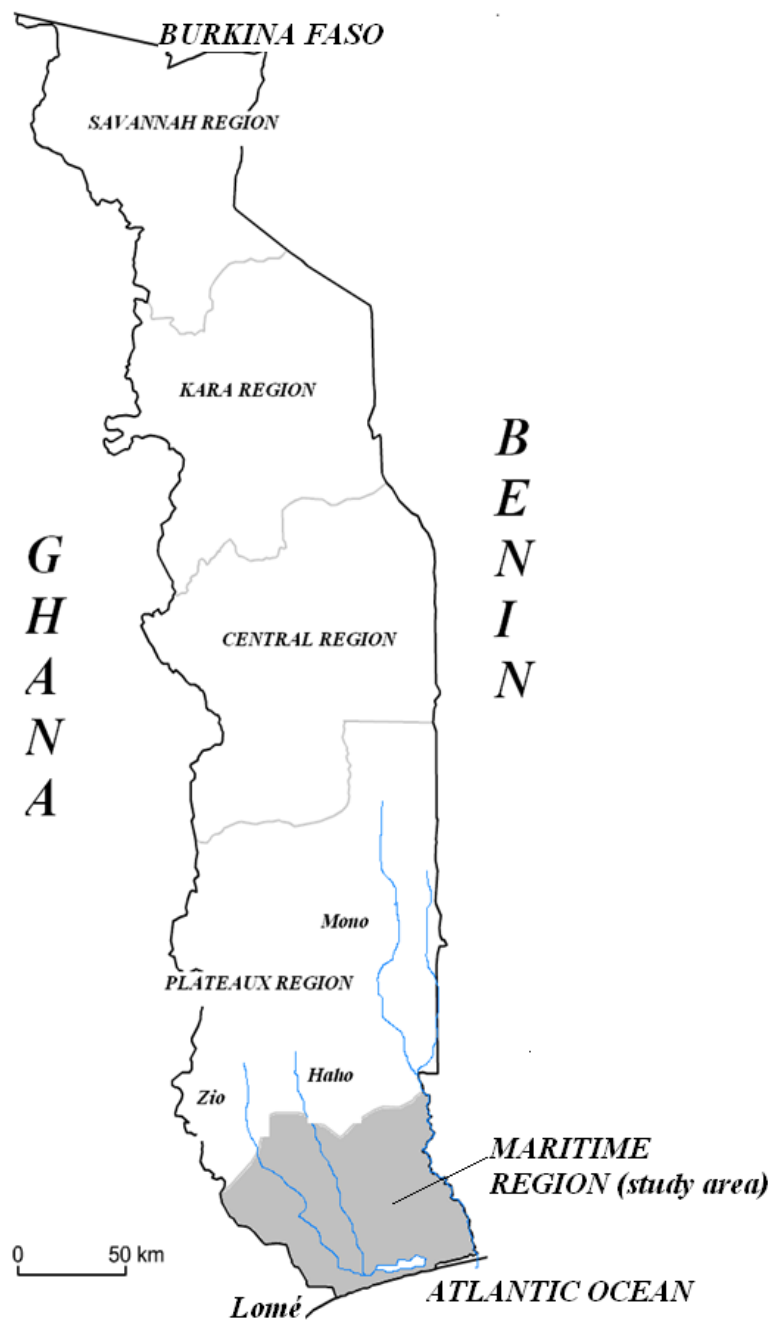


Figure 2: Carte du Togo (Gbekley et al., 2017)

La population togolaise est jeune avec près de 60% ayant en moyenne 25 ans. En 2023, la croissance du PIB était environ de 2,3% et le taux de chômage de 3,7% (INSEED, 2024). La position géographique du Togo lui permet d'avoir des échanges stratégiques régionaux grâce à son port autonome en eau profonde. Le Togo dispose des ressources naturelles, telles que le phosphate, le marbre, le calcaire et des terres arables (CIA, 2024). Il est divisé en cinq régions, soit la région maritime, les plateaux, le centre, le Kara et la région de la savane. Plusieurs groupes ethniques composent le Togo à l'instar des Adja-Ewe ou encore les Mina qui correspondent à près de 42,4% de la population ; les Kabyé, qui représentent 25,9%, et les Para-Gourma, qui ne sont que 17,1%. Avec toutes ces diversités, quatre langues principales sont parlées. La langue officielle du pays est le français. On y parle aussi le mina, l'Éwé, et le Kabyè (CIA, 2024). Plusieurs autres langues sont parlées à travers le pays, notamment le tem et le ben qui sont des langues régionales à part le kabyè et l'éwé. À cela s'ajoute les langues d'alphabétisations qui sont l'ifè, le tem, le n'cam, le konkomba, le nawdm, le lamba, le anufo, le moba et le gurma (Yoma, 2024). La population togolaise a accès à la scolarisation et les frais de scolarité des plus jeunes sont pris en charge par le gouvernement. Avec toutes ces avancées, le taux d'alphabétisation est de 60,4% avec une disparité notable entre les hommes (74.1%) et les femmes (48%) (UCLA, 2015). La pauvreté est un des facteurs non négligeables de développement d'un pays. Au Togo, elle occupe plus de 58% dans le milieu rural et 26,5% dans le milieu urbain (Mondiale, 2025).

Lomé, la capitale économique et politique du Togo, se retrouve dans la région maritime qui porte en son sein le port autonome le plus prisé de la sous-région. La capitale togolaise est une concentration des entreprises du pays et surtout des institutions gouvernementales et internationales. Ceci fait de la région maritime un point focal incontournable lui conférant ainsi une position stratégique dans l'économie du pays (Penn, 2023).

La Figure 3 fait un zoom sur la région maritime et ses différentes composantes. La Figure 4 illustre les belles couleurs du Togo et fait un clin d'œil à son l'histoire qui valorise la paix,

la pureté, l'espoir, la foi dans le travail et le sang versé par les aïeux qui ont lutté pour la liberté du pays (Conseil).

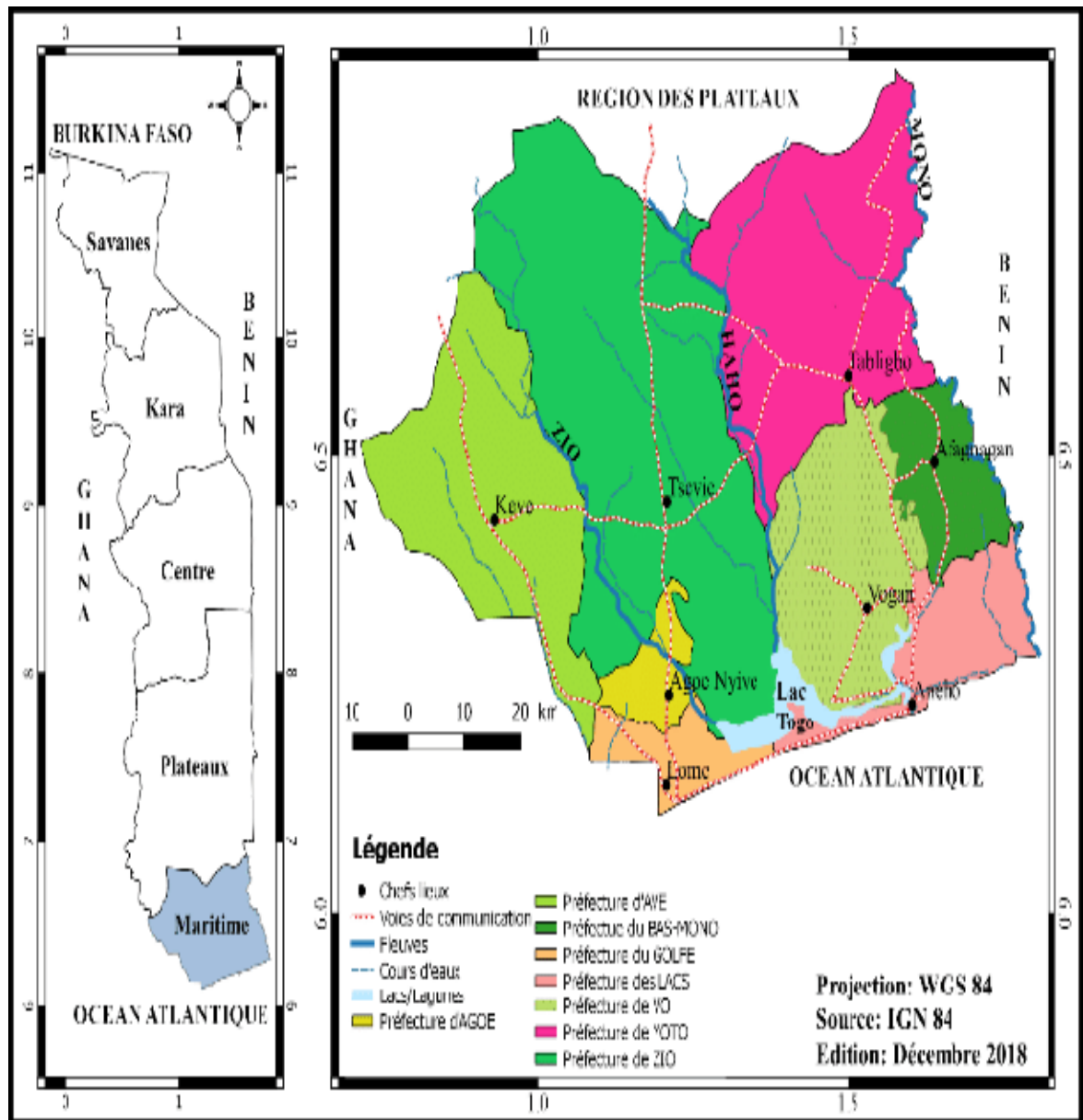




Figure 4: Drapeau togolais (Batchana, 2016)

Le Togo fait partie des pays qui ont connu leur indépendance en 1960. Cette indépendance a permis au pays d'avoir une stabilité politique relative marquée par une gouvernance autoritaire dirigée par la famille Gnassingbé depuis 2005. L'économie togolaise est essentiellement centrée sur l'agriculture, ce qui permet d'avoir une contribution significative au niveau des secteurs de l'industrie et des services. CIA (2024) estime que le PIB par habitant au Togo est de 2800 dollars. Pour le maintien de son économie, le Togo exporte ses multiples matières premières, comme le phosphate, le coton, le café et le cacao. Malgré ces exportations, le pays reste confronté à des défis majeurs, tels que la pauvreté rurale, l'insuffisance des infrastructures scolaires, médicales CIA (2024).

Cette situation de dépendance économique affecte les PME qui représentent une part importante de l'économie togolaise à cause de son taux élevé d'employabilité, soit plus de 70% de la main-d'œuvre agricole. Au Togo, les PME sont des entreprises définies sur la base de leur effectif salarial, de leur chiffre d'affaires et de leur patrimoine (Sonhaye et Kounetsron, 2022). Ces Petites et Moyennes Entreprises font face à des obstacles de financement limité ou presque inexistant, à l'inadéquation des infrastructures et surtout à une réglementation complexe (CCI, 2021; Sonhaye et Kounetsron, 2022). Le rapport BCI (2024)

met en lumière les difficultés structurelles auxquelles sont confrontées les PME d'Afrique de l'Ouest, y compris celles du Togo, notamment en ce qui concerne l'accès restreint au financement et aux infrastructures numériques. Ces limitations augmentent la probabilité d'interruption prématurée des projets. Face à ces enjeux, des stratégies de résilience s'imposent, telles que le renforcement de la connectivité numérique, appuyé par des programmes régionaux.

Bien que la moitié de la population soit scolarisée, les PME rencontrent des difficultés liées à la qualité de la main-d'œuvre existant sur le marché. La main-d'œuvre disponible sur le marché n'est pas assez qualifiée et les ressources pouvant aider dans la formation du personnel sont limitées. Les PME éprouvent de la difficulté à investir dans la formation du personnel (Bernier, 2005). Au Togo, cette difficulté est liée aux contraintes institutionnelles et au manque de ressources. La réglementation du travail semble pénible ou rigide pour les jeunes professionnels (CCI, 2021; Sonhayé et Kounetsron, 2022). Selon Pigé et Bigou-Lare (2015b), la gestion du personnel au sein d'une PME peut s'avérer compliquée à cause de l'influence des facteurs culturels, économiques et même institutionnels.

Avec la pandémie de COVID-19, de nombreuses entreprises ont revu leur mode de gestion et ont développé des comportements post-crise. De cette dynamique, la résilience organisationnelle a vu le jour au sein de plusieurs entreprises, leur permettant de ce fait de développer de nouvelles pratiques de gestion administrative afin de faire face aux perturbations (Mondiale, 2025).

1.3.2 Le management

1.3.2.1 Le management en Afrique

Le management est défini par Thiétart (1986) comme étant « l'ensemble d'intentions (planifications), transformées en action par une bureaucratie (l'organisation) et des acteurs (l'activation), actions régulées par un système de pilotage (le contrôle). Au travers de cette définition, Thiétart (1986) met en valeur les fonctions principales du management qui a

évolué telles que mises en évidence par Taylor (2014) . L’auteur attire l’attention sur l’évolution du concept à travers des approches et des théories. Il met un point particulier sur le taylorisme et accentue sur l’efficacité et la rationalisation des tâches ; contrairement à Henri Fayol (Bacud, 2020), qui identifie prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler comme les cinq fonctions principales du management. Le management ne s’identifie pas seulement à un contexte occidental. Plusieurs chercheurs ont creusé leur intérêt pour le management en Afrique depuis quelques décennies et cet intérêt se justifie par le besoin de comprendre les spécificités culturelles, sociales et économiques qui ont un impact sur les pratiques managériales en Afrique. Le concept « management africain » est issu des comportements, réflexions et logiques managériales que l’on retrouve dans les organisations en Afrique (Seny Kan et al., 2015). Selon Seny Kan et al. (2015), ces comportements, réflexions et logiques managériales nécessitent une analyse dans un contexte purement africain et non comparées aux valeurs managériales occidentales. Le modèle de leadership fondé sur l’Ubuntu représente un modèle managérial qui se repose sur les valeurs africaines. L’Ubuntu est une philosophie de vie centrée sur la vie en communauté, le respect des autres, la considération et la compassion (Nussbaum, 2003a). Nelson Mandela est l’une des figures emblématiques de l’histoire africaine qui a su prôner ce modèle. Il l’illustre au travers de toutes ces actions et souligne l’importance de ce concept en déclarant, je cite « Respect, serviabilité et partage, communauté, générosité, confiance, désintéressement » (Oppenheim, 2012).

Ce modèle prône l’interdépendance, le respect et la solidarité en communauté et occupe actuellement une place centrale au cœur des relations professionnelles en Afrique. Dans le management africain, les utilisateurs de ce modèle sont centrés sur l’importance de l’humain et ceci favorise l’union, la responsabilité collective, la collaboration et le leadership éthique. Affirme que l’application des principes de ce modèle serait un atout pour les organisations, surtout dans la gestion des projets, car il aiderait à enrichir le travail en équipe, à renforcer la reconnaissance des efforts fournis par l’autre et à « un visage humain » à l’organisation. Dans les organisations en Afrique, le respect de certaines valeurs et normes socioculturelles, comme l’âge, l’autorité sont ancrés dans les pratiques managériales et sont influencés par

l'occidentalisation (Claeyé, 2019). Jackson (2015) appui cette théorie en disant que la formation des cadres est souvent basée sur les modèles occidentaux, des théories occidentales qui sont transmises aux cadres sans aucune adaptation au contexte africain. Nkomo (2011) partage ce point de vue et précise que cette manière de faire a occasionné un décalage entre les pratiques managériales enseignées et les réalités africaines sur le plan économique et culturel.

Dans l'optique de changer la donne, d'autres modèles de gestion qui prônent les valeurs africaines ont été proposés par certains chercheurs, comme Edoho (2000); (Mangaliso, 2001) qui mettent un accent sur la philosophie de l'Ubuntu ; car elle valorise le respect des aînés, la prise de décisions collectives et les relations interpersonnelles. « Umuntu, ngumuntu, ngabantu » dont fait référence Muller (2021, p. 5) et cité par Kassegne (2024) incarnent l'interdépendance au cœur de l'Ubuntu et posent les bases d'une incompréhension holistique des réseaux où « l'individu et la communauté se renforcent mutuellement ». Ces trois mots sont traduits en ces termes : « je suis parce que nous sommes ». Cette approche managériale centrée sur les valeurs africaines favorise un climat de travail harmonieux, car il est basé sur la cohésion des employés, la confiance, la loyauté et le respect mutuel (Lutz, 2009). Dans ses travaux, Kassegne (2024), a retenu six principes issus de la philosophie de l'Ubuntu, qui, selon lui, éclairent les comportements de réseautage étudiés et qui peuvent enrichir les valeurs endogènes en management. Il s'agit de la solidarité et l'entraide, du service et de l'altruisme, de la responsabilité collective, de l'écoute et de l'empathie, de l'harmonie et de la paix et, pour finir, de l'interconnexion. L'intégration de ces valeurs africaines dans les pratiques managériales africaines permet une bonne adaptation au contexte du territoire parce qu'il tient compte de la culture, de l'économie, du social et même de l'économie (Poovan et al., 2006). Cette intégration, malgré l'environnement instable qu'offrent souvent les pays de l'Afrique, offre une certaine souplesse et une adaptabilité aux cadres qui finissent par développer des pratiques hybrides en associant des modèles managériaux modernes et traditionnels afin de répondre aux défis auxquels ils sont confrontés (Shamba et Livian, 2014). Plusieurs fois, il a été remarqué que cette pratique managériale centrée sur les valeurs africaines facilite l'abus de pouvoir des dirigeants, limite l'autonomie et la prise d'initiative

des employés (Kamoche et al., 2004). Elle peut constituer une source de stress, né par le management conduit dans la peur et/ou dans le favoritisme. En voulant apporter une innovation et adapter les structures organisationnelles au contexte africain, on assiste plutôt au freinage de l'avancée des organisations et de ce fait à la perte de motivation des employés (Dia, 1996). Les valeurs centrées sur la familiarité sont souvent source de manque de main-d'œuvre qualifiée et causent par ricochet une incompétence sur le marché de l'emploi et en entreprise. Cette situation constitue un frein majeur pour l'évolution de l'économie du pays et rend quelques fois la tâche compliquée à certaines entreprises qui prônent l'excellence (Dieme et al., 2017).

L'autre approche managériale est un modèle centré sur le leadership partagé (Zoogah, 2008). Elle est aussi inspirée des valeurs communautaires africaines qui prônent la responsabilité des employés, mais tout en conservant une hiérarchie souple et dynamique. Mensah et Benedict (2010) mentionnent un écosystème entrepreneurial, inclusif et pus agile que les PME et les incubateurs africains ont mis sur pieds permettant de converger nos efforts vers le management africain.

