

La résilience comme stratégie de gestion de crise de l'artisanat en Tunisie

Resilience as a crisis management strategy for the craft industry in Tunisia

BOULABIAR MEJDOUB Narjess

Enseignante chercheuse
Faculté des sciences économiques et de gestion de Nabeul
Université de Carthage – Tunisie
Laboratoire Environnement de l'Entreprise (ENVIE)

ZAIEM Imed

Professeur en Marketing
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Nabeul
Université Tunis Carthage-Tunisie
Laboratoire Environnement de l'Entreprise (ENVIE)

Date de soumission : 23/12/2023

Date d'acceptation : 05/03/2024

Pour citer cet article :

BOULABIAR MEJDOUB .N & ZAIEM I. (2024) «La résilience comme stratégie de gestion de crise de l'artisanat en Tunisie », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 3 » pp : 378 -398 .

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cet article vise à comprendre et expliquer comment le secteur de l'artisanat en Tunisie a-t-il pu rebondir suite aux défis imposés par la crise sanitaire liée au COVID-19.

Une triangulation des méthodes de collecte des données est adoptée au niveau de la méthodologie. Les résultats révèlent que les défis sont principalement liés à des questions d'approvisionnement, de commercialisation, d'exportation et de financement. Les résultats révèlent aussi que les artisans eux-mêmes ont fait preuve de résilience individuelle en développant de nouvelles compétences et en manifestant une détermination considérable. Certaines entreprises artisanales ont eu recours à des facteurs de résilience organisationnelle comme l'innovation, la conquête de nouveaux marchés, l'usage des réseaux sociaux pour le développement d'une plateforme de vente en ligne, la réduction des coûts, l'application stricte des mesures de sécurité sanitaire, les pratiques ou actions de responsabilité sociale, la recherche de financements, la collaboration avec des influenceurs digitaux et des sociétés de transport. Ces résultats ont permis de dégager des recommandations qui seront dirigées vers les autorités de tutelle chargées de ce secteur.

Mots clés : Résilience ; Crise ; Artisanat en Tunisie ; Défis ; Triangulation.

Abstract

This article aims to understand and explain how the crafts sector in Tunisia has been able to rebound from the challenges imposed by the COVID-19 health crisis.

A triangulation of data collection methods is adopted at the methodological level. The results show that the challenges are mainly related to supply, marketing, export and financing issues. The results also reveal that the craftsmen themselves have demonstrated individual resilience by developing new skills and demonstrating considerable determination. Some craft businesses have used organizational resilience factors such as innovation, conquering new markets, using social networks to develop an online sales platform, reducing costs, the strict application of health security measures, practices or actions of social responsibility, the search for funding, collaboration with digital influencers and transport companies. These results provided recommendations that will be forwarded to the supervisory authorities responsible for this sector.

Keywords : Resilience ; Crisis; Handicrafts in Tunisia ; Challenges; Triangulation.

Introduction

Au cours des dernières années, les crises se sont répandues à une échelle de plus en plus vaste et sont devenues un phénomène récurrent. Un exemple récent et emblématique est la pandémie de COVID-19 qui a touché le monde entier depuis fin 2019 (Bennis & Oudda, 2021 ; Chebli & Ben, 2020 ; Elouali & al, 2021). La pandémie de COVID-19 a profondément perturbé les activités de divers secteurs économiques, et l'économie tunisienne n'a pas été épargnée par cette conjoncture difficile.

Parmi les secteurs les plus durement touchés, le tourisme a été particulièrement impacté, comme en témoignent Sheresheva & al. (2021) et Bennis & Oudda (2021). Les mesures de confinement mises en place pendant la pandémie de COVID-19 ont précipité le secteur du tourisme dans une crise sans précédent (Sharma & al, 2021 ; Chen & al, 2021). Cette situation a eu un impact négatif sur l'activité artisanale en Tunisie, un secteur déjà en déclin depuis une décennie, et qui n'a jamais réussi à s'établir sur le marché. La pandémie de coronavirus n'est pas la seule cause de cette crise, mais elle a accentué la gravité de la situation, s'ajoutant aux crises antérieures que le secteur de l'artisanat a dû affronter en raison de l'instabilité politique et sécuritaire depuis 2011.