1.3.2.2 Le management au Togo

Les valeurs mises en avant dans le management africain seront le plus remarquées dans les entreprises togolaises, qui prônent la cohésion des employés, la confiance, la loyauté et le respect mutuel. Le constat qui sera fait va rejoindre les travaux de Kamoche et al. (2004) qui exposent le côté négatif de cette gestion. Dans les pays en voie de développement, comme le cas du Togo, les entreprises préfèrent évoluer dans un contexte familial leur permettant de faire assoir ces valeurs africaines managériales (Pigé et Bigou-Lare, 2015a). Dans les PME, entre deux ou plusieurs candidats ayant le même profil et les mêmes compétences, le choix sera porté sur le membre de la famille. Les études menées par Pigé et Bigou-Lare (2015a) montrent comment le recrutement d'un membre de sa famille peut nuire au bon fonctionnement de l'entreprise. Ces derniers, même s'ils sont recrutés en suivant le processus de recrutement, finissent par développer des comportements comme des détournements de

fonds, des retards répétés, de l'incompétence allant jusqu'au manque de respect de la hiérarchie. Certaines PME sont à l'image des entreprises publiques au Togo (EPT) (Chitou, 2013). Que ce soit en administration publique ou dans le secteur privé, le constat est que les entreprises rencontrent des difficultés liées à la gouvernance et des problèmes culturels et éthiques. Ces facteurs socioculturels handicapent la gouvernance de l'entreprise et contribuent aux mauvaises performances managériales de celle-ci (Chitou, 2013). Dans le développement de ces travaux, ils exposent que les facteurs socioculturels, comme le tribalisme, influencent négativement la performance des entreprises.

Au Togo, plus de 80% du tissu économique et entrepreneurial est constitué par les Très Petites Moyennes Entreprises (TPME). Elles sont au cœur de l'économie et sont d'une importance capitale en ce qui concerne le développement du pays sur plan entrepreneurial. Dans le contexte entrepreneurial togolais, les PME font face à plusieurs défis qui impactent leur gestion et l'organisation de leurs entreprises, même aussi petites qu'elles soient (CCI, 2021). L'accès limité aux infrastructures de base au Togo constitue un des défis auquel fait face la population. Particulièrement dans certaines régions du Togo, l'accès à l'électricité, à l'eau potable reste un défi majeur qui vient perturber la performance et la production de certaines PME.

Les PME sont confrontées à des problèmes liés à la gestion financière. Ce défi se traduit par le manque de ressources financières, les PME n'arrivent pas à recruter un comptable afin de tenir un registre comptable qui leur permettrait d'accéder aux services financiers afin de leur faciliter l'accès aux accompagnements que pourraient leur offrir les différentes structures étatiques ou privées évoluant dans l'accompagnement et le soutien des PME.

Des coûts de certification et normes internationales qui représentent aussi un défi pour les entreprises togolaises. Sur le marché togolais, certaines PME ont vu plusieurs portes se fermer devant elles parce qu'elles n'ont pas pu obtenir la certification exigée par les plus grandes entreprises soumissionnaires. Ces certifications qualité renforceraient leur crédibilité et faciliteraient leur accès aux marchés internationaux, mais elles ne pouvaient par manque de ressources financières. Toutes les régions ne bénéficiaient pas des services publics,

comme l'accès aux hôpitaux, l'accès aux transports, et cela variait d'une région à une autre. Une situation qui empêchait l'évolution de certaines PME. La vulnérabilité face aux crises économiques à l'exemple de la crise COVID-19. Les grandes entreprises, même si elles ont été secouées par cette pandémie, ont pu en faire face et se révéler. À la différence des PME qui étaient exposées et, de ce fait, qui ont sombré due à leur fragilité organisationnelle et financière

Sur le marché, peu de partenaires d'affaires font confiance aux PME. Elles sont moins résilientes économiquement et leur faiblesse organisationnelle fait fuir les potentielles partenaires. Cette situation fragilise les liens avec les réseaux et les partenaires.

Bien que la volonté y soit, le manque de ressources financières et structurelles entrave la force entrepreneuriale des jeunes qui veulent innover et hisser leurs structures au rang international.

Ces défis, cités plus haut, viennent à impacter négativement leur gestion. Les dirigeants des PME, face aux difficultés, jouent plusieurs rôles à la fois ... Directeur, responsable du personnel, responsable commercial et bien plus encore. Dans ce cas d'espèce, la gestion des ressources humaines devient généralement informelle par manque de politiques claires dans les différentes procédures de recrutement, de formation du personnel, de gestion de carrières et même de licenciement (Doh, 2005). Ce manque de politiques claires de gestion démotive les employés qui ne fournissent plus d'effort pour l'avancée de l'entreprise (Dieme et al., 2017). Ils sont quelques fois source de stress du personnel (Hassnae et Amina, 2024). D'autres sont stressés à cause du manque de reconnaissance de leur effort ou de leur compétence. Face à tous ces problèmes liés aux ressources humaines, Héyou et al. (2021) proposent des méthodes de valorisations qui permettront au personnel d'être plus engagé dans la cause de l'entreprise.

Par contre, en ce qui concerne la gestion commerciale, le choix du cadre est très essentiel et ne se fait pas au hasard. La capacité de la gestion financière du premier dirigeant n'est pas prise à la légère et détermine le niveau de performance de l'entreprise. Selon une

étude menée par (Landozi et Hounkou, 2023), auprès de trois-cents (300) PME, il ressort que la performance commerciale non seulement dépend de l'éducation financière du dirigeant principal, mais aussi de la capacité cognitive, du traitement de l'information et de la culture financière de l'entreprise. Les PME se baignent dans l'incertitude de l'environnement du pays et des difficultés à trouver des ressources adaptées à leur besoin (Kounetsron et Bigou-Lare, 2016). Elles adoptent alors des pratiques de contrôle de gestion qui s'appuient sur les conditions du secteur entrepreneurial du pays. Ces conditions de travail sont source de stress du personnel, car ils ne sont généralement pas rémunérés à la hauteur de leur travail à cause de l'environnement instable dans lequel les PME se retrouvent (Bushobole Akiba et al., 2023).

Bien qu'il existe des valeurs morales sur lesquelles est fondé le management africain et qui servirait à un essor entrepreneurial, il en faudrait bien plus. Pour créer une entreprise et la faire prospérer au Togo, les jeunes entrepreneurs doivent avoir accès aux financements qui leur permettraient de développer leurs activités. Mais, au Togo, ils sont exposés à un manque terrible de soutien, ce qui limite leur marge de manœuvre et les réduit au secteur informel (Sonhayé et Kounetsron, 2022).

1.3.3 La résilience

1.3.3.1 La résilience en Afrique

La résilience organisationnelle est la capacité d'un groupe à éviter des chocs organisationnels en construisant des systèmes d'action et d'interactions continus destinés à préserver les anticipations des différents individus les uns par rapport aux autres (Koninckx et Teneau, 2010). Elle est aussi définie comme la capacité d'une organisation à anticiper, à s'adapter et à se rétablir à la suite des perturbations majeures. De nos jours, elle est devenue un concept incontournable, une exigence stratégique dans les environnements non stables, comme ceux des différents pays de l'Afrique. Pendant la pandémie de COVID-19, qui a profondément bouleversé les structures sociales et économiques et mis à l'épreuve leur

résistance, le monde a misé sur la résilience, un concept qui a émergé dans toutes les organisations, en particulier dans la gestion des entreprises africaines (Alaoui et Oubaassouk, 2023). La transformation numérique a accéléré la résilience des Petites et Moyennes Entreprises (PME) durant la pandémie. Elle a permis à certaines entreprises de s'adapter en utilisant les nouvelles technologies pour maintenir et innover dans leurs différentes activités, reflétant ainsi l'importance de la résilience. Dans certains pays de l'Afrique de l'Ouest, l'analyse de Onoshakpor et al. (2020) s'est portée sur la flexibilité stratégique qui a permis aux femmes entrepreneures de faire preuve de souplesse et d'agilité face à la crise sanitaire dans le but d'assurer la survie des microentreprises.

Plusieurs études ont été faites dans le but de documenter sur l'existant qui favorise la résilience organisationnelle. Dans certaines études menées au Maroc, Ahmed (2023) met en exergue la nécessité de l'innovation managériale, qui, selon lui, serait un levier d'agilité, de robustesse et d'intégrité organisationnelle, surtout au sein des Petites Moyennes Entreprises (PME) de la sous-région ouest-africaine qui sont confrontées le plus souvent à l'incertitude. Pour Kadooussi et al. (2023), la résilience est étroitement liée au leadership, à la flexibilité, à l'agilité au sein des structures internes et à la capacité de mobilisation des ressources internes et externes. Ils sont arrivés à cette conclusion à la suite d'une enquête qualitative qui leur a permis d'identifier trois types de déterminants de la résilience : entrepreneurial, organisationnel et environnemental. Au-delà de ces trois déterminants, Yacoubi et Tourabi (2021) font appel à la résilience psychologique du leader entrepreneur et celle de son entreprise. Ils insistent sur les effets que peuvent avoir les émotions sur la gestion d'une entreprise. Ils encouragent l'entrepreneur vers des émotions positives, une confiance en soi et une vision stratégique afin d'assurer une performance organisationnelle dans les périodes de crise. La résilience organisationnelle serait vide de sens si elle n'incluait pas l'engagement des employés et la culture organisationnelle inclusive (Mujajati et al., 2024). Deux facteurs clés qui permettent d'assurer la continuité et la cohésion en période de crise. Aussi, Yacoubi et Tourabi (2023) affirment que l'innovation organisationnelle constitue un levier déterminant pour renforcer la résilience des PME marocaines en période de crise. Une

observation qui peut également s'appliquer au contexte togolais ou de nombreuses entreprises sont confrontées à des arrêts précoces de projets.

1.3.3.2 La résilience au Togo

L'histoire du Togo sous la domination allemande et des Franco-Britanniques de (1884-1914) après la Première Guerre mondiale renforce la résilience du pays et de son peuple. Le Togo a pris son indépendance en 1960 sous la gouvernance de Sylvanus Olympio, qui se verra renversé lors d'un coup d'État militaire (Toulabor, 1986), marquant ainsi le début d'une période de pouvoir autoritaire avec un régime longuement critiqué. La situation politique du pays a impacté les institutions togolaises, façonnant ainsi leur manière de faire face aux crises (R. Bendokat et M. C. Tovo, 1999). Ces bouleversements ont renforcé la résilience dans plusieurs secteurs, notamment le secteur informel, les structures administratives locales et même dans les sociétés civiles. Ils ont appris à fonctionner et à avancer dans un environnement en perpétuel changement.

Les défis auxquels est confronté le pays sont multiples : endettement, chômage, dépendance aux matières premières et vulnérabilité face aux chocs extérieurs (fund, 2024). Avec toutes ces crises, certaines institutions sont continuellement dans l'ajustement des lignes budgétaires (Togoweb, 2025). La résilience organisationnelle a été développée à cause de l'instabilité politique, des contraintes économiques et des catastrophes naturelles, comme l'inondation et les épidémies. Les structures organisationnelles développent des stratégies d'adaptation, comme la diversification des sources de financement, la numérisation des produits et services, le renforcement des capacités et le développement des partenariats.

Awad et Martín-Rojas (2024) souligne que la transformation numérique, lorsqu'elle est portée par l'apprentissage organisationnel et les dynamiques d'innovation, contribue à renforcer la résilience des PME en augmentant leur capacité d'adaptation face aux situations de crise. Dans le cas particulier du Togo, où la digitalisation demeure freinée par une pénurie de compétences techniques. Ces conclusions laissent entrevoir qu'une intégration ciblée des

outils technologiques pourrait limiter les effets négatifs de l'arrêt prématuré des projets, en facilitant une gestion plus agile et réactive.

Pays d'Afrique de l'Ouest, le Togo est un pays qui porte plusieurs projets de développement émanant des initiatives nationales ou des coopérations internationales. Ces projets sont pilotés soit par le secteur public ou par le secteur privé avec le regard du gouvernement (Ocde, 2024). Le Togo, comme la plupart des pays de l'Afrique, met en œuvre des projets dans plusieurs secteurs à développement, tels que l'agriculture, la santé, l'éducation et bien d'autres. Ces projets sont financés ou soutenus par des investisseurs, notamment le PNUD, la banque mondiale, la GIZ... Mais à quelle fin (Togoweb, 2025)? La résilience organisationnelle qui est la capacité à s'adapter et à innover afin de survivre et de prospérer face aux perturbations internes ou externes d'une entreprise. Selon Vogus et Sutcliffe (2007) est un concept qui se traduit par la recherche de solutions locales, de mobilisation communautaire et une capacité d'improvisation au Togo.

Avec la pandémie de COVID-19, les entreprises togolaises ont été mises à nus à cause de leur vulnérabilité systémique. Cette crise sanitaire fut l'une des crises qui ont secoué toutes les administrations révélant de ce fait les formes endogènes de la résilience. Selon CCI (2021), les quelques PME qui ont résisté aux effets dévastateurs de la crise sanitaire ont conjugué certains éléments à l'instar d'une gestion rigoureuse des ressources humaines, des liens renforcés avec des dispositifs publics d'appui et une capacité à réorganiser les chaînes de valeurs. Face à toutes les perturbations politiques du pays, la gouvernance constitue un véritable point déterminant dans la résilience au Togo. En période de crise, il est crucial de faire appel à la transparence des processus décisionnels, à la qualité du leadership et à la participation active des parties prenantes afin de favoriser une continuité organisationnelle (Avogan, 2023). La fin précoce des projets est l'une des conséquences de la gouvernance inefficace, du soulèvement politique et de l'instabilité politique du pays (Kouglo).

Le Togo évolue dans un environnement marqué par une instabilité à la fois économique et sociopolitique (INSEED, 2024), ce qui façonne des modes de gestion spécifiques, empreints de logiques tribales, de réseaux familiaux et de mécanismes informels (Chitou,

2013; Mangaliso, 2001). Ces modalités contrastent fortement avec les référentiels de management occidentaux, tels que ceux promus par (Taylor, 2014), qui reposent sur une approche standardisée et scientifiquement structurée. Bien que les modèles de résilience organisationnelle, comme celui de Burnard et Bhamra (2011), insistent sur des dispositifs formels et procéduraux, ils ne tiennent pas compte des réalités communautaires propres au Togo, où la résilience s'ancre plutôt dans la flexibilité stratégique et les appuis sociaux (Onoshakpor et al., 2020). À titre d'illustration, de nombreuses PME togolaises recourent à des ajustements informels pour faire face aux interruptions de projets une dimension largement ignorée par les cadres théoriques occidentaux.

À la lumière de ces éléments, il est à remarquer que les PME togolaises, confrontées à des défis comme le manque de main-d'œuvre qualifiée et des financements limités (INSEED, 2024), adoptent souvent des stratégies informelles de résilience, telles que la flexibilité stratégique (Onoshakpor et al., 2020) qui diffèrent des modèles formels proposés par Burnard et Bhamra (2011).

1.4 L'OBJECTIF DE RECHERCHE

Un constat est fait : dans un environnement économique, politiquement et socialement instable, les PME sont confrontées aux situations d'abandon de projet pour diverses raisons (financement, changement de priorités, contraintes réglementaires) (CCI, 2021). Dans ce genre de contexte, on assiste à des projets qui n'arrivent quasiment pas à échéance. Force est de constater que cette situation a des impacts négatifs sur l'organisation et/ou sur les employés. Dans la première situation évoquée plus haut, l'organisation se voit mettre fin à un projet crucial de façon précoce pour certaines raisons qui viennent de l'extérieur ou qui sont internes (Kamoche, 2000). La résilience organisationnelle a pour but d'aider les organisations à prévoir, à se préparer, à réagir et à se remettre de toute crise, quelle qu'en soit la gravité, afin de rebondir après des événements défavorables, comme une fin précoce de projet, par exemple (Duchek, 2020). L'objectif de ce mémoire est d'analyser la manière dont les entreprises togolaises réagissent, s'adaptent, et rebondissent à la suite d'une fin précoce

de projet (George et al., 2016). Dans ce contexte, le praticien-chercheur va analyser et comprendre les dynamiques de résilience organisationnelle qui s'appliquent dans les entreprises togolaises en tenant compte des réalités culturelles, structurelles et managériales (Zoogah, 2008).

Il est question de s'intéresser à la manière dont l'entreprise togolaise arrive à gérer cette situation d'inconfort, et ce, surtout si elle se retrouve dans la peau d'un conducteur de projet. Pour ce faire, l'étude de ce mémoire se basera sur une expérience personnelle dans laquelle, les différentes parties prenantes d'un projet se sont vues confrontées à une fin précoce de projet. Cette recherche s'intéressera aux éléments internes (tels que la communication, la gestion des ressources humaines, le bien-être des employés, le leadership et la gouvernance) et externes (tels qu'un environnement économique incertain, une pression socioculturelle et un cadre institutionnel) qui influencent la capacité de l'entreprise à faire face aux défis et aux changements. Plus concrètement, ce mémoire s'attardera sur un point essentiel qui constitue son objectif de recherche : comprendre la résilience organisationnelle à la suite d'une fin précoce de projet dans un contexte togolais. Malgré le nombre limité d'études consacrées aux dynamiques propres aux PME togolaises, cette recherche viendra combler cette lacune en explorant certains mécanismes de résilience au Togo.

CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre expose la méthodologie qui a guidé la présente recherche. Il discute de la posture épistémologique adoptée qui a permis au chercheur d'analyser son vécu. Il a principalement parlé de la méthode de l'autopraxéographie choisie par l'auteur dans le but d'explorer son expérience de manière rigoureuse et réflexive. Les avantages et les limites de cette approche sont détaillés à chaque étape avant de laisser place à une présentation sur l'utilité de l'intelligence artificielle lors de la réflexion de ce document.

2.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

« L'épistémologie est la branche de la philosophie qui s'intéresse à la théorie de la connaissance » (Sol et Heng, 2022) . Elle est considérée en philosophie à cause du fait qu'elle se préoccupe de la nature des connaissances. Cette recherche se développera autour d'une posture épistémologie compréhensive et réflexive. La particularité de cette posture se trouve dans la liberté qu'elle offre au chercheur en lui permettant de faire de ses expériences professionnelles un sujet central de sa recherche. Il est question de privilégier la compréhension des phénomènes sociaux à partir d'une interprétation incarnée et engagée sur l'action (Schön, 2017) . Le chercheur va apporter un regard réflexif sur son vécu et le contextualisera dans l'objet de la recherche. Le constructivisme pragmatique (Albert et Cadieux, 2017) permettra de valoriser mon expérience subjective comme source de savoir, tout en intégrant une analyse critique des dynamiques organisationnelles togolaises.

2.2 L'AUTOPRAXÉOGRAPHIE

Cette section a pour but de fournir des informations sur la méthodologie choisie, ses limites et ses avantages.

2.2.1 Le choix de la méthode

Dans le but de faire une analyse minutieuse du sujet de recherche qui porte sur l'expérience professionnelle du chercheur, le choix s'est porté sur la méthode de l'autopraxéographie. L'autopraxéographie s'inscrit dans le paradigme d'une épistémologie constructiviste pragmatique (PECP) (Albert et Cadieux, 2017) . Elle se définit comme étant la méthode à la « première personne » (Albert, 2025). C'est un néologisme qui fait référence au sens de « soi » (auto) et à la praxéographie, proche de l'ethnographie, tout en mettant l'accent sur une conceptualisation plus large » (Albert et al., 2023). Elle est souvent utilisée par des chercheurs qui retournent aux études après plusieurs années d'expérience professionnelle. Grâce à cette méthode, le chercheur peut prendre du recul sur son passé ou sur une expérience difficile et en faire un sujet de discussion autour de son thème de recherche (Albert et Michaud, 2020). En réalité, en creusant sa propre expérience librement, sans aucune pression disciplinaire, il répond ainsi à des questionnements disciplinaires, mais tout en acceptant la complexité de la réalité de son vécu (Albert et al., 2023). L'autopraxéographie permet au chercheur de partir de son savoir personnel pour construire du savoir générique. En le faisant ainsi, il crée un passage, une opportunité d'exploration de questionnements non abordés dans la littérature, mais qui a du sens pour les praticiens ? Du fait qu'il s'est basé sur son vécu, le savoir construit devient un pont entre la théorie et la pratique à travers la décontextualisation et la recontextualisation (Albert et Avenier, 2011). Cette méthode choisie sera pertinente dans notre recherche sur la résilience organisationnelle dans les entreprises togolaises, car elle permettra au chercheur de mettre en lumière les dimensions cachées ou tacites du management vécues de l'intérieur de l'entreprise.

2.2.2 Le processus de la méthode

L'autopraxéographie se distingue en trois étapes. C'est une démarche réflexive structurée qui produit des connaissances génériques à partir de l'expérience personnelle du chercheur. Ce faisant, dans l'élaboration de son travail, il respecte les étapes suivantes (Albert et Michaud, 2016).

Une écriture naïve : il est demandé au chercheur de faire une rédaction de manière sincère et réaliste, mais en gardant le caractère authentique de son vécu sans aucune perfection de son image et de son rôle

Un travail épistémique : Selon Albert et Avenier (2011), un travail épistémique est un ensemble de travail réflexif effectué sur la base de la définition de la question de recherche, de l'identification des organisations où sera effectué le travail empirique, la conception des guides d'entrevues destinés à recueillir les informations sur l'expérience du chercheur en liaison avec la littérature scientifique et professionnelle. En d'autres termes, le chercheur-praticien fait une analyse approfondie en mobilisant la littérature, en faisant usage de diverses théories dans le but de prendre du recul et de procéder à la contextualisation de son expérience.

La construction des connaissances génériques : il s'agit de la synthèse qui permettra au chercheur-praticien de dégager des propriétés essentielles et transférables du sujet étudié formant un savoir décontextualisé, mais recontextualisé selon les circonstances.

C'est un processus qui permet de dialoguer entre le passé et le présent. Le chercheur-praticien explore en profondeur son vécu, son expérience professionnelle, mais il prend du recul par rapport à ce qu'il vit grâce à l'analyse théorique. L'autopraxéographie vise à explorer les nouvelles perspectives, à produire du savoir pertinent pour la pratique, mais dans le respect d'une rigueur épistémique. Le processus étant récurrent et itératif, il permet de passer de l'expérience personnelle à la connaissance académique de manière réflexive (Albert et Michaud, 2016). L'autopraxéographie est une approche qui s'inscrit dans la dynamique de production de connaissances génériques, ce qui la rend particulière face aux autres méthodes narratives qui sont purement descriptives. Cette définition vient rencontrer les propos de Schön (2017) sur la réflexion en action qui parle de l'importance de la réactivité pour faire émerger un savoir à partir de l'expérience pratique.

2.2.3 Les limites de la méthode

L'autopraxéographie, comme toute autre méthode de recherche, présente des limites. Voici quelques une selon (Albert et Michaud, 2016) :

La méthode choisie se repose sur la narration subjective du chercheur. Il est question de raconter son passé, ce qui peut occasionner des distorsions ou des oublis de l'évènement produit. Il en est ainsi, car c'est une situation qui s'est produite dans le passé, plusieurs années auparavant. La mémoire étant limitée, peuvent déformer ou transformer la perception des actions passées, ce qui rendrait le récit inexact.

L'autopraxéographie se fie à l'expérience d'une seule personne. Ce faisant, il fournit une perspective limitée, ce qui n'est pas forcément représentatif du contexte en plus large. Le savoir créé est subjectif et se retrouve limité dans un contexte scientifique.

L'autopraxéographie est limitée à une connaissance empirique particulière. Elle construit sa compréhension sur la base d'un point de vue individuel plutôt que sur la production de connaissance scientifique que le chercheur viendra enrichir avec un travail épistémique pour gagner en crédibilité.

Il est difficile de valider le contexte dans lequel le chercheur évolue avec d'autre méthode de recherche, car les récits de ce dernier restent ancrés dans un contexte particulier.

2.3 L'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

L'éthique est un ensemble de processus de production de connaissance qui vise à garantir le respect des principes fondamentaux, tels que le respect de la dignité humaine, la confidentialité des données, la transparence, l'intégrité scientifique et l'obtention du consentement éclairé des participants (Guillemin et Gillam, 2004). L'éthique de cette recherche se base sur une posture réflexive afin de distinguer les jugements personnels du chercheur des faits analysés et de garantir une rigueur dans l'analyse des situations vécues. Cette recherche basée sur la résilience organisationnelle au Togo est faite dans le respect des

informations disponibles. Aucune collecte des données sensibles n'a été faite auprès des tiers sans leur approbation. Le vécu personnel raconté par le chercheur dans le cadre de ce travail reste dans un contexte anonymat et reflète de manière particulière quelques situations vécues par le personnel en entreprise. Aucune pression n'a été utilisée dans la collecte des informations. Les données sont des témoignages d'expériences passées, ce processus de recherche ne se base pas sur la prise de notes ou des entrevues, même informelles, il s'agit d'une reconstruction du passé sur la base du présent, mais le caractère scientifique (dans une épistémologie constructiviste pragmatique) repose sur le travail épistémique réalisé. Le personnage utilisé dans cet exemple est purement illustratif et les noms ont été anonymisés pour éviter toute identification directe ou indirecte. L'objectif est de préserver l'intégrité du personnage et des entreprises utilisés tout en garantissant une contribution honnête et éclairante à la compréhension de notre sujet de recherche. Bien qu'il n'ait pas nécessité une demande d'éthique auprès de l'université, ce document a été réalisé dans le respect des normes de l'Énoncé de la Politique des Trois Conseils (EPTC2).

2.4 L'UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Lors de la rédaction du mémoire, pour des fins de soutien méthodologique, documentaire et rédactionnel, l'intelligence artificielle (IA), notamment ChatGPT et Grok, ont été mobilisés. L'IA a été utilisée dans le but d'améliorer les capacités de traitement de l'information, de reformulation conceptuelle, de recherche des données et de vérification de certaines sources d'information. Elle a été utile, mais sans remplacer l'analyse, la réflexion critique du chercheur, l'analyse et l'engagement du chercheur.

L'IA a contribué concrètement à structurer certains passages de notre mémoire, à proposer des formulations académiques, à reformuler ou à clarifier certains propos, et à suggérer des références théoriques et des orientations bibliographiques. L'utilisation de l'intelligence artificielle fut faite dans un cadre transparent et responsable, comme le recommande Bender et al. (2021). De ce fait aucune partie de ce mémoire n'a été rédigée intégralement par une IA sans supervision et apport humaine et elle n'a pas été utilisée dans

le but de produire des contenus mensongers. Elle fut un apport technique et non un moteur de production de savoir.

CHAPITRE 3

TÉMOIGNAGE

Le troisième chapitre de ce document présente en profondeur un vécu du chercheur tiré de son expérience professionnelle au sein d'une entreprise togolaise qui s'est confrontée à l'échec de projet. Au travers de ce témoignage, le chercheur sur la base de la méthode de l'autopraxéographie a dévoilé les réalités humaines, organisationnelles et émotionnelles liées à la fin précoce d'un projet.

Ce témoignage a été choisi pour expliquer au lecteur, à travers mon expérience personnelle, comment la résilience des entreprises et l'échec de projet se passent de manière particulière dans un contexte togolais. Ce choix est motivé par l'absence d'une littérature pouvant étayer la recherche sur la résilience organisationnelle face à la fin précoce d'un projet au Togo.

En juin 2020, j'ai eu l'immense honneur d'accéder au poste de responsable du département des ressources humaines d'une entreprise dans la capitale togolaise que je nommerai entreprise X par souci d'anonymat. L'entreprise étudiée est une PME togolaise opérant dans le secteur des transports, ayant à son actif une centaine d'employés.

Tout a commencé un vendredi 5 juin ... J'étais loin de m'imaginer que j'allais vivre une des expériences les plus excitantes de ma carrière professionnelle.

Aux alentours de 16h, j'appris à mon grand étonnement que je suis promu au poste de responsable du département des ressources humaines alors que j'étais une simple aide-comptable en apprentissage. Ayant une formation de base en comptabilité finance, vous comprenez alors mon étonnement. Mais il est à noter que ma formation était bien riche, ce qui me donnait la possibilité de travailler sur les compétences variables dans le domaine de la gestion.

Rapidement, j'ai pris le pouls du service et je me suis mis au travail. Bien évidemment, je me suis fait former afin d'être à la hauteur de ce poste. Selon mon cahier de charge, je me devais de représenter le personnel et de me battre pour leur bien-être. Et quand je parle de bien-être du personnel, je fais allusion à des désaccords avec la direction (le suivi de leur carrière, l'épanouissement socioculturel, le bien-être). Je me souviens qu'il m'arrivait de m'opposer au Directeur général à cause d'une sanction correctrice que je trouvais abusive selon la convention collective. Parfois, il fallait expliquer pourquoi il était crucial de renouveler certains équipements de travail pour assurer la santé du personnel ou pourquoi il était impératif d'organiser des activités récréatives, même si les finances ne le permettaient pas. Quelques fois à mes temps perdus, je jouais au psychologue et à la médiatrice.

L'entreprise dans laquelle je travaillais assurait le transport en commun. Elle desservait plusieurs lignes de transports et, de ce fait, une grande partie de la population. Chacun trouvait pour son compte à cause du prix abordable des titres de transport. Dans le fonctionnement de l'entreprise, il fallait, selon les statistiques, une cinquantaine de billettistes affectés à chaque bus pour assurer la vente des titres de transport et, par ricochet, une trentaine de contrôleurs pour vérifier les titres, éviter les fraudes et amender les passagers malhonnêtes.

En 2022, un nouveau projet allait naître : il s'agissait d'une implémentation d'un système de billetterie digital. Le projet visait à rendre les titres de transport disponibles en ligne et ainsi en faciliter l'acquisition. Le seul souci avec ce dernier est qu'il allait me mettre dans une situation très embarrassante. Je m'explique... Au départ, tout le système de gestion était manuel. Ce qui demandait un recrutement assez fréquent. Généralement, pour faire le recrutement, on était composé de trois à cinq personnes : le responsable des RH, le responsable du département concerné selon le profil, le responsable du parc roulant en plus d'un(e) assistant(e) RH. Avec la chaîne d'exploitation, l'effectif du personnel avoisinait plus d'une centaine. Mais avec le nouveau système de gestion, l'effectif allait carrément être réduit de moitié.

L'idée naît d'un constat... L'augmentation excessive des employés, la charge du personnel sans cesse croissante et le manque d'innovation dans l'activité. Le Directeur

général proposa une numérisation de l'activité après plusieurs réflexions et au regard de tout ce qui se passait dans la sous-région et sur le plan international. Rapidement, il a voulu concrétiser l'idée. Après plusieurs séances de travail avec tous les acteurs concernés, l'autorisation fut donnée par la direction pour qu'on puisse débiter l'implémentation du système numérisé. Très rapidement, un appel d'offres fut lancé. Après avoir choisi le meilleur prestataire, la conception a démarré. Le projet a été mis en phase d'étude. Bien évidemment, après plusieurs réunions successives, cette phase fut un succès. Il était question de revoir le cout que cela représentait dans le budget. Après avoir réévalué la situation financière post-projet par le service de la comptabilité, l'entreprise a décidé de mettre en œuvre un plan de réduction des effectifs pour rétablir l'équilibre financier. Cette option semblait évidente, car elle permettait de passer d'une transaction manuelle à une version numérisée. J'aurais aimé ne pas vivre cette situation bouleversante... Un ou deux renvois dans la semaine, c'était encore gérable. Mais un licenciement collectif..., j'étais loin de m'en douter.

Ce fut l'une des pires expériences en tant que responsable ressource humaine. Comme vous vous en doutez, lors d'une réunion hebdomadaire de la direction, la question m'a été posée. Il fallait que j'étudie toutes les options qui s'offraient à moi en vue de procéder à la réduction du personnel. La charge mentale devenait pesante. Je devais passer en revue toutes les procédures de licenciement, contacter les organismes qui s'occupent des droits du personnel, le bureau des syndicats, me renseigner auprès de toutes les juridictions concernées. Proposer la meilleure des options à ma direction, une solution moins couteuse, mais qui nous éviterait aussi une assignation à la justice pour licenciement abusif.

Après maintes réflexions et consultations, mon équipe et moi avons proposé un non-renouvellement de contrat pour certains et une reconversion de contrat pour d'autres. Bien que nous ne soyons pas tous mis d'accord sur cette proposition, la pilule fut quand même passée à la réunion de direction. Le seul bémol est qu'il fallait tout de même licencier une trentaine de personnes. Il s'agissait d'un licenciement déguisé en non-renouvellement de contrat. C'était difficile à avaler pour le personnel et cela pesait énormément sur le département. Une fin de carrière précoce ; des familles qui se retrouvaient à la rue, des rêves

brisés... Ce qui était aussi stressant, c'est de leur annoncer individuellement qu'ils ont été licenciés. Un choc émotionnel pour toute l'équipe. Comment annoncer à l'employé que son rêve venait d'être brisé ? Cela m'abattait personnellement. Je me sens tellement mal à l'idée d'être celle qui doit livrer cette information. Je vivais quotidiennement avec ce stress qui n'en finissait pas.

Ce fut le cas de monsieur Kodjo¹ (un prénom illustratif qui se donne au garçon né les lundis au sud du Togo), employé depuis plus de 15 ans et âgé de 50 ans, qui planifiait en toute tranquillité sa retraite. Un rêve et des plans brisés... Ce monsieur en question était le pilier de toute sa famille, le seul qui ramenait de quoi manger à la maison, me confia-t-il. Il n'avait plus d'issue. Il avait très peu de chances d'être recruté à son âge et surtout à cause de sa qualification et de ses diplômes scolaires. Le seul choix qui lui était imposé était de faire ce qu'on appelle communément dans mon pays "zedman"² c'est-à-dire un conducteur de taximoto. Un travail pénible pour son âge et surtout peu rémunéré comparé à la charge financière qui l'attendait. Le pire était d'annoncer cette nouvelle à la famille, surtout à son fils de 18 ans qui venait d'avoir son baccalauréat et qui s'est fait inscrire dans une université privée de la place. Mais impuissante, j'étais face à cette situation.

J'ai eu un coup de cœur pour cette jeune billettiste Akossiwa (un prénom togolais qui signifie que la fille est née un dimanche). À l'âge de 20 ans, elle a dû interrompre ses études pour s'occuper de sa mère, qui luttait contre un cancer de l'estomac. Tout son revenu servait à l'achat des médicaments puisqu'elle était l'aînée de la famille. Je fus bouleversée par cette situation. Elle venait à peine de commencer son contrat, mais s'est vue remerciée à cause de l'implantation d'un nouveau projet. Durant toute cette semaine, ma casquette de responsable ressource humaine s'est transformée en psychologue et mère de famille pleine de compassion.

¹ Les prénoms utilisés dans le cadre de ce mémoire sont purement illustratifs et se basent sur la culture togolaise présente dans le sud du Togo

² Au Togo, les Zedmans sont des conducteurs de taximoto. Il s'agit d'un travail très répandu à cause du chômage au Togo et de l'instabilité économique, politique et socio-culturelle du pays.

Au même moment, il fallait mettre en place des mesures d'accompagnement pour les reconvertis. Il leur fallait développer une résilience. Les billettistes qui à la base ont une formation en marketing se sont vus reconvertis en conducteurs d'autobus ou en agent d'entretien d'autobus ou même encore en agent de sécurité. Comment s'est passée leur transition ?

En effet, après étude des aptitudes de tous, une discussion fut faite avec les concernés. Ils ont eu le choix. Mon équipe et moi avons convoqué individuellement les bénéficiaires. Répartis en trois groupes, nous avons discuté et essayé de comprendre en quoi nous pouvons leur être utiles. L'approche était simple : leur expliquer les cahiers de charge des différents postes, ainsi que leur rémunération. La formation au poste était de mise.

Certains ont été motivés par le salaire du poste qu'ils convoitaient, d'autres ont dû prendre ce qu'ils avaient sous la main, soit en fonction de leur qualification professionnelle ou de leur résistance face à la pression du travail. Ce fut le cas d'un jeune homme Ablam (prénom d'un garçon né un mardi) âgé de 38 ans, contrôleur reconverti en agent de sécurité, à cause de sa qualification qui se rapprochait un peu de la sécurité. Au départ, il était réticent, mais au dernier moment, il a reconsidéré sa situation familiale, sa femme qui était sur le point d'accoucher et bien d'autres choses. Le monsieur en question avait une flexibilité horaire qui lui permettait de faire tourner son commerce. À côté, un monsieur Kokou (prénom d'un garçon né un mercredi dans la culture togolaise) a refusé notre offre et a démissionné. Au vu de sa qualification et de ses propres exigences, le seul poste qu'on pouvait lui offrir était un agent d'entretien de bus. Il s'est carrément opposé à cette proposition et trouvait que c'était de l'humiliation.