Aujourd'hui, le secteur de l'artisanat peine à retrouver sa position dans le développement économique du pays. Il est donc impératif d'agir de manière urgente pour sauvegarder tous les métiers de l'artisanat, sans exception, et établir sa résilience. Il est à noter que la résilience du secteur de l'artisanat en Tunisie face aux crises n'a pas fait l'objet de recherches approfondies jusqu'à présent. Les études portant sur la résilience se sont principalement concentrées sur des domaines tels que les hôtels et les restaurants, négligeant d'autres structures touristiques telles que les centres de thalassothérapie et les ateliers d'artisanat.

Certains chercheurs (Sharma & al, 2021) ont souligné que, bien que des recherches récentes sur la gestion des crises et des catastrophes dans le secteur du tourisme existent, elles demeurent limitées, n'ayant pas étudié l'impact de ces événements, en particulier la crise sanitaire actuelle de la COVID-19, sur les entreprises et leurs réactions.

Ainsi, notre problématique s'articule autour de la capacité du secteur de l'artisanat à résister et à se relever pendant la crise de la COVID-19.

La question de recherche s'énonce comme suit : *Comment le secteur de l'artisanat en Tunisie a-t-il pu rebondir suite aux défis imposés par la crise sanitaire liée au COVID-19?*

L'objectif de cette recherche est double : premièrement, identifier les défis auxquels les artisans ont dû faire face pendant la crise de la COVID-19, puis, dans un second temps, comprendre et expliquer les facteurs contribuant à leur résilience.

Pour ce faire, nous envisageons structurer notre travail de recherche autour de trois parties : La première partie présente le cadre théorique de l'étude. La deuxième partie se consacre à la description des outils de collecte et d'analyse des données qualitatives. Ainsi une triangulation des méthodes de collecte de données est adoptée au niveau de la méthodologie et l'analyse de contenu thématique est sélectionnée comme méthode d'analyse. Enfin, dans la troisième partie, nous présentons et discutons les résultats de la recherche.

1. Revue de la littérature

Comme notre étude porte sur la résilience de l'artisanat en Tunisie suite à la crise sanitaire liée au COVID-19, il nous paraît nécessaire de présenter le secteur de l'artisanat tunisien et définir les concepts clés de crise et de résilience.

1.1. Présentation du secteur de l'artisanat en Tunisie

L'artisanat se distingue en tant que l'un des secteurs les plus dynamiques de l'économie tunisienne, revêtant une importance stratégique majeure pour le développement économique et social du pays. Il joue un rôle vital dans la préservation de la culture et du patrimoine tunisien, en contribuant à la promotion de l'identité nationale à travers des produits artisanaux authentiques.

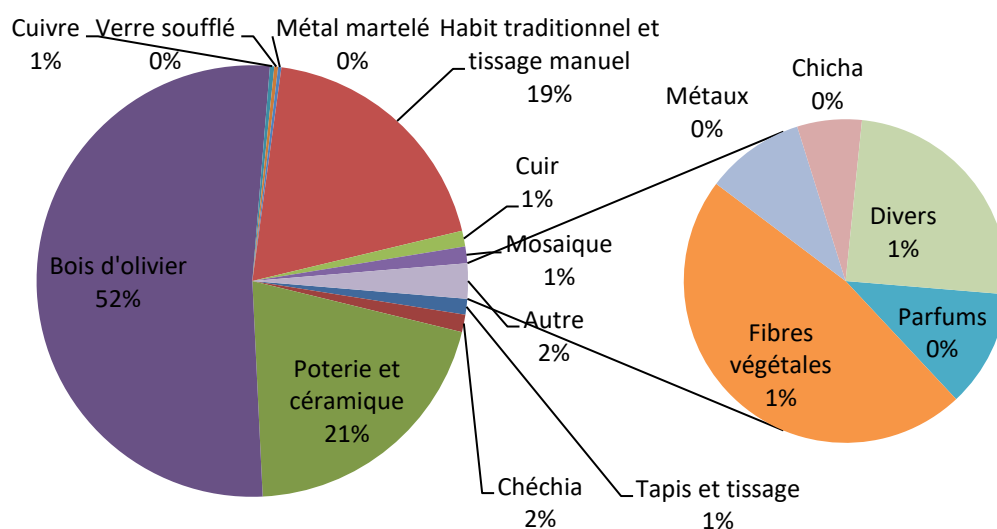
La remarquable diversité du secteur est illustrée par la présence d'un vaste nombre d'artisans talentueux. Selon les données fournies par l'Office National de l'Artisanat, ce secteur emploie actuellement 350 000 artisans (ce qui représente 9% de la population active tunisienne dont 83% sont des femmes généralement illettrées ou n'ayant bénéficié que de quelques années de formation de base). Ces artisans et artisanes sont répartis sur presque toutes les régions et villes Tunisiennes. Chaque région est reconnue par ses produits artisanaux comme le tissage de tapis et tissus textiles, la poterie artisanale, la broderie, le tissage de fibres végétales, chaussure et cuir, la mosaïque et bien d'autres encore. Ces artisans talentueux préservent les compétences traditionnelles tout en intégrant des éléments contemporains dans leurs créations.