Après cette phase, un recyclage a été fait, une formation s'en est suivie. Après des mois de réinsertion, ils ont fini par se faire une place au sein de leur nouveau département. Dans les premiers mois, je me rappelle que certains se plaignaient de la dureté du poste et même de l'inconfort qui s'y trouvait. J'ai eu à échanger plusieurs fois avec eux afin de mettre à leur disposition des éléments qui pouvaient les aider à affronter cette situation. Au bout d'un moment, j'étais étonnée de voir comment ils ont développé une résilience, une force pour

affronter cette situation non plaisante. Ils ont su s'adapter positivement à cette situation. Bien que ce ne soit pas leur formation de base ou leur métier de cœur, ils ont trouvé un côté agréable aux nouveaux postes qu'ils occupaient.

Dans le lot se trouvait une dame qui a reçu toute mon admiration grâce à sa force mentale et à son courage. Elle s'appelle Akoua, jeune billettiste de 32 ans, mère de famille. Elle a bénéficié de la reconversion de contrat. À ma grande surprise, elle a choisi d'intégrer le département des conducteurs d'autobus. La seule femme qu'allait avoir ce département. Elle s'est fait former, s'est fait démarquer de tous et a pris le poste au milieu des hommes et au nom de toutes les femmes. Ce travail qui était considéré comme un travail d'homme sont désormais faits par une femme. Elle a su être résiliente face à l'adversité.

J'étais loin d'imaginer que, malgré toutes les précautions que mon équipe et moi avions prises, cette situation allait soulever la curiosité des médias. L'entreprise fut passée au peigne fin. C'était une période difficile pour nous, car il fallait justifier les raisons qui motivaient ce licenciement de masse. Cette décision visait au premier abord à moderniser le système de transport et, par la même occasion, réduire les coûts financiers. Ce licenciement avait suscité une vague de critiques sur les médias et aux alentours. Ils ont accusé mon département d'avoir fait une gestion humaine insuffisante et d'avoir manqué de transparence dans la gestion du capital humain. Rapidement, cette situation s'est transformée en une crise érodant ainsi la confiance des partenaires et le moral des employés. Elle venait tacher ma réputation en tant que responsable de département. Je me devais de trouver une solution pour calmer la situation de tout bord. Après avoir réfléchi en équipe, nous avons décidé de mettre en place une stratégie de résilience organisationnelle en expliquant aux médias les raisons qui nous ont poussés vers cette solution et les objectifs que nous poursuivons. Dans les explications fournies, j'ai assumé les erreurs commises dans le management de ce projet, notamment le manque de communication transparente envers le personnel. Par la suite, en vue de renforcer la cohésion interne, nous avons proposé à la direction de procéder à des sessions de dialogues et de négociations. Des propositions d'accompagnement ont été faites, notamment, le calcul et le paiement des droits, des facilitations bancaires sur une bonne période et un suivi post

licenciement ; de nouveaux postes furent créés et des programmes de formations et de soutien psychologique mis en place.

Cette période de turbulence était difficile à gérer, mais il fallait régler ce problème émanant de la gestion faite. Pour gagner la confiance de ma direction à nouveau et des parties prenantes ; j'ai proposé que nous fassions appel à un cabinet spécialisé dans la gestion des crises afin de revoir la stratégie de gestion de projet. Malheureusement, cette proposition fut rejetée. De mon point de vue, l'expertise d'un cabinet nous aiderait bien à nous relever de ce coup dur. Mais elle a été tout simplement rejetée, laissant place à d'autres réflexions. À côté, le projet d'installation suivait son cours.

a. Phase d'implantation

Comme tout projet, il a commencé avec la phase d'essai. En collaboration avec l'équipe qui a travaillé sur l'implantation, il a été décidé que, parmi les différentes cibles, notamment les étudiants, les ménages, les professionnels et les handicapés, le test allait se faire sur les étudiants parce qu'ils représentaient une cible stable et facile à atteindre. Avec mon équipe, j'ai coordonné et dirigé des sessions de sensibilisations et d'informations.

Ensemble, nous parcourons le réseau pour discuter et récolter les avis de nos clients. Quelques fois nous nous retrouvons avec des réticences, mais bien des fois, certains trouvaient cette innovation alléchante et étaient même impatients de la tester. Les séances de formations ont été développées par l'équipe responsable de l'implantation dans le but de permettre une bonne utilisation du digital. Une application et un site web ont été développés pour faciliter l'achat des billets en ligne. Lors des réunions, j'ai remarqué qu'ils ont rencontré et résolu quelques problèmes techniques mineurs survenus durant la phase d'essai. Ainsi, encouragée par les résultats obtenus lors de la phase d'essai, l'entreprise a décidé de généraliser le système à l'ensemble du réseau.

b. L'échec du projet

Environ six mois après, lors d'une réunion de direction, le service statistique présenta les chiffres, selon les données fournies, la vente a considérablement baissé. Après avoir fait quelques enquêtes et causé avec le personnel du réseau, il en ressort que les commerçantes du marché, étant les principales utilisatrices du transport après les étudiants, ont été négligées dans la phase de test. En effet, elles étaient habituées à payer en espèces et n'étaient pas très habiles avec les nouvelles technologies. En ces termes, la dame disait : «je n'ai pas fréquenté. Je prends ce moyen de transport depuis des années parce que c'est plus pratique pour moi et moins cher. Actuellement, je n'arrive plus à m'en servir parce que je n'ai pas de téléphone intelligent. Quelquefois, c'est mon petit-fils qui m'aide à acheter le ticket en ligne. Mais, quand il n'est pas là, je me retrouve coincé dans mes déplacements. Cela pèse énormément sur mon commerce. S'il vous plaît, revoyez un peu notre situation... ». Grande fut ma déception quand j'ai appris qu'elles étaient largement exclues de la numérisation du système. Je me suis alors rapproché du service statistique, dans le but de comprendre en réalité ce qui se passait. Le responsable de ce département me confia alors que, malgré les efforts fournis pour les sensibiliser et les former sur l'utilisation de la plateforme, leur achat en ligne représentait 25% des ventes totales contre 48% avant l'implémentation du nouveau système.

Le Directeur demanda, suite à ces baisses de chiffre, qu'un sondage soit fait sur l'ensemble du réseau, sans aucune exclusion. Je me suis alors proposé de participer au sondage sur le réseau, puisque la gestion des différentes cibles relevait aussi de ma responsabilité. Le constat était clair : les utilisateurs étaient dans une frustration totale. Les points retenus sont les suivantes : de nombreux bogues survenus dans le système, le retard de validation des tickets, des retards dans les courses, le manque d'un esprit social, la convivialité et la qualité du service rendu.

Je ne pouvais imaginer que ces problèmes allaient conduire l'entreprise à une perte financière énorme et entacher sa réputation. Les états de salaire prenaient du temps pour être validé, le paiement des salaires, qui passait déjà le 22 du mois, trainait jusqu'au 9 du mois suivant. Je passais mes journées à répondre aux inquiétudes du personnel concernant la paye qui prenait du temps. Durant toute cette période, j'ai eu à côtoyer de près la peur du personnel.

Il n'arrêtait pas de défiler devant mon bureau avec une seule question ... « Quand est-ce que les RH nous paient ? » J'étais arrivé à un moment donné, fatigué de ne pas pouvoir leur donner une réponse adéquate ou du moins leur faire un topo de la situation. J'étais tenue par le secret professionnel. Je me suis alors empressé de voir le département de la comptabilité afin de savoir réellement ce qui se passait. Le responsable du département m'a affirmé que l'entreprise traversait une période difficile depuis la mise en service du nouveau système. Lors de la dernière réunion avec le directeur des finances, ils envisageaient de proposer au directeur de l'exploitation la remise en circulation des titres de transport physique afin de faciliter leur acquisition par les commerçantes du marché.

Dans les jours qui ont suivi, une réunion de direction fut convoquée pour mettre au parfum les différents responsables de la crise financière que traversait l'entreprise. Le décor étant planté, il fallait trouver des solutions très rapidement. En commun accord, il a été décidé que les conducteurs d'autobus soient formés pour vendre aux quelques commerçantes de marchés les tickets physiques en attendant de trouver une solution plus adéquate à la crise financière.

À mon grand étonnement, au bout de quelques mois, il est ressorti comme décision après l'audit interne l'abandon du projet, car non seulement, l'activité continuait à tourner en déficit, mais le système digital n'était pas non plus adapté aux besoins de la population.

c. Fin précoce du projet

L'échec de ce projet a provoqué un soulèvement, une crise interne et externe. Le moral de tout le personnel était atteint. Deux crises majeures en moins d'un an. Sans oublier que ce projet était la cause du renvoi d'une trentaine de personnes et la cause d'une reconversion indésirée. De manière progressive, les clients ont abandonné l'utilisation du système digital au profit du ticket physique que les conducteurs vendaient à l'intérieur de l'autobus.

Alors, très rapidement, la direction a convoqué une réunion de crise pour évaluer la situation et redéfinir une stratégie de gestion. Ayant eu au préalable une séance de travail avec mon équipe, nous avons proposé qu'on fasse appel à des experts pour diagnostiquer les

réelles attentes des clients. Ces experts, une fois arrivés, ont mis en lumière plusieurs lacunes, notamment le manque d'intégration des besoins des commerçantes, principales utilisatrices du système de transport, et l'insuffisance des tests préalables sur des populations variées.

J'avais soumis à la direction, dans les différentes propositions, de rappeler certains anciens billettistes et de procéder à leur réintégration. Le but de cette proposition était de gagner en temps en évitant de former des recrues et surtout de tendre la pêche à nos anciens salariés qui n'avaient toujours rien trouvé. Je me devais de les accompagner dans le processus de réintégration. Tout au long de leur réintégration, je les ai accompagnés avec des discussions ouvertes visant à restaurer la confiance et à présenter une vision claire des objectifs poursuivis. En commun accord avec le département communication, une communication transparente s'est établie avec toutes les parties prenantes, y compris les syndicats et les partenaires commerciaux, afin de rétablir un climat de sérénité.

Il devenait crucial de renforcer la culture de la résilience au sein de l'entreprise. Par conséquent, j'ai, en collaboration avec mon équipe, mis sur pied des ateliers portant sur la gestion de crise ainsi que sur les procédures d'évaluation post-projet. J'ai organisé une réunion de gestion de crise qui allait nous permettre de prendre en compte la carrière professionnelle du personnel dans les futures prises de décisions.

L'échec de ce projet fut l'une des situations les plus stressantes que j'ai connues lors de mon passage au sein du département des ressources humaines. Aujourd'hui, je puis dire à quel point le personnel s'est montré résilient tout au long de cette période et comment cette expérience fut très enrichissante pour mon équipe et pour moi. En développant cette approche résiliente, l'échec s'est transformé en opportunité d'apprentissage.

d. La résilience organisationnelle

Consciente des conséquences de cet échec, il était crucial de renforcer la culture de la résilience au sein de l'entreprise. Pour y parvenir, plusieurs initiatives ont été mises en place afin de transformer cette crise en opportunité d'apprentissage.

Premièrement, des formations spécifiques pour le personnel et les responsables de projets ont été organisés. Ces sessions portaient sur la gestion des crises, l'évaluation post-projet et la prise en compte de la carrière professionnelle du personnel dans les décisions stratégiques. Ces thèmes visaient à renforcer la capacité des équipes à anticiper et à réagir face à des situations défavorables.

Deuxièmement, un processus d'écoute active a été instauré pour recueillir les retours des employés et des clients. Ce processus incluait des entretiens individuels, des sondages anonymes et des séances de remue-méninge collectif. L'objectif était d'identifier les problèmes récurrents et de développer des solutions adaptées aux besoins de différentes parties concernées. Pour cela, un cadre spécifique a été dédié au personnel. Il était important qu'il se sente écouté et considéré. Particulièrement, un témoignage m'a marqué... « Un jeune homme du nom de Yao me disait qu'après son licenciement, il ne se retrouvait plus. Il avait tout perdu. C'était difficile pour lui de se relever. Au point où il était obligé de repartir dans son village. Parce qu'il n'arrivait plus à payer son loyer et même ses factures. Malgré tout le soutien qu'il a eu, il avait été touché psychologiquement ». Nous leur avons demandé de s'exprimer librement lors de nos échanges, en leur assurant qu'ils ne subiraient aucune conséquence négative. Progressivement, ils ont essayé de se confier, partageant leurs expériences personnelles de ces moments difficiles, les impacts directs et indirects. Et aussi, comment les aider dans ce processus de réintégration afin que cela n'ait aucun impact sur leur rendement et leur confiance ? J'ai eu droit à des remontées de colère. Heureusement, je n'étais pas seule à diriger la séance.

Notre département, avec l'autorisation de la direction, a également collaboré avec un cabinet spécialisé dans la gestion des crises pour réviser la stratégie globale. Cette collaboration a permis d'élaborer un plan d'action axé sur la prévention des échecs futurs. Ce plan incluait des études de faisabilité plus approfondies, des tests pilotes plus étendus, et une communication renforcée avec les parties prenantes avant le lancement des projets.

Un élément clé de cette résilience organisationnelle fut la mise en place de programme d'accompagnement psychologique pour les employés affectés par les changements. Ces

programmes comprenaient des séances de coaching, des ateliers sur la gestion du stress, et des services de conseil individuel. Ce processus a aidé le personnel à retrouver leur confiance et leur motivation après cette période difficile.

CHAPITRE 4

ANALYSE ET DISCUSSION

Le chapitre 4 offre une analyse approfondie de l'expérience professionnelle exposée par le chercheur. Il analyse les dynamiques organisationnelles au sein des entreprises togolaises et met en lumière les défis rencontrés face à l'incertitude et à l'instabilité du Togo. Dans ce chapitre, le chercheur a mis en évidence les facteurs qui favorisent ou entravent la résilience dans un contexte togolais. Il a aussi montré comment les PME parviennent à survivre aux crises.

4.1 ANALYSE

Au Togo, comme dans la plupart des pays africains en développement, le système managérial est souvent marqué par une résistance au changement. Cette résistance est due au manque de formation et d'information, à une mauvaise communication, à la peur de la perte d'emploi, à la méfiance des nouvelles technologies (Kassimi et Salam, 2024; Kombate et Dong, 2018). L'ère de la numérisation demeure un défi majeur auquel font face les entreprises qui sont dans la quête d'instaurer une culture numérique au sein de leur système de gestion (Cieslak Ph.D et Valor, 2024). Cette position est plus réconfortée si elle se trouve dans un environnement instable économiquement et politiquement, où la stabilité des employés n'est pas garantie et non prioritaire par rapport à l'innovation (Dadzie et al., 2023).

4.1.1 Le stress et le bien-être en milieu professionnel

4.1.1.1 Le stress en milieu professionnel

Le stress a une nature multidimensionnelle et est considéré comme une réponse de notre organisme aux éventuelles situations de la vie perçues comme menaçantes ou

exigeantes (Guillet, 2012). Selon Guillet (2012), le stress est une interaction entre l'individu et son environnement, où chaque situation dépassant les aptitudes personnelles est perçue comme une menace. Cette définition illustre correctement notre situation. Avec la numérisation du système de la billetterie, la structure du travail a subi un bouleversement, créant ainsi une incertitude au cœur du personnel. Cette situation inattendue a été perçue comme une menace, provoquant donc de l'anxiété. Les recherches sur le bien-être au travail au Togo montrent que, dans le secteur public et semi-public, les employés vivent dans un contexte où la gestion des conditions de travail, de la rémunération et de la couverture sociale est déficiente. Il est fréquent que les travailleurs peu qualifiés et âgés soient marginalisés en raison d'un système économique en constante évolution, selon une étude conjointe (Ocde et OIT, 2019).

Le service des Ressources humaines a été exposé à un stress auquel il n'était pas préparé. La responsable qui s'est retrouvée dans une position délicate à cause du fait qu'elle devrait mesurer l'impact des décisions managériales sur le bien-être des employés. On peut bien le remarquer en ces termes...

Extrait 1 : Ce fut l'une des pires expériences en tant que responsable ressource humaine ...

Extrait 2 : La charge mentale devenait pesante...

La tension entre le personnel et l'administration a accru le niveau de stress, notamment concernant les sanctions jugées abusives. Le stress peut bien causer d'ennui à autrui de par sa nature et ses multiples causes et conséquences. Tout au long du témoignage, il est à remarquer à quel point la pression pesait sur le département RH.

Extrait 3 : Le seul bémol est qu'il fallait tout de même licencier une trentaine de personnes. Il s'agissait d'un licenciement déguisé en non-renouvellement de contrat. C'était difficile à avaler pour le personnel et cela pesait énormément sur le département. Une fin de carrière précoce ; des familles qui se retrouvaient à la rue, des rêves brisés... Ce qui était aussi stressant, c'est de leur annoncer individuellement qu'ils ont été licenciés. Un choc émotionnel pour toute l'équipe.

L'employé Kodjo qui, dans les confidences, faisait part de sa situation familiale et du stress que cela pouvait lui causer...

Extrait 4 : Kodjo, employé depuis quinze années et âgé de cinquante ans, était le pilier de toute sa famille. Le seul qui ramenait de quoi manger à la maison, me confia-t-il. Il n'avait plus d'issue. Il avait très peu de chances d'être recruté à son âge et surtout à cause de sa qualification et de ses diplômes scolaires. Le seul choix qui lui était imposé était de faire ce qu'on appelle communément dans mon pays "zedman" c'est-à-dire un conducteur de taxi moto. Un travail pénible pour son âge et surtout peu rémunéré comparé à la charge financière qui l'attendait. Le pire était d'annoncer cette nouvelle à la famille, surtout à son fils de 18 ans qui venait d'avoir son baccalauréat et qui s'est fait inscrire dans une université privée de la place.

Le personnel des ressources humaines semble manquer de formation sur la gestion du stress en milieu de travail et, même s'il advenait qu'on en donne, ils ne seront jamais assez préparés pour tous les événements qui surviendront dans l'exercice de leur fonction. Pour quand même apporter une aide au personnel, l'entreprise pourrait engager un psychologue qui se ferait un devoir d'accompagner le personnel et de les soulager au travers des différentes discussions et entrevues. Il est nécessaire d'encourager en milieu professionnel des communications transparentes qui permettront au personnel de s'exprimer, de partager leurs idées, leurs préoccupations et ainsi réduire la pression afin de favoriser un climat convivial et plus détendu (Adu-Oppong et Agyin-Birikorang, 2014). « L'écoute et l'empathie » issue de la philosophie de l'Ubuntu cadrent avec cette réaction post-échec (Kassegne, 2024).

Elle pourrait développer des activités de bien-être qui seront d'une aide précieuse aux employés (des activités physiques, des ateliers de discussion, des sorties récréatives, des ateliers de gestion du stress, des séances de méditation...). Toutes ces activités aideront à améliorer la productivité et la concentration des employés (Goetzel et Ozminkowski, 2008).

En milieu professionnel, le stress est un phénomène très complexe qui impacte l'efficacité du rendement et même de la sociabilité du personnel. Le stress peut être positif (Eustress) et négatif à la fois (Détresse) (Parker et Ragsdale, 2015). Ainsi, pour éviter qu'il ne soit négatif aux employés, il serait apprécié de prévoir des séances de coachings ou même

des ateliers de gestion de stress au sein ou en dehors de l'entreprise. Ces activités permettent au personnel de libérer leur stress et de se concentrer sur leur bien-être mental afin d'assurer un bon rendement (Awada et al., 2024).

Des fois, il est connu que les horaires non flexibles peuvent aussi être la source de stress dans le milieu professionnel. Pour cela, il serait convenable de penser à rendre le travail moins pénible en proposant des heures flexibles ou en permettant un jour de télétravail afin de permettre un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale (Dousin et al., 2021; Shiri et al., 2022).

Il est fortement conseillé de ne pas attendre les périodes de crise pour lancer des recyclages au sein de l'entreprise. Toujours prendre le temps de former le personnel selon un cycle défini (Jehanzeb et Bashir, 2013). De plus, aborder les différents thématiques, notamment la gestion du temps, encourager le personnel à travailler dans un environnement positif.

Dans les études menées dans certaines entreprises togolaises à travers la dimension de la santé au travail, il en ressort que le stress fait partie intégrante des défis auxquels les entreprises sont confrontées et que cela est lié à la charge de travail auxquelles le personnel est confronté. (Atchoglo A. E. et T., 2024), rapporte qu'ils ont mis en place, dans ces différentes entreprises, des séances d'étirements matinales dans certains départements, ainsi qu'un comité de santé-sécurité au travail chargé de l'évaluation et du maintien du bien-être du personnel.

4.1.1.2 Le bien-être en milieu professionnel

Le bien-être au travail est le résultat d'un état d'épanouissement, de satisfaction des conditions de travail et surtout de l'harmonie que développe l'employé avec son environnement (Bernard et Abord de Chatillon, 2022). Penser au bien-être c'est penser à la santé au travail. C'est en d'autres termes une association de santé physique, mentale et sociale. Elle va bien au-delà de l'absence d'une maladie d'infirmité (Guillemin, 2018). Outre

ces quelques points cités, le bien-être au travail englobe aussi la satisfaction au travail, l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Selon Guillemain (2018), la qualité de vie au travail combine la satisfaction et le bien-être des employés dans leur environnement professionnel. Et pour arriver à ce niveau, il est primordial d'allier autonomie, relations interpersonnelles, reconnaissance et équilibre entre une vie professionnelle et personnelle. Car la santé organisationnelle est souvent corrélée à la performance globale de l'entreprise. Les employés de l'entreprise, face à la mise en place du nouveau système, ont manifesté un besoin lié à leur bien-être psychologique et émotionnel. Pigé et Bigou-Lare (2015a) exposent au travers de leurs travaux à quel point il est primordial de proposer de bonnes conditions de travail aux employés togolais afin de leur assurer un bon équilibre, une stabilité de l'emploi et/ou des avantages en nature. À travers l'extrait suivant, le constat est qu'ils ont eu du mal à s'adapter au changement que le nouveau système a apporté dans la gestion de l'entreprise...

Extrait 5 : Ce fut le cas d'un jeune homme Ablam âgé de 38 ans, contrôleur reconverti en agent de sécurité, à cause de sa qualification qui se rapprochait un peu de la sécurité. Au départ, il était réticent, mais au dernier moment, il a reconsidéré sa situation familiale, sa femme qui était sur le point d'accoucher et bien d'autres choses.

Ablam, jeune togolais, fait face à la réalité dénoncée par Pigé et Bigou-Lare (2015a) : le bien-être au travail peut être entravé par des conditions de travail difficiles, des rémunérations inadéquates par rapport à la compétence ou à la pénibilité du travail, ou encore par l'absence de couverture sociale. Dans les structures togolaises, surtout les PME et certaines institutions semi-publiques, le bien-être du personnel est devenu un enjeu complexe contre lequel se battent les dirigeants.

Extrait 6 : À côté, un monsieur Kokou a refusé notre offre et a démissionné. Au vu de sa qualification et de ses propres exigences, le seul poste qu'on pouvait lui offrir était un agent d'entretien de bus. Il s'est carrément opposé à cette proposition et trouvait que c'était de l'humiliation.

Extrait 7 : Dans les premiers mois, je me rappelle que certains se plaignaient de la pénibilité du poste et même de l'inconfort qui s'y trouvait.

Plus loin, nous remarquons qu'après l'échec du projet, le stress et l'anxiété se sont installés au milieu du personnel, affectant ainsi leur vie privée et professionnelle...

Extrait 8 : L'échec de ce projet a provoqué un soulèvement, une crise interne et externe. Le moral de tout le personnel était atteint. L'on pouvait le ressentir dans le rendement du travail, la motivation à venir au travail et la lenteur dans l'exécution des tâches.

Pour contribuer au bien-être du personnel, l'entreprise doit faire l'effort d'instaurer un environnement de travail sain en évitant l'enchaînement des multiples activités. Le personnel a besoin de souffler entre deux activités. Il est essentiellement question de respecter l'équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle (Greenhaus et Allen, 2011). En plus des points soulignés au niveau du stress en milieu professionnel, il faudrait encourager, valoriser l'engagement de chacun (Celestin et al., 2024) et promouvoir une communisation ouverte en tout temps. Kahn (1990) met un accent particulier sur l'influence que la reconnaissance et la valorisation ont sur l'engagement et le bien-être du personnel.

4.1.2 La gestion de conflit et le manque de communication

4.1.2.1 Gestion de conflit

Le conflit est un processus interactif qui se manifeste en désaccord ou en incompatibilité entre ou à l'intérieur d'un groupe de personnes ou d'une entité sociale (Afzalur Rahim, 2002). Rahim (2023) précise qu'il existe plusieurs types de conflit et que, pour chacun d'entre eux, il existerait une méthode de gestion propre, selon le diagnostic préalable. Dans ce témoignage, on peut remarquer que la responsable des RH s'engageait parfois dans des disputes avec son directeur pour défendre les membres du personnel. Bien qu'il soit vrai que ces tiraillements font partie du cahier de charges du responsable RH, il est essentiel qu'ils ne deviennent pas une habitude, mais une quête de bien-être pour le personnel, y compris le directeur général.

Extrait 9 : Je me souviens qu'il m'arrivait de m'opposer au Directeur général à cause d'une sanction correctrice que je trouvais abusive selon la convention collective. Parfois, on devait expliquer pourquoi il était crucial de renouveler

certains équipements de travail pour assurer la santé du personnel, ou pourquoi il était impératif d'organiser des activités récréatives, même si les finances ne le permettaient pas.

Cet extrait attire l'attention sur l'importance d'avoir une bonne notion sur la gestion de conflit en milieu professionnel. Elle a fait preuve d'un leadership en agissant en tant qu'intermédiaire dans la défense des droits du personnel. Pour assurer le bien-être du personnel, la responsable RH a également joué le rôle de médiatrice afin d'atténuer les quelques conflits générés par les changements organisationnels.

Extrait 10 : Et quelques fois à mes temps perdus, je jouais au psychologue et à la médiatrice.

Gérer des conflits en milieu professionnel, c'est aussi renforcer la cohésion et le moral de chaque partie prenante. Le personnel qui a su développer une résilience tout au long de cette histoire et qui a été soutenu par des séances d'écoute et de formations prouve que la gestion des conflits est un pilier pour l'avancement et la sérénité dans un milieu professionnel.

Auerbach et Silverstein (2003) proposent des outils méthodologiques pour détecter les sources des conflits en milieu professionnel afin d'adapter la solution pour un meilleur résultat. Il détaille en profondeur combien il est primordial d'identifier les causes profondes des conflits, de comprendre les points de vue des différentes parties prenantes impliquées et en fin d'élaborer des stratégies adéquates et spécifiques au contexte organisationnel. Poitras (2015) a identifié l'écoute active, la reconnaissance des émotions et la recherche des solutions collaboratives comme compétences clés pour gérer efficacement les conflits au travail. Dans le contexte togolais, Lanie et al. (2022) pensent que la mauvaise gestion des émotions peut être à la source des conflits en entreprise, surtout si le personnel est en contact avec d'autres parties prenantes externes et internes. La compétition rude entre le personnel accentue quelques fois les conflits internes. Dans le cas d'espèce, la difficulté de la direction et même du département des ressources humaines à prendre une décision peuvent générer des conflits, comme l'explique (Lanie et al., 2022). Mais pour aider les PME, ils préconisent d'opter pour

la gestion des émotions, la conscience de soi, une bonne communication et d'intégrer des processus de prévention de conflits.

4.1.2.2 Manque de communication

La crise à laquelle l'entreprise a été confrontée vient en partie d'une mauvaise communication. Miller (2012) affirme par sa définition que la communication est une pierre angulaire pour l'avancée d'une entreprise. Elle la définit comme étant un processus d'échange symbolique qui permet aux êtres humains de créer une réalité commune dans un cercle social et organisationnel. Le manque de transparence dans la communication organisationnelle de cette entreprise est à l'origine de la crise de confiance tant avec les employés qu'avec les différentes parties prenantes. Cette remarque met en lumière l'importance d'une communication claire et régulière quand il est question de maintenir la confiance organisationnelle. Communiquer ne se limite pas à échanger, mais aussi à prendre en compte l'avis de l'autre, à négocier, à interpréter les contextes, à gérer les émotions, les intentions et bien d'autres (Miller, 2012).

Le manque de communication peut entraîner plusieurs réactions négatives, comme il est bien mis à l'évidence dans ce témoignage (Doh, 2005). Dans un échantillon de 45 PME togolaises, Doh (2005) a remarqué que le manque de communication au sein d'une PME entraîne une désorganisation, une mauvaise coordination et des conflits internes qui affectent la performance de l'entreprise. Parmi ces réactions négatives soulevées dans le témoignage se trouvent les critiques médiatiques, la dépression du personnel ... causé par le licenciement massif. Ce licenciement à la base pouvait être mieux géré afin d'éviter le retournement de situation qui a failli plomber l'entreprise. Renforcer la communication aide à créer un environnement de confiance et de collaboration. Anticiper et gérer les évaluations post-projets et leurs impacts sur le personnel demande une mise en place de formations en gestion de crise et de communication. Miller (2012) propose des stratégies de communication efficaces dans le but de prévenir, de gérer et de résoudre les conflits au sein d'une entreprise ou d'une organisation. Doh (2005) propose en plus que l'entreprise mette en place de

différents canaux de communication, tel que les bulletins d'information internes, des plateformes numériques ou des réunions périodiques.

4.1.3 L'impact de la numérisation sur les emplois

La numérisation des services a été conçue pour alléger les coûts financiers de l'entreprise et pour moderniser le système de transport. Cependant, elle a profondément transformé la structure de l'emploi au sein de l'entreprise. Bien qu'elle ait été lancée dans le but de réduire les coûts et de moderniser les opérations, elle a eu des effets contradictoires qui s'alignent sur les travaux de Polydoropoulou et al. (2023) : une réduction quantitative des postes, une transformation qualitative des rôles, des répercussions sociales et organisationnelles non négligentes (Prananta et al., 2024).

4.1.3.1 La réduction quantitative du personnel

La mise en place d'un système de billetterie numérique a entraîné la suppression de la moitié des postes, passant d'un personnel composé d'une cinquantaine de billettistes pour chaque autobus ainsi que d'une trentaine de contrôleurs à un effectif réduit.

Extrait 11 : Mais avec le nouveau système de gestion, l'effectif allait carrément être réduit de moitié.

Dans les pays africains à l'exemple du Togo, la numérisation des activités économiques est une activité naissante et se trouve confrontée à des obstacles liés à l'infrastructure. La transition vers le monde numérique, qui peut entraîner une réduction des effectifs ou une marginalisation sociale, est perçue comme une menace renforçant la résistance au changement. Cette observation est semblable à celle énoncée par (Achieng et Malatji, 2022; Gbandi et al., 2025), qui ont tous deux observé un lien entre l'automatisation accrue et la précarisation du marché du travail. Ces observations sont similaires à celles formulées par Frey et Osborne (2017), selon lesquelles l'automatisation des tâches routinières, telles que la vente de tickets, pourrait entraîner la disparition de près de 47 % des emplois actuels. Ici, la

numérisation a supplanté une main-d'œuvre humaine par une plateforme en ligne, dans le but de diminuer les couts salariaux.

Extrait 12 : le seul bémol est qu'il fallait tout de même licencier une trentaine de personnes... Cela signifie la fin d'une carrière, des familles qui se retrouvent sans domicile et des rêves brisés.

Cet extrait illustre les conséquences sociales décrites par Brougham et Haar (2018), qui démontrent que les licenciements causés par l'automatisation entraînent une plus grande précarité, en particulier chez les travailleurs peu qualifiés ou âgés, comme l'employé Kodjo âgé de 50 ans, contraint de devenir « zedman ».

Extrait 13 : La jeune billettiste Akossiwa, licenciée alors qu'elle soutenait sa mère malade.

Cet extrait illustre une vulnérabilité accrue des employés précaires face à ces transitions, un phénomène analysé par Dengler et Matthes (2018), qui soulignent que les travailleurs à faible revenu sont les plus exposés à la substitution technologique.

4.1.3.2 La réduction qualitative du personnel

Non seulement la numérisation a entraîné une baisse des effectifs, mais elle a également transformé les rôles existants, obligeant les employés à s'adapter à de nouvelles tâches. Le témoignage offre des exemples variés :

Extrait 14 : Ablam, un jeune homme de 38 ans, contrôleur reconverti en agent de sécurité... Au départ, il était réticent, mais il a reconsidéré sa situation familiale.

Cette reconversion forcée correspond aux conclusions de Autor (2022) qui notent que l'automatisation déplace les travailleurs vers des tâches non routinières, souvent moins alignées avec leurs compétences initiales.

Extrait 15 : Un monsieur Kokou a refusé notre offre et a démissionné... Il trouvait que c'était de l'humiliation.

Ce refus d'un poste d'agent d'entretien de bus met en lumière une inadéquation entre les attentes des employés et les opportunités proposées, un problème identifié par Nedelkoska

et al. (2018), qui montrent que 14% des emplois restants après numérisation nécessitent une requalification significative, souvent mal acceptée.

La billettiste Akoua, âgée de 32 ans, s'est récemment lancée dans la conduite d'autobus. Sa transition réussie confirme les recherches de Brynjolfsson et McAfee (2017), qui mettent de l'avant l'idée que la numérisation peut offrir des opportunités à ceux qui sont en mesure de développer de nouvelles compétences. Ces transformations soulignent un besoin criant de formation, un point repris par Arntz et al. (2016) qui insistent sur l'importance de programmes de requalification pour éviter l'exclusion des travailleurs.

4.1.3.3 Conséquences organisationnelles et sociales

Souvent, les crises, comme le licenciement massif ou l'insatisfaction sociale, sont souvent mal maîtrisées en raison du contexte culturel et institutionnel. Au Togo, les entreprises manquent de stratégie formelle pour accompagner les changements ou communiquer efficacement en période de crise (Yao - Baglo, 2018). L'impact de la numérisation sur l'emploi a dépassé le cadre individuel pour affecter l'organisation et la société. Le licenciement collectif a déclenché une crise de confiance, une baisse de moral et une vague de critiques médiatiques, comme l'expose Makridakis (2017), qui note que les transitions numériques mal gérées érodent la réputation des entreprises.

Extrait 16 : Le moral de tout le personnel était atteint

L'échec du projet, dû à une faible adoption par les commerçantes du marché, a conduit à une réintégration partielle des billettistes, révélant une inadaptation du système aux réalités locales. Sur le plan social, la numérisation a creusé les inégalités. Les employés âgés ou peu qualifiés, comme l'employé Kodjo, ont été marginalisés, tandis que les plus jeunes ou flexibles, comme la billettiste Akoua devenue conductrice d'autobus, ont rebondi. Cette polarisation est confirmée par Goos et al. (2009), qui montrent que l'automatisation favorise les travailleurs hautement qualifiés au détriment des autres, exacerbant des disparités socioéconomiques.

Selon Bessen (2019), sans accompagnement humain, la numérisation précipitée représente énormément de risques. Comme le souligne Bessen (2019), les technologies numériques ne suppriment pas nécessairement l'emploi, mais elles le redistribuent, nécessitant des investissements dans la formation et l'adaptation. L'échec du projet, dû à une exclusion des besoins des commerçantes alors que ces dernières représentent une bonne partie de la clientèle, reflète un manque d'analyse contextuelle, un point critique relevé par Acemoglu et Restrepo (2019), qui insistent sur la l'importance d'aligner les innovations sur les spécifiés des utilisateurs. La résilience de certains employés suggère néanmoins que, avec un soutien adéquat, la numérisation peut transformer des emplois plutôt que les détruire.

Cette partie dédiée à l'analyse du témoignage enrichie par la littérature académique togolaise a permis de comprendre les entreprises face à la résistance sociale, à la gestion du changement, aux crises internes et aux enjeux liés au bien-être au travail dans un contexte togolais.

4.2 DISCUSSION

4.2.1 Le contexte togolais face à la fin précoce des projets

Au Togo, l'entrepreneuriat est souvent marqué par des contraintes institutionnelles, économiques et structurelles qui impactent l'évolution des projets. Il est composé de plus de 80% de PTME (Sonhayé et Kounetsron, 2022) qui évoluent le plus souvent dans un cadre informel. Ces dernières constituent le tissu économique du pays. Force est de constater qu'elles sont limitées en ressources matérielles, en infrastructures de base et aussi en ressources financières (CCI, 2021).

Cette instabilité managériale favorisant l'échec des projets, à l'exception de la gouvernance, découle de plusieurs facteurs, dont des valeurs culturelles fondées sur les relations interpersonnelles, le tribalisme et les structures familiales (Pigé et Bigou-Lare, 2015a). Ces facteurs réunis créent un environnement managérial instable, influençant les décisions et la performance de l'entreprise. Ainsi, les projets évoluant dans un contexte

exposé à autant de facteurs de blocage ou d'interruption prématurée sont enclins d'échouer. (Chitou, 2013) explique que cette situation est souvent nuisible à la bonne gouvernance et aux performances des entreprises publiques et privées. Les projets échouent généralement par manque de préparation, de changement politique, de gouvernance adaptée et de ressources matérielles et financières.

4.2.2 La fin précoce des projets au Togo

(Pinto, 2013); Turner et Müller (2005) définissent la fin précoce de projet comme étant une interruption non planifiée d'un projet avant l'atteinte des objectifs initiaux prévus. Ce phénomène récurrent au Togo est souvent provoqué par des facteurs internes et externes. Les causes internes sont multiples. Elles comprennent une planification inadéquate, des ressources mal évaluées, un leadership de projet faible et des conflits entre les parties prenantes (Pinto, 2013). Les causes externes de la fin précoce de projet au Togo incluent les réformes réglementaires inopinées, l'instabilité politique, les divers refus d'accompagnement des bailleurs, les crises économiques et sanitaires (CCI, 2021). Ce faisant, l'interruption d'un projet entraîne des pertes financières importantes, la perte de crédibilité auprès des partenaires et des clients, la démotivation et la démobilisation des équipes.

Ce fut le cas d'une des entreprises BTP au Togo, qui a procédé à la réduction de son effectif dans le but de mettre en place des mesures d'urgence afin de faire face à la baisse de son chiffre d'affaires à la suite de l'échec d'un projet majeur (Karlen et Rother, 2023). À la suite d'une enquête menée auprès de 160 entreprises formelles togolaises, il ressort de cette enquête que face à la chute de leur chiffre d'affaires, 22% ont mis leur personnel en congé sans solde, 21% ont réduit les salaires et avantages sociaux et 61% ont diminué le temps de travail. Cette situation a fragilisé les activités économiques de l'entreprise et a créé un manque de confiance auprès des acteurs économiques. Mettant ainsi leur résilience organisationnelle à l'épreuve (Karlen et Rother, 2023).

Au Togo, une fin précoce de projet est considérée comme un échec du dirigeant ou du chef de l'équipe de projet. Argyris et Schön (1997) expliquent que, généralement, un échec

de projet est perçu avant tout comme une faute individuelle. Ceci faisant, les mécanismes de rétroaction sont bloqués et la capacité collective à innover et à s'adapter reste figée. Cette situation d'échec empêche le développement de l'apprentissage organisationnel. Elle bloque ou ralentit la capacité de l'entreprise à évoluer et à se développer. Ceci justifie l'insuffisance des mécanismes permettant de tirer parti des erreurs ainsi que l'absence de procédures formelles d'évaluation après projet dans de nombreuses PME(Togo, 2016).

4.2.3 La résilience dans un contexte togolais

Les entreprises togolaises ont développé des formes de résilience basées sur des logiques culturelles et sur des stratégies managériales adaptatives. Le modèle Ubuntu, qui est une idéologie basée sur les valeurs de solidarité, de respect mutuel et de la communauté, se retrouve au cœur de plusieurs fondements managériaux des entreprises (Nussbaum, 2003b). Comme le souligne Kassegne (2024), l'Ubuntu conjugue solidarité et accomplissement personnel. Selon Kassegne (2024), il s'agit d'une synergie qui explique la capacité des organisations togolaises à rebondir après un projet interrompu. La culture organisationnelle du Togo regorge en elle des facteurs qui peuvent favoriser ou freiner la résilience d'une organisation. Au Togo, le tissu social est marqué par une solidarité et une entraide (R. Bendokat et M. Tovo, 1999). Cette solidarité communautaire facilite la mobilisation collective des parties prenantes et permet de mettre en commun les ressources pour affronter et surmonter la crise (Akakpo et al., 2024). Dans le même élan, on remarque un attachement profond aux traditions et au patrimoine local qui contribue à la résilience culturelle (Awoussi et al., 2025) . Les entreprises arrivent à absorber les chocs tout en maintenant une identité collective (Schein, 2010). Cette continuité culturelle permet aux entreprises de s'appuyer sur des valeurs partagées et renforce de ce fait leur capacité à s'adapter et à rebondir. D'autres facteurs culturels freinent la résilience à l'instar du poids hiérarchique qui se traduit par une culture hiérarchique forte capable de freiner les initiatives individuelles et la prise de décisions rapide en cas de crise (Hofstede, 2001; Maher, 2000). Le manque de formation du personnel, l'absence de dispositifs structurée pour favoriser la transmission des savoirs

limitent la capacité de l'entreprise à apprendre des crises passées et à établir des pratiques résilientes (Argyris et Schön, 1997; Atchoglo A. E. et T., 2024).

Pour rebondir lors d'un échec de projet, certains dirigeants s'appuient sur le réseau social, communautaire ou familial qu'ils ont créé. Ils mobilisent ainsi les ressources nécessaires qui permettront de maintenir l'activité même après cet échec. Luthans et al. (2004) expliquent comment, face à l'échec d'un projet, les dirigeants et les membres des équipes font appel à la résilience psychologique en s'appuyant sur des valeurs comme la motivation, l'optimisme, l'espoir et l'efficacité personnelle. Selon Duchek (2020), la résilience ne se limite pas juste à une posture psychologique ou culturelle, mais elle doit aussi s'exprimer à travers des mécanismes opérationnels concrets. Parmi ces mécanismes opérationnels figurent l'évaluation continue des risques, l'élaboration de plan de secours, la mise en place de comités de suivi, le développement des capacités d'apprentissage organisationnel (Duchek, 2020; Winter, 2003).

Au Togo, les entreprises les plus résilientes intègrent des pratiques d'amélioration continue, renforcent les compétences de leurs employés et maintiennent une culture de rétroaction même en période d'échec. Ces pratiques favorisent la survie de l'organisation et renforcent la capacité de l'entreprise à innover en temps de crise (Burnard et Bhamra, 2011). Face à ces défis, les PME togolaises mettent en place des mécanismes de résilience, tels que la diversification des activités, la mobilisation des réseaux de soutien, le renforcement des capacités internes en gestion de crise et une adaptation rapide des stratégies (CCI, 2021).

En période de crise, comme le montre le cas d'étude, la PME togolaise a mis en place des stratégies de résilience organisationnelle. Elle a élaboré un plan d'action avec un cabinet spécialisé visant à prévenir les futurs échecs. Ce plan d'action incluait les études de faisabilité, les tests pilotes et surtout un plan de communication renforcée avec les parties prenantes. Elle a mis en place une communication transparente et un plan de gestion de crise. La direction, face aux médias et au personnel, a assumé l'entière responsabilité de ses erreurs dans le but de calmer la crise et de renforcer la cohésion.

Faire recours au modèle dynamique de résilience appelé « Réponse » et développé par Burnard et Bhamra (2011) peut être un apport de solution dans la période post-crise. À l'exemple de notre PME, qui a investi dans des programmes de gestion de crise, de stress en milieu professionnel, de coaching et de soutien psychologique. Le personnel a bénéficié d'une formation et d'un accompagnement psychologique. Ce plan a été mis en place pour soutenir le personnel durant et après la crise. Sa difficulté financière l'a conduit à une réduction du personnel afin de préserver sa pérennité et la continuité de ses activités. Linnenluecke et al. (2012) nomme cette posture « la récupération ». Face à une situation de crise majeure, il est judicieux d'opter pour une forme de résilience parmi lesquelles figure la résilience réactive. Selon Boin et Eeten (2013), la réactivité fait référence à la capacité d'une organisation à répondre rapidement et efficacement aux perturbations. L'entreprise ayant fait l'objet de notre a suit développé sa capacité en répondant efficacement après la crise de la Fuente et al. (2022). En adoptant des comportements proactifs, comme la communication ouverte, la formation, l'accompagnement psychologique, la restructuration et le dialogue, elle a montré une adaptation à la crise. La résilience réactive se concentre sur la capacité à répondre efficacement lorsque des événements inattendus se produisent.

Néanmoins, comme le mentionne (CCI, 2021; Pigé et Bigou-Lare, 2015a), ces mécanismes sont quelques insuffisants pour faire face aux crises. Aussi, ils soulignent que les PME togolaises manquent de dispositifs formels d'évaluation post-projet et de capitalisation des apprentissages, ce qui freine et limite leur capacité à rebondir après un échec de projet ou une fin prématurée de projet.

4.2.4 Synthèse

Les entreprises togolaises face à l'incertitude économique, politiques et sociales, manifestent leur résilience organisationnelle en développant une capacité d'adaptation aux changements radicaux et aux crises. Elles font preuve d'une agilité et d'une adaptabilité organisationnelle qui se traduit par la mise en place de processus décisionnels flexibles. Cette agilité leur permet de réagir promptement aux imprévus sans perdre de vue leur vision

stratégique. Les entreprises togolaises TPME, PME, entreprises publiques et parapubliques valorisent la flexibilité des structures et démontrent au quotidien leur capacité à ajuster leurs stratégies en fonction des signaux d'alerte détectés dans leur environnement (CCI, 2021). Selon (Doh, 2005), dans cette lutte acharnée, les départements des ressources humaines jouent un rôle central en encourageant une culture organisationnelle forte et adaptative. Ils favorisent l'apprentissage continu, l'innovation et l'acceptation de l'échec comme une source d'apprentissage. Les départements RH mettent en place des canaux de communication, des systèmes de reconnaissances et favorisent un environnement psychologique adapté à la diversité et basé sur des valeurs culturelles.

Pour celles qui souhaitent se préparer, elles investissent dans l'anticipation des risques, la planification de gestion et de réponses aux crises, et mettent en place des mécanismes de gestion proactive. Ce faisant, elles évaluent ainsi leur performance et adaptent leurs processus en vue de renforcer leur capacité à faire face aux crises et à l'incertitude (Mizrak, 2024). Les dirigeants avisés renforcent leur leadership et la résilience de l'entreprise en favorisant la confiance, la transparence et la communication entre le personnel. Ils développent la collaboration et la confiance entre les différentes parties prenantes qui constituent un levier très important dans le maintien de la résilience. Ils doivent former aux compétences d'écoute et d'empathie, instaurer des rituels de partage en se basant sur le principe du service et de l'altruisme et renforcer la responsabilité collective à travers des revues de post-mortem (Kassegne, 2024). Certaines entreprises togolaises cultivent une culture d'apprentissage continu, investissent dans la formation de leur personnel et dans le développement de leur compétence en vue de mieux rebondir après les crises (CCI, 2021).

Face à ces situations de crise répétées, il serait crucial de renforcer la résilience organisationnelle des PME face à la fin précoce de projets au Togo. Ce faisant, il faudrait réduire la vulnérabilité des TPME et PME aux chocs financiers en améliorant leur accès au financement et aux marchés. Développer à travers des dispositifs formels d'apprentissage organisationnel, des cadres d'évaluation et de capitalisation des expériences. Selon, il faut renforcer la coordination entre les acteurs publics et privés afin d'anticiper et de gérer les

risques liés à l'exécution des projets (CCI, 2021). Il faut promouvoir une culture de l'innovation et de l'agilité organisationnelle pour permettre aux entreprises de s'adapter rapidement aux changements de leur environnement en perpétuel changement.

4.2.5 Résultats

La présente section expose les principaux résultats dégagés à partir d'une démarche d'analyse autopraxéographique fondée sur une immersion personnelle dans une PME togolaise ayant connu l'interruption prématurée d'un projet. Cette méthode réflexive a permis de dégager trois axes majeurs qui structurent les manifestations de la résilience organisationnelle dans ce type d'environnement. Premièrement, il est remarqué que la gestion du stress fut engendrée par l'imprévisibilité des conditions, deuxièmement, le personnel a déploré des insuffisances dans les mécanismes de communication interne, tertio, la transformation numérique a eu un impact négatif sur le personnel en particulier et sur la dynamique de l'entreprise en général. Ces éléments, issus d'un processus de narration introspective, sont illustrés à travers des situations concrètes vécues. Ils permettent de mettre en lumière les défis structurels et conjoncturels propres aux petites et moyennes entreprises togolaises, évoluant dans un cadre socioéconomique marqué par l'instabilité et des contraintes multiples (INSEED, 2024).

4.2.5.1 Le stress lié à l'incertitude

L'arrêt inattendu du projet a constitué une source majeure de stress au sein de l'organisation, compromettant la mobilisation et la motivation du personnel. Une observation particulièrement révélatrice, extraite de mon témoignage (page 64), évoque la réaction de Kodjo, dont les propos traduisaient une vive inquiétude face à son licenciement.

Cette insécurité émotionnelle s'est accentuée dans un climat marqué par l'absence de communication claire sur les motifs de la décision, renforçant ainsi les tensions internes. Ce type de réponse émotionnelle face à l'incertitude est représentatif de nombreuses structures africaines confrontées à des conditions d'instabilité (Mujajati et al., 2024). L'exemple étudié

illustre les limites des capacités d'adaptation de la PME, en l'absence de dispositifs formels de gestion de crise, tels que conceptualisés par Burnard et Bhamra (2011), et souligne l'importance d'un cadre proactif de résilience en contexte entrepreneurial africain.

4.2.5.2 Le manque de communication interne

Le second axe d'analyse met en évidence les déficiences observées dans les pratiques de communication interne, qui ont considérablement limité la capacité de réaction de la PME face à la cessation du projet. Dans mon témoignage, à plusieurs endroits, on peut remarquer un certain laxisme dans la transmission d'informations. Cette configuration a conduit à des situations où certains membres du personnel ont perdu leur emploi.

Ces déficiences traduisent une gestion fondée sur des schémas informels, caractéristiques de nombreuses entreprises togolaises. Elles s'inscrivent dans un modèle managérial fortement influencé par des dynamiques socioculturelles, notamment le tribalisme et les logiques d'affiliation (Chitou, 2013). En contraste avec les pratiques managériales occidentales, qui valorisent la transparence et la structuration des échanges (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2021), l'organisation étudiée s'appuyait principalement sur les réseaux informels, ce qui limite sa résilience face aux crises

4.2.5.3 Les impacts de la numérisation sur l'emploi

L'examen réflexif mené dans le cadre de cette étude met également en lumière les répercussions néfastes de la transformation numérique sur l'emploi au sein de la PME. Si la numérisation est souvent perçue comme un facteur de résilience, elle peut aussi induire des effets négatifs sur la stabilité de l'emploi lorsque les conditions d'implémentation ne sont pas maîtrisées. Le témoignage à la page 58 en parle, « ... avec le nouveau système de gestion, l'effectif allait carrément être réduit de moitié. »

Cette situation met en évidence les limites systémiques rencontrées dans les environnements à faible maturité numérique, tels que les PME togolaises, où l'insuffisance des infrastructures technologiques et le déficit en formation professionnelle constituent des

obstacles majeurs à l'intégration harmonieuse des outils numériques (BCI, 2024). Si, en théorie, la numérisation est susceptible de favoriser l'agilité organisationnelle (Awad et Martín-Rojas, 2024), elle peut aussi accroître les disparités internes et engendrer des conséquences sociales négatives lorsqu'elle n'est pas accompagnée de dispositifs de soutien adaptés.

En synthèse, Les résultats présentés à travers les trois dimensions à savoir la gestion du stress engendré par l'incertitude, le manque de communication interne, et l'impact de la numérisation révèlent des enjeux structurels et contextuels spécifiques aux PME opérant dans le contexte togolais. Ces observations traduisent la nécessité d'élaborer des dispositifs de résilience organisationnelle ancrés dans la réalité locale, en intégrant les dynamiques socioculturelles et les logiques de fonctionnement informel (Mangaliso, 2001). Ces éléments, inscrits dans une approche introspective, constituent une assise empirique pour une ouverture vers une discussion théorique à venir.

4.2.6 Limites

L'autopraxéographie, en tant que méthode introspective, offre une perspective riche sur la résilience organisationnelle dans une PME togolaise, mais elle est sujette à des biais de mémoire, de subjectivité, et liés au positionnement de l'autrice. Le biais de mémoire, par exemple, peut avoir influencé la reconstitution des événements, comme l'anxiété décrite dans le témoignage. La subjectivité, découlant de mon rôle dans l'équipe projet, a pu biaiser l'interprétation des lacunes en communication. Mon positionnement, marqué par mon empathie envers les employés affectés par la numérisation, constitue une autre limite.

4.2.6.1 Biais de mémoire

L'autopraxéographie repose sur le rappel d'expériences vécues, ce qui expose les données au risque de biais de mémoire. Ce biais peut entraîner des distorsions dans la reconstitution des événements, où certains détails peuvent être amplifiés ou minimisés en fonction du contexte émotionnel ou temporel de la rédaction. A l'exemple de la description

de l'anxiété de Kodjo face à son licenciement pourrait être influencée par mon propre ressenti au moment de l'écriture, exagérant potentiellement l'intensité des émotions rapportées. Pour atténuer ce biais, j'ai triangulé mes souvenirs avec des supports empiriques objectifs, tels que des notes prises quotidiennement pendant l'expérience, archivées dans un carnet numérique sécurisé. Ces documents ont permis de valider la chronologie des événements et les faits clés, réduisant ainsi les distorsions liées à la mémoire.

4.2.6.2 Subjectivité

En tant que méthode introspective, l'autopraxéographie est intrinsèquement subjective, ce qui peut biaiser l'interprétation des dynamiques organisationnelles (Albert et Avenier, 2011). Mon rôle au sein de la PME, en tant qu'observatrice participante, a influencé ma perception des événements, comme les lacunes en communication interne décrites dans le témoignage. Mon sentiment d'exclusion lors des réunions pourrait refléter mes attentes personnelles plutôt qu'une réalité organisationnelle universelle. Pour limiter ce biais, j'ai confronté mes observations à des discussions informelles avec des collègues, menées après l'arrêt du projet. Ces échanges, consignés dans mon carnet de notes, ont permis de confirmer des thèmes récurrents, comme le stress lié à l'incertitude ou les tensions causées par la numérisation. Ces discussions, bien que non structurées, ont offert une perspective externe pour nuancer mes interprétations subjectives.

4.2.6.3 Positionnement de l'autrice

Le positionnement de l'autrice, en tant que membre actif de l'équipe projet, constitue une autre limite potentielle. Ma proximité avec les acteurs et les événements dans le témoignage a pu influencer mon analyse, en particulier dans l'interprétation des réactions émotionnelles ou des pratiques managériales. Ma description des licenciements liés à la numérisation pourrait être biaisée par mon empathie envers les employés affectés, comme Afi, ou par mon propre engagement dans le projet. Pour atténuer ce biais, j'ai adopté une démarche réflexive, comme recommandé par Albert et Cadieux (2017), en documentant

explicitement mon rôle et mes émotions dans le carnet de notes. De plus, j'ai triangulé mes observations avec des sources externes, telles que des rapports internes sur la mise en œuvre du logiciel de gestion, pour garantir une analyse plus objective des impacts de la numérisation. Cette réflexivité a permis de reconnaître et de limiter l'impact de mon positionnement sur les conclusions.

4.2.6.4 Dispositif de triangulation

Pour renforcer la fiabilité et la validité des données, un dispositif de triangulation a été mis en œuvre, combinant trois sources principales : le témoignage autopraxéographique, les documents internes de la PME, et les discussions informelles avec le personnel. Les documents internes, tels que les rapports de réunion et les plannings archivés, ont servi à vérifier les faits relatés. Les discussions informelles avec des collègues, consignées dans un carnet de notes, ont permis de valider des thèmes clés, tels que les lacunes en communication ou le stress organisationnel, en confrontant mon récit à d'autres perspectives. Enfin, les discussions informelles avec les collègues ont permis de réduire les biais interprétatifs.

4.2.6.5 Éthique et contextualisation

L'anonymat de l'entreprise et des participants, conformément aux exigences éthiques énoncées, a limité l'accès à certaines données sensibles, comme des enregistrements formels ou des informations identifiables. Cette contrainte a renforcé l'importance de la triangulation, car les sources alternatives (notes, rapports) ont compensé ces limitations. De plus, le contexte togolais, marqué par des pratiques managériales informelles et des dynamiques socioculturelles comme le tribalisme (Mangaliso, 2001) a influencé la collecte et l'interprétation des données. La triangulation a permis d'ancrer les observations dans ce contexte spécifique, tout en maintenant une approche rigoureuse et réflexive.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire s'est attardé à comprendre les mécanismes de résilience organisationnelle déployés à la suite d'une fin précoce de projet, dans un contexte togolais marqué par l'instabilité économique et structurelle. À travers une approche qualitative fondée sur l'autopraxéographie, il a été possible d'examiner en profondeur une expérience professionnelle vécue, révélatrice des tensions et des ajustements auxquels sont confrontées les Petites Moyennes Entreprises lorsqu'un projet échoue avant son terme.

Les résultats de cette étude ont mis en lumière plusieurs éléments clés de la résilience organisationnelle : la capacité à redéfinir les priorités, à mobiliser les apprentissages issus de l'échec, et à réorganiser les ressources humaines et stratégiques autour de nouveaux objectifs. La résilience, dans le cas observé, s'est révélée comme un processus évolutif et non comme une posture préexistante. Un processus évolutif façonné par les circonstances et par la volonté collective de donner sens à l'adversité. À l'issue de cette étude, il est à remarquer que les entreprises togolaises se reposent sur la capacité de mobilisation collective des membres de leur équipe, sur leur capacité à redéfinir les priorités, à gérer les ressources sur la base des comportements proactifs, à maintenir une cohésion autour des valeurs managériales africaines développées, telles que la solidarité, l'engagement et la loyauté. Cette étude montre à quel point les entreprises africaines, pour être résilientes, combinent les pratiques modernes et les pratiques culturelles locales.

Cette étude, aussi intéressante qu'elle soit, présente des limites. Il a été remarqué qu'il existe peu de littératures sur la résilience des entreprises togolaises. Elle reste donc limitée et peu de stratégies sont développées pour contrer cette situation d'inconfort par laquelle peuvent passer certaines entreprises. Il s'agit là d'une limite documentaire. Les sources scientifiques locales qui traitent des sujets de management et de résilience organisationnelle dans un contexte togolais sont limitées. Le fait que le chercheur partage une expérience dont il est acteur peut présenter un risque de déformation de la réalité malgré les efforts fournis. Les

conclusions qui émanent de ce vécu ne pourront être généralisées, car elle reste un cas spécifique. L'expérience du chercheur reste figée dans le temps et son analyse porte sur une période précise qui ne peut être dynamique en fonction de l'évolution des années.

Ces limites n'enlèvent cependant rien à la pertinence de l'analyse, mais appellent à des travaux complémentaires mobilisant des approches comparatives et des données plus diversifiées. Il est souhaité que ces limites ouvrent la voie à d'autres recherches qui viendront approfondir l'analyse sur les PME togolaises face à la fin précoce d'un projet. Pour la pertinence d'une prochaine analyse, il serait intéressant de procéder à des enquêtes comparatives en intégrant d'autres PME du Togo ou des pays de l'Afrique vivant la même réalité.

En somme, ce mémoire contribue à une meilleure compréhension des dynamiques internes de résilience dans les organisations togolaises, tout en soulignant la nécessité d'intégrer les spécificités culturelles et contextuelles dans l'analyse des processus post-échec. Il invite à repenser les échecs de projet non pas comme des fins, mais comme des moments charnières, porteurs de transformation et d'innovation organisationnelle.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Acemoglu, D. et Restrepo, P. (2019). Automation and new tasks: How technology displaces and reinstates labor. *Journal of economic perspectives*, 33(2), 3-30.
- Achieng, M. et Malatji, M. (2022, 12/20). Digital transformation of small and medium enterprises in sub-Saharan Africa: A scoping review. *The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa*, 18. <https://doi.org/10.4102/td.v18i1.1257>
- Adu-Oppong, A. A. et Agyin-Birikorang, E. (2014). Communication in the workplace: Guidelines for improving effectiveness. *Global journal of commerce & management perspective*, 3(5), 208-213.
- Afzalur Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of conflict management*, 13(3), 206-235.
- Ahmed, A. (2023). The Impact of Managerial Innovation on the Organizational Resilience of SMEs in Morocco. *African Scientific Journal*, 3(20), 657-657.
- Akakpo, A. F., Sodokin, K. et Couchoro, M. (2024, 10/04). Social capital, gender-based resilience, and well-being among urban and rural households in Togo. *Journal of International Development*, 37, 251-299. <https://doi.org/10.1002/jid.3958>
- Alaoui, F. S. et Oubaassouk, O. (2023). Crise et résilience, et le rôle de la transformation digitale: Cas des petites et moyennes entreprises marocaines. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(1).
- Albert, M.-N. (2025). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics/Proyética/Projectique*, 40(1), 87-104.
- Albert, M.-N. et Avenier, M.-J. (2011). Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens. *Recherches qualitatives*, 30(2), 22-47. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1084829ar>
- Albert, M.-N. et Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplement), 163-175.

- Albert, M.-N., Dodeler, N. L., Couture, M.-M. et Michaud, N. (2023). L'autopraxéographie, une méthode pour construire des savoirs à partir de son expérience dans une perspective complexe et interdisciplinaire. *Journal of Interdisciplinary Methodologies and Issues in Sciences*, 11(Subject Area 1: Interdisciplinarity as a field of research).
- Albert, M.-N. et Michaud, N. (2016). From disillusion to the development of professional judgment: Experience of the implementation process of a human complexity course. *Sage Open*, 6(4), 2158244016684372.
- Albert, M.-N. et Michaud, N. (2020). Chapitre 12. Les utilisations de l'autopraxéographie pour le dirigeant-chercheur. Dans *Produire du savoir et de l'action* (p. 141-152). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.peret.2020.01.0141>
- Anaut, M. et Pedinielli, J.-L. (2003). *La résilience : surmonter les traumatismes*. Nathan.
- Argyris, C. et Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, (77/78), 345-348.
- Arntz, M., Gregory, T. et Zierahn, U. (2016). The risk of automation for jobs in OECD countries: A comparative analysis.
- Atakpama, W., Akpagana, S., Pereki, H., Komlan, B. et Koffi, A. (2021, 06/01). Plantes et prise en charge de la santé maternelle dans la région Maritime du Togo. 14, e4196-e4206.
- Atchoglo A. E. et T., K. (2024). *Qualité de vie et conditions de travail dans les entreprises au Togo*. <https://www.revue-rms.fr/attachment/2575698/>
- Auerbach, C. et Silverstein, L. B. (2003). *Qualitative data: An introduction to coding and analysis* (vol. 21). NYU press.
- Autissier, D. et Vandangeon-Derumez, I. (2021). Définition de la résilience organisationnelle par K. E. Weick. *Question(s) de management*, 35(5), 43-49. <https://doi.org/10.3917/qdm.215.0043>
- Autor, D. (2022). THE LABOR MARKET IMPACTS OF TECHNOLOGICAL CHANGE: FROM UNBRIDLED ENTHUSIASM TO QUALIFIED OPTIMISM TO VAST UNCERTAINTY. *Working paper series.*, 30074, ALL-ALL.
- Avogan, K. (2023). Gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit : un cadre théorique. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, 3(02 (2023)). <https://doi.org/> <https://doi.org/10.5281/zenodo.7870056>

- Awad, J. A. et Martín-Rojas, R. (2024). Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 69.
- Awada, M., Becerik Gerber, B., Lucas, G. M. et Roll, S. C. (2024). Stress appraisal in the workplace and its associations with productivity and mood: Insights from a multimodal machine learning analysis. *PLoS One*, 19(1), e0296468. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0296468>
- Awoussi, M. Y., Domtse, E. K. A., Gake, D. K., Genovese, P. V. et Dziwonou, Y. (2025). Analysis of the Sustainability Elements of Vernacular Architecture in Northern Togo: The Case of the Kara Region. *Sustainability*, 17(6), 2450. <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/6/2450>
- Bacud, S. A. D. (2020). Henri Fayol's principles of management and its effect to organizational leadership and governance. *Journal of Critical Reviews*, 7(11), 162-167.
- Basiri, A., Behnam, N., De Rooij, R., Hochstein, L., Kosewski, L., Reynolds, J. et Rosenthal, C. (2016). Chaos engineering. *IEEE Software*, 33(3), 35-41.
- [Record #97 is using a reference type undefined in this output style.]
- Batchana, E. (2016). Togo: quels repères pour un pays en quete de son identité nationale?(1958-2010). *Sciences Humaines*, 1(3).
- BCI. (2024). *Entrepreneurship and small business support: Why SMEs are vital for economic resilience in Western Africa*. <https://www.thebci.org/news/why-smes-are-vital-for-economic-resilience-in-western-africa.html>
- Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A. et Tipton, S. M. (2008). *Habits of the heart : individualism and commitment in American life : with a new preface*. University of California Press.
- Bender, E. M., Gebru, T., McMillan-Major, A. et Shmitchell, S. (2021). On the dangers of stochastic parrots: Can language models be too big?? Dans. Proceedings of the 2021 ACM conference on fairness, accountability, and transparency.
- Bendokat, R. et Tovo, M. (1999). A social protection strategy for togo. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/247181468760793627/pdf/multi-page.pdf>
- Bendokat, R. et Tovo, M. C. (1999). *A social protection strategy for Togo*. Social Protection, World Bank.

- Bernard, N. et Abord de Chatillon, E. (2022). Quand le bien-être au travail rencontre la performance : une analyse des représentations sociales d'assistants sociaux. *@GRH*, 42(1), 83. <https://doi.org/10.3917/grh.042.0083>
- Bernier, C. (2005). Les PME québécoises et la formation: de l'effet de taille aux dispositifs institutionnels. *Relations industrielles*, 60(3), 540-565.
- Bessen, J. (2019). Automation and jobs: When technology boosts employment. *Economic Policy*, 34(100), 589-626.
- Boin, A. et Eeten, M. J. G. v. (2013). The Resilient Organization: A critical appraisal. *Public Management Review*, 15:3,, 429-445. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>
- Bonikowsky, L. N. et Block, N. (2016). *Tempête de verglas de 1998*. L'ENCYCLOPEDIE CANADIENNE. <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/la-crise-du-verglas-1998>
- Brougham, D. et Haar, J. (2018). Smart Technology, Artificial Intelligence, Robotics, and Algorithms (STARA): Employees' perceptions of our future workplace. *Journal of Management and Organization*, 24(2), 239-257. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.55>
- Brynjolfsson, E. et McAfee, A. (2017). The business of artificial intelligence. *Harvard Business Review*, 7(1), 1-2.
- Burnard, K. et Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>
- Bushobole Akiba, D., Elie, N., Nicolas, M., Mushobekwa, S., Bontemps, B., Mukandja, A., Aksanti, A., Matongo, J. M., Esther, D., Dorcas, N., Douce, L. et Acceooooo, O. (2023, 01/01). Le stress au travail chez les agents administratifs dans les Institutions Supérieures et Universitaires de la ville d'Uvira, République démocratique du Congo OPEN ACCESS Le stress au travail chez les agents administratifs 02, 204-211.
- Carl, F., Stephen, R. C., Brian, W., Marten, S., Terry, C. et Johan, R. (2010) Resilience Thinking: Integrating Resilience, Adaptability and Transformability. *Ecology and Society*, 15(4), 20, article. <https://doi.org/10.5751/ES-03610-150420>
- Carson, J. et Young, T. (1820). III. On the elasticity of the lungs. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London*, (110), 29-44. <https://doi.org/10.1098/rstl.1820.0004>

- CCI. (2021). *Promouvoir la compétitivité des PME au Togo: Un fondement résilient pour une croissance transformatrice (FR)*. <https://www.intracen.org/fr/ressources/publications/promouvoir-la-competitivite-des-pme-au-togo-un-fondement-resilient-pour-une>
- Celestin, M., Vasuki, M., Sujatha, S. et Kumar, A. D. (2024). Enhancing Employee Satisfaction and Engagement to Boost Productivity: The Role of Leadership, Culture, and Recognition Programs. *International Journal of Computational Research and Development*, 9(2), 67-74.
- Chitou, I. (2013). Éthique et pratique managériale dans les entreprises publiques en Afrique subsaharienne : pourquoi tant de difficultés ? Le cas du Togo. *Gestion et management public*, Volume 1/n°4(2), 23-35. <https://doi.org/10.3917/gmp.004.0023>
- CIA. (2024). *The world factbook*. <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/togo/>
- Cieslak Ph.D, V. et Valor, C. (2024, 12/23). Moving beyond conventional resistance and resistors: an integrative review of employee resistance to digital transformation. *Cogent Business & Management*, 12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442550>
- Claeyé, F. (2019). Le management en Afrique : authenticité, échanges culturels et hybridité. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 23, 172-182. <https://doi.org/10.7202/1068543ar>
- Clark, D. D., Partridge, C., Ramming, J. C. et Wroclawski, J. T. (2003). A knowledge plane for the internet. Dans *Proceedings of the 2003 conference on Applications, technologies, architectures, and protocols for computer communications* (p. 3). <https://doi.org/10.1145/863955.863957>
- Conseil, P. d. *Symbole de la République Togolaise*. <https://presidenceduconseil.gouv.tg/symbole-des-de-la-republique-togolaise/>
- Coutu, D. L. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-48,50,52,55.
- Cyrlunik, B. (1999). *Un merveilleux malheur*. O. Jacob.
- Cyrlunik, B. et Jorland, G. (2012). *Résilience. Connaissances de base*. Odile Jacob. <https://doi.org/10.3917/oj.cyrl.2012.01>
- Dadzie, K., Pali, M. et Danioué, T. (2023, 04/30). The Paradox of Voting Instability and Its Consequences in Togo. *Uirtus*, 3, 87. <https://doi.org/10.59384/uirtus.2023.2675>

- de la Fuente, J., Urien, B., Luis, E. O., González-Torres, M. C., Artuch-Garde, R. et Balaguer, A. (2022). The Proactive-Reactive Resilience as a Mediatlional Variable Between the Character Strength and the Flourishing in Undergraduate Students. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856558>
- Dengler, K. et Matthes, B. (2018). The impacts of digital transformation on the labour market: Substitution potentials of occupations in Germany. *Technological Forecasting and Social Change*, 137, 304-316.
- Desreumaux, A. (2015). Chapitre 1. Notion d'organisation. Dans *Théorie des organisations* (p. 41-79). EMS Editions. <https://www.cairn.info/theorie-des-organisations--9782847697049-page-41.htm>
- https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=EMS_DESRE_2015_01_0041
- Dia, M. (1996). *Africa's management in the 1990s and beyond: Reconciling indigenous and transplanted institutions*. World Bank Publications.
- Dieme, M., Hikkerova, L. et Tidjani, B. (2017). Pratiques de GRH et performance des PME industrielles au Sénégal. *Management & Prospective*, Volume 34(3), 113-135. <https://doi.org/10.3917/g2000.343.0113>
- Diplomatie, F. (2024). *Présentation du Togo*. <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/togo/presentation-du-togo>
- Doh, M. D. (2005). *Les pratiques ressources humaines et la performance des PME au Togo*. Memoire Online. <https://www.memoireonline.com/12/08/1742/Les-pratiques-ressources-humaines-performance-pme-togo.html>
- Dousin, O., Wei, C. X., Balakrishnan, B. et Lee, M. C. C. (2021, Nov). Exploring the mediating role of flexible working hours in the relationship of supervisor support, job and life satisfaction: A study of female nurses in China. *Nurs Open*, 8(6), 2962-2972. <https://doi.org/10.1002/nop2.1008>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business research*, 13(1), 215-246.
- Easterly, W. R., Islam, R. et Stiglitz, J. E. (2001). SHAKEN AND STIRRED: EXPLAINING GROWTH VOLATILITY. *Annual World Bank conference on development economics*.
- Edoho, F. M. (2000). *Management challenges for Africa in the twenty-first century: Theoretical and applied perspectives*. Bloomsbury Publishing USA.

- Fernandes, G., Ward, S. et Araújo, M. (2013). Identifying useful project management practices: A mixed methodology approach. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 1(4), 5-21.
- Fletcher, D. et Sarkar, M. (2013). Psychological resilience. *European psychologist*.
- Frey, C. B. et Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting & Social Change*, 114, 254-280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- fund, I. m. (2024). Togo: 2024 Article IV Consultation-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Togo. 2024(299), 93. <https://doi.org/https://doi.org/10.5089/9798400291203.002>
- Gbandi, T., K., C. M., Komivi, A., Agbenyegan, N. Y. et and Djibril, A. (2025, 2025/03/04). In the Technological Age: The Internet and the Performance of Micro-Enterprises in Togo. *The Journal of Development Studies*, 61(3), 459-484. <https://doi.org/10.1080/00220388.2024.2413084>
- Gbekley, H. E., Karou, S. D., Katawa, G., Tchacondo, T., Batawila, K., Ameyapoh, Y. et Simporé, J. (2017, 12/29). ETHNOBOTANICAL SURVEY OF MEDICINAL PLANTS USED IN THE MANAGEMENT OF HYPERTENSION IN THE MARITIME REGION OF TOGO. *African Journal of Traditional, Complementary and Alternative Medicines*, 15(1), 85-97. <https://doi.org/10.21010/ajtcam.vi15.1.9>
- [Record #258 is using a reference type undefined in this output style.]
- Gilson, S. C. (2010). *Creating value through corporate restructuring : case studies in bankruptcies, buyouts, and breakups* (2nd^e éd.). J. Wiley & Sons.
- Goetzel, R. Z. et Ozminowski, R. J. (2008). The health and cost benefits of work site health-promotion programs. *Annu. Rev. Public Health*, 29(1), 303-323.
- Goos, M., Manning, A. et Salomons, A. (2009). Job polarization in Europe. *American economic review*, 99(2), 58-63.
- Greenhaus, J. H. et Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature.
- Guillemin, M. (2018). Le bonheur au travail : qu'en disent les scientifiques ? *Environnement, risques & santé*, 17(5), 487.
- Guillemin, M. et Gillam, L. (2004). Ethics, reflexivity, and “ethically important moments” in research. *Qualitative inquiry*, 10(2), 261-280.

- Guillet, L. (2012). *Le stress*. De Boeck.
- Hamel, G. et Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63, 131.
- Hassnae, B. et Amina, S. (2024, 09/18). Les facteurs de stress professionnel : une revue de littérature systématique. *African Scientific Journal*, 3(25), 1471. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13786220>
- Héyou, B., Pazambadi, K. et Paboussoum, P. (2021, 07/02). RELATIONS ET CONDITIONS DE TRAVAIL ET ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES DU TOGO / LABOR RELATIONS AND WORKING CONDITIONS AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN TOGO'S INDUSTRIAL COMPANIES. *European Journal of Economic and Financial Research*, 5. <https://doi.org/10.46827/ejefr.v5i2.1103>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (vol. 41). [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5)
- Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1-23.
- Hollnagel, E., Woods, D. D. et Leveson, N. (2006). *Resilience engineering : concepts and precepts*. Ashgate. <http://site.ebrary.com/id/10211227>
- Hydro Québec. (2018). *Il y a 20 ans, le verglas frappait le Québec*. <http://nouvelles.hydroquebec.com/fr/communiques-de-presse/1313/il-y-a-20-ans-le-verglas-frappait-le-quebec/>
- INSEED. (2024). *Présentation des résultats du dernier Recensement Général de la population et des données sur la pauvreté au Togo*. <https://inseed.tg/presentation-des-resultats-du-dernier-recensement-general-de-la-population-et-des-donnees-sur-la-pauvrete-au-togo/>
- Jackson, T. (2015). Management studies from Africa: A cross-cultural critique. *Africa Journal of Management*, 1(1), 78-88.
- Jehanzeb, K. et Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of business and management*, 5(2).
- Jugdev, K. et Müller, R. (2005). A Retrospective look at our Evolving Understanding of Project Success. *Project Management Journal*, 36(4), 19-31. <https://doi.org/10.1177/875697280503600403>

- Kadoussi, E., ATLASSE, M. et ABRIANE, A. (2023). Les déterminants de la résilience organisationnelle. Etude exploratoire auprès des dirigeants-propriétaires d'établissements scolaires privés à Agadir. *Alternatives Managériales Economiques*, 5(4), 360-379.
- Kahn, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kamoche, K. (2000). From boom to bust: The challenges of managing people in Thailand. *International Journal of human resource management*, 11(2), 452-468.
- Kamoche, K. N., Debrah, Y., Horwitz, F. et Muuka, G. N. (2004). Managing human resources in Africa.
- Karlen, R. et Rother, F. (2023). *Togo Jobs Diagnostic: Confronting Challenges and Creating Opportunities for More Good Quality Jobs for All*.
- Kassegne, K. V. (2024). *Une contribution à l'analyse des perceptions de réseaux et de comportements de réseautage: Une lecture par le prisme du concept de l'ubuntu d'un réseau pour les femmes au togo* [Montpellier 3].
- Kassimi, O. et Salam, G. (2024, 12/31). Gouvernance des données dans l'administration publique marocaine : Défis et perspectives. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(12), 768-788. <https://ijafame.org/index.php/ijafame/article/view/1680>
- Kerzner, H. (2013). *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling* (11th^e éd.). Wiley.
- Kerzner, H. (2022). *Innovation project management: Methods, case studies, and tools for managing innovation projects*. John Wiley & Sons.
- Kombate, B. et Dong, H. (2018, 11/30). Dictatorship, bad governance and their impact on public need and social development: A comparative public administration (CPA) study on the evidence of Togo. *African Journal of Political Science and International Relations*, 12. <https://doi.org/10.5897/AJPSIR2018.1123>
- Koninckx, G. et Teneau, G. (2010). *Résilience organisationnelle: rebondir face aux turbulences*. De Boeck Supérieur.
- Kouglo, L. B. B. Perceptions de la gouvernance au Togo. *Gouvernance en Afrique*. https://www.afrique-gouvernance.net/bdf_experience-215_fr.html

- Kounetsron, Y. M. et Bigou-Lare, N. (2016). La formalisation du contrôle de gestion dans les PME: analyse de l'influence des difficultés. Dans. Comptabilité et gouvernance.
- Kwak, Y. H. et Stoddard, J. Project risk management: lessons learned from software development environment. *Technovation*, 24(11), 915-920. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00033-6](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00033-6)
- Landozi, S. et Houunkou, C. E. (2023). Influence de l'éducation financière sur la performance commerciale dans les petites entreprises au Togo. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(2).
- Lanie, W., Tankpe, T. A. et Agate, M. (2022). Influence de l'intelligence émotionnelle des entrepreneurs dans la prise de décision d'investissement dans les PME innovantes au Togo. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(1).
- Larson, E. W., Gray, C. F., Guillotte, C.-A., Charbonneau, J. e., Lussier, K., Merrien, A.-M., Charbonneau, J., Charlebois, J. et Courtois, A. (2019). *Management de projet* (3e édition^e éd.). Chenelière éducation.
- Lewis, J. P. (2007). *Fundamentals of project management* (3rd^e éd.). American Management Association.
- Linnenluecke, M. et Griffiths, A. (2010). Beyond Adaptation: Resilience for Business in Light of Climate Change and Weather Extremes. *Business & Society*, 49(3), 477-511. <https://doi.org/10.1177/0007650310368814>
- Linnenluecke, M. K., Griffiths, A. et Winn, M. (2012). Extreme Weather Events and the Critical Importance of Anticipatory Adaptation and Organizational Resilience in Responding to Impacts. *Business Strategy and the Environment*, 21(1), 17-32. <https://doi.org/10.1002/bse.708>
- Lovallo, D. et Kahneman, D. (2003). Delusions of success. How optimism undermines executives' decisions. *Harvard Business Review*, 81(7), 56-63, 117.
- Luthans, F., Luthans, K. W. et Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital.
- Luthans, F., Youssef, C. M. et Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press. <http://www.myilibrary.com?id=690125>
- Lutz, D. W. (2009). African Ubuntu philosophy and global management. *Journal of business ethics*, 84(Suppl 3), 313-328.

- Maher, M. A. (2000). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. *Journal of Organizational Change Management*, 13(3), 300-303.
- Makridakis, S. (2017). The forthcoming Artificial Intelligence (AI) revolution: Its impact on society and firms. *Futures*, 90, 46-60.
- Mallak, L. (1998). Putting Organizational Resilience to Work. *INDUSTRIAL MANAGEMENT -CHICAGO THEN ATLANTA-*, 8-13.
- Mangaliso, M. P. (2001). Building competitive advantage from Ubuntu: Management lessons from South Africa. *Academy of Management Perspectives*, 15(3), 23-33.
- Martin, R. (2012). Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. *Journal of Economic Geography*, 12(1), 1-32.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary Magic: Resilience Processes in Development. *American Psychologist*, 56(3), 227-238.
- Mensah, S. A. et Benedict, E. (2010). Entrepreneurship training and poverty alleviation: Empowering the poor in the Eastern Free State of South Africa. *African Journal of Economic and Management Studies*, 1(2), 138-163.
- Miller, K. (2012). *Organizational communication approaches and processes* (6th^e éd.). Wadsworth/Cengage Learning.
- Mizrak, K. (2024). Crisis Management and Risk Mitigation: Strategies for Effective Response and Resilience. Dans (p. 254-278). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1155-4.ch013>
- Mondiale, L. B. (2025). *Togo*. <https://www.worldbank.org/en/country/togo/overview>
- Mujajati, E., Ferreira, N. et Du Plessis, M. (2024). Fostering organisational commitment: A resilience framework for private-sector organisations in South Africa. *Frontiers in Psychology*, 15, 1303866.
- Muller, J. C. (2021). Together in the world! Postfoundationalism re-discovered in Ubuntu. *Verbum et Ecclesia*, 42(2), 2300.
- Nedelkoska, L., Quintini, G., Organisation for Economic, C.-o. et Development. (2018). *Automation, skills use and training*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/2e2f4eea-en>

- Nkomo, S. M. (2011). A postcolonial and anti-colonial reading of 'African' leadership and management in organization studies: Tensions, contradictions and possibilities. *Organization*, 18(3), 365-386.
- Nussbaum, B. (2003a). African culture and Ubuntu. *Perspectives*, 17(1), 1-12.
- Nussbaum, B. (2003b). Ubuntu: Reflections of a South African on our common humanity. *Reflections*, 4(4), 21-26.
- Ocde. (2024). *Examen des politiques de transformation économique du Togo : Pour une prospérité partagée, Les voies de développement*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2024/12/examen-des-politiques-de-transformation-economique-du-togo_bbe56789/2c837a76-fr.pdf
- Ocde et OIT. (2019). Analyse du système de protection sociale au Togo à travers le processus SPPOT : Vers un socle national de protection sociale au Togo. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789264305281-fr>
- Oecd. (2021). *Renforcer la résilience économique après la crise du COVID-19 (version abrégée) Une analyse sous l'angle des entreprises et des secteurs*. OECD Publishing.
- Onoshakpor, C., Etuknwa, A. et Karamalla-Gaiballa, N. (2020). STRATEGIC FLEXIBILITY AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE OF WOMEN ENTREPRENEURS' IN AFRICA DURING THE COVID-19 PANDEMIC. *Research journal of business and management*, 7(4), 277-287.
- Oppenheim, C. E. (2012). Nelson Mandela and the power of Ubuntu. *Religions*, 3(2), 369-388.
- Pariès, J., Hollnagel, E., Woods, D. et Wreathall, J. (2011). *Resilience engineering in practice : a guidebook*. CRC Press. <https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=5476885>
- Parker, K. N. et Ragsdale, J. M. (2015). Effects of Distress and Eustress on Changes in Fatigue from Waking to Working. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 7(3), 293-315. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/aphw.12049>
- Penn, L. B. (2023). Transition vers une économie bleue au Togo : apport de la recherche maritime et des infrastructures de recherche. *Vertigo*, 23(3). <https://id.erudit.org/iderudit/1113481ar>
- Pigé, B. et Bigou-Lare, N. (2015a). La représentation de la performance des entreprises au Togo. *Prospective et stratégie*, Numéro 6(1), 115-135. <https://doi.org/10.3917/pstrat.006.0115>

- Pigé, B. et Bigou-Lare, N. (2015b). La représentation de la performance des entreprises au Togo. *Prospective et stratégie*, 6(1), 115-135.
- Pinto, J. K. (2013). *Project Management, Achieving Competitive Advantage Global Edition : Pearson College* (3rd^e éd.). Pearson Education UK. <https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=5138589>
- Pinto, J. K. et Slevin, D. P. (1988). 20. Critical success factors in effective project implementation*. *Project management handbook*, 479, 167-190.
- Pinto, J. K. et Slevin, D. P. (1988). *Project success : definitions and measurement techniques*. Project Management Institute.
- Poitras, J. (2015). La gestion des conflits. *Gestion*, 40(3), 78. <https://doi.org/10.3917/riges.403.0078>
- Polydoropoulou, A., Thanopoulou, H., Karakikes, I., Pronello, C. et Tyrinopoulos, Y. (2023, 2023-June-29). Adapting to the future: examining the impact of transport automation and digitalization on the labor force through the perspectives of stakeholders in all transport sectors [Original Research]. *Frontiers in Future Transportation, Volume 4 - 2023*. <https://doi.org/10.3389/ffutr.2023.1173657>
- Poovan, N., Du Toit, M. K. et Engelbrecht, A. S. (2006). The effect of the social values of ubuntu on team effectiveness. *South African Journal of Business Management*, 37(3), 17-27.
- Powley, E. H., Caza, B. B. et Caza, A. (2020). *Research handbook on organizational resilience*. Edward Elgar Publishing.
- Prananta, A., Kuswandro, W., Afifuddin, M., Rahma, P. et Mulyaningsih, H. (2024, 06/05). Digital Transformation in Industrial Technology and Its Social Impact on Online Public Transportation. *Join: Journal of Social Science*, 1. <https://doi.org/10.59613/eh78zj02>
- Rahim, M. A. (2023). *Managing conflict in organizations*. Routledge.
- Robert, B., De Calan, R. et Morabito, L. (2008). Modelling interdependencies among critical infrastructures. *International Journal of Critical Infrastructures*, 4(4), 392-408.
- Rodrik, D. (1998). Why do More Open Economies Have Bigger Governments? *Journal of Political Economy*, 106(5), 997-1032. <https://doi.org/10.1086/250038>

- Romero-Torres, A., Primeau, M.-D., Ortmann, J., Coulon, T., Delisle, J., Leroux, M.-P. et Morin, X. (2021). *L'impact de l'usage de technologies numériques sur l'évolution des pratiques de travail en gestion de projets lors de la pandémie de la COVID-19 : leçons de l'expérience*. CIRANO. <https://cirano.qc.ca/files/publications/2021RP-17.pdf>
- Royer, I. (2005). Le management de projet Évolutions et perspectives de recherche. *REVUE FRANCAISE DE GESTION*, (1), 113-122.
- Saltzer, J. H. et Schroeder, M. D. (1975). The protection of information in computer systems. *Proceedings of the IEEE*, 63(9). <https://doi.org/10.1109/PROC.1975.9939>
- Schein. (1991). 7 Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle. Dans *Pouvoirs et cultures organisationnels : Tome 4* (p. 175-175).
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schön, D. A. (2017). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Routledge.
- Seny Kan, K. A., Apitsa, S. M. et Adegbite, E. (2015). "African management": concept, content and usability. *Society and Business Review*, 10(3), 258-279.
- Seville, E., Van Opstal, D. et Vargo, J. (2015). A primer in resiliency: Seven principles for managing the unexpected. *Global Business and Organizational Excellence*, 34(3), 6-18.
- Shaker, K. (2010). *Why do projects really fail*. Project Management Institute.
- Shamba, P. B. et Livian, Y. F. (2014). Le management africain introuvable. Dans. 4 conférence ATLAS AFMI.
- Shiri, R., Turunen, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Varje, P., Väänänen, A. et Ervasti, J. (2022, May 10). The Effect of Employee-Oriented Flexible Work on Mental Health: A Systematic Review. *Healthcare (Basel)*, 10(5). <https://doi.org/10.3390/healthcare10050883>
- Sol, K. et Heng, K. (2022, 12/31). Understanding epistemology and its key approaches in research. *Cambodian Journal of Educational Research*, 2, 80-99. <https://doi.org/10.62037/cjer.2022.02.02.05>

- Sonhaye, B. et Kounetsron, Y. M. (2022, 05/31). Analysis of microenterprises financing needs in Togo: the role of microcredit. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(3-2), 278-291. <https://ijafame.org/index.php/ijafame/article/view/563>
- Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C. et Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives. *European Journal of Psychotraumatology*, 5(1). <https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338>
- Swanson, J. (2002). Business Dynamics—Systems Thinking and Modeling for a Complex World. *Journal of the Operational Research Society*, 53(4), 472-473.
- Swartz, E., Elliott, D. et Herbane, B. (2010). *Business Continuity Management: A Crisis Management Approach* (2^e éd.). Routledge.
- Taylor, F. W. (2014). *The principles of scientific management*. Martino Fine Books.
- Thiétart, R. A. (1986). *Le Management* (3^e éd. mise à jour^e éd.). Presses universitaires de France.
- Tisseron, S. (2009). Introduction. Dans *La résilience* (p. 7-10). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/la-resilience--9782130577959-page-7.htm>
https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=PUF_TISSE_2009_01_0007
- Togo. (2016). Guide national de suivi - évaluation. <https://planification.gouv.tg/wp-content/uploads/files/2018/08/Guide%20National%20de%20Suivi-Evaluation.pdf>
- Togoweb. (2025). *Déficit budgétaire au Togo : jusqu'où ira l'endettement ?* <https://togoweb.net/deficit-budgetaire-au-togo-jusquou-ira-lendettement/>
- Toulabor, C. M. (1986). *Le Togo sous Eyadéma* (vol. 17). Karthala Editions.
- Turner, J. R. et Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Journal*, 36(2), 49-61. <https://doi.org/10.1177/875697280503600206>
- UCLA. (2015). *Togo*. <https://www.global.ucla.edu/africa/article/96987>
- Verreynne, M.-L., Ford, J. et Steen, J. (2023). Strategic factors conferring organizational resilience in SMEs during economic crises: a measurement scale. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(6), 1338-1375.

[Record #131 is using a reference type undefined in this output style.]

Vogus, T. J. et Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. Dans. 2007 IEEE international conference on systems, man and cybernetics.

Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R. et Kinzig, A. (2004). Resilience, Adaptability and Transformability in Social-ecological Systems. *Ecology and Society*, 9(2).

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.

Wired. (2017). *Inside Apple's 6-Month Race to Make the First iPhone a Reality*. <https://www.wired.com/story/iphone-history-dogfight/?utm>

Woods, D. D. (2015). Four concepts for resilience and the implications for the future of resilience engineering. *Reliability Engineering and System Safety*, 141, 5-9. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2015.03.018>

Worldometer. (2024). *Togo Demographics*. <https://srv1.worldometers.info/demographics/togo-demographics>

Yacoubi, L. et Tourabi, A. (2021). Résilience psychologique de l'entrepreneur et résilience organisationnelle de la PME: élaboration d'un cadre conceptuel. *Alternatives Managériales Economiques*, 3(2), 220-238.

Yacoubi, L. et Tourabi, A. (2023). The Relationship Between Innovation and Organizational Resilience in the Context of Moroccan SMEs. Dans. International Conference on Current Business Issues in African Countries.

Yao - Baglo, N. (2018, 06/01). Une analyse de la communication publique au Togo.

Yoma, T. (2024, 12/01). L'enseignement Des Langues Nationales Au Togo : Necessité De Changer De Paradigmes. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 29, 64-70. <https://doi.org/10.9790/0837-2912046470>

Zafar, A. A., Saif, S., Khan, M., Iqbal, J., Akhunzada, A., Wadood, A., Al-Mogren, A. et Alamri, A. (2018). Taxonomy of Factors Causing Integration Failure during Global Software Development. *IEEE Access*, 6. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2017.2782843>

Zoogah, D. B. (2008). African business research: A review of studies published in the Journal of African Business and a framework for enhancing future studies. *Journal of African Business*, 9(1), 219-255.