Le gouvernement tunisien a également reconnu la valeur de l'artisanat en tant que moteur de la croissance économique, ce qui s'est traduit par des mesures visant à soutenir et à promouvoir l'industrie. Les recettes d'exportation du pays sont renforcées par l'exportation d'objets d'artisanat tunisien vers de nombreux marchés internationaux.

Ces exportations sont facilitées par la présence des villages artisanaux répartis sur 23 gouvernorats de la Tunisie et contribuant à la promotion des produits fabriqués.

Le secteur de l'artisanat apporte actuellement une contribution modeste au PIB, atteignant environ 5 % selon les données fournies par l'Office National de l'Artisanat. Bien que significative, cette proportion demeure relativement limitée par rapport à d'autres secteurs économiques. De plus, en ce qui concerne les exportations de produits artisanaux, le secteur présente des performances en deçà de son potentiel, car en 2019, les exportations totales du secteur de l'artisanat ne représentaient que 1,92 % des exportations globales du pays (figure 1). Cette sous-représentation sur les marchés internationaux reflète un besoin d'efforts accrus pour promouvoir et valoriser davantage les produits artisanaux tunisiens à l'échelle mondiale.

Figure N°1 : Répartition de la valeur moyenne des exportations (2015-2019)



Source : L'artisanat à travers les chiffres (2019) publié par le Ministère Du Tourisme, l'Office Nationale de l'Artisanat et l'Observatoire de l'Artisanat.

La Société de commercialisation des produits de l'artisanat « SOCOPA », créée en 1990, a joué un rôle socio-économique important dans le secteur de l'artisanat puisqu'elle avait pour fonction l'approvisionnement des artisans en matières premières et tout produit indispensable à leur activité, ainsi que l'organisation des circuits de commercialisation des produits des artisans dans différentes régions de la Tunisie et même à l'étranger. Mais, la liquidation de la SOCOPA en 2009 a engendré des répercussions négatives sur l'évolution du secteur et sur l'activité de la plupart des petites entreprises artisanales. En plus, le secteur de l'artisanat en Tunisie a été largement affecté par la crise qui a frappé l'activité touristique au cours de la dernière décennie considérée comme une source de recette importante. A rappeler que le

tourisme tunisien a connu des crises successives comme la révolution de 2011, les attaques terroristes de 2015 et depuis Mars 2020, la crise sanitaire liée à la pandémie COVID-19 qui ont eu pour conséquence une baisse très importante du nombre des touristes.

1.2. Résilience comme stratégie de gestion de crise

1.2.1 Crise

Selon Williams & al. (2017), deux grandes approches de la crise ont été constatées dans la littérature : la crise en tant qu'événement et celle en tant que processus (Williams & al, 2017 ; Pündrich et al, 2009).

La première approche se focalise sur les causes et les conséquences d'une crise (Pündrich et al, 2009). La crise est isolée dans le temps et l'espace et possède une origine identifiable (Williams & al, 2017). Williams & al. (2017) précisent que parmi les avantages les plus importants concernant l'adoption de cette vision est d'essayer de saisir l'évolution d'une crise dans son étape la plus aigüe. Egalement, elle permet de comprendre les réactions des acteurs afin de revenir à l'équilibre le plus tôt possible. Selon Pündrich & al (2009), cette approche aide à être plus opérationnelle à trouver des solutions et outils afin de diminuer les conséquences d'un événement perturbateur.

Selon Faulkner (2001), ces événements perturbateurs à part qu'ils ont des impacts négatifs, ils peuvent également faire l'objet de transformations positives vers le meilleur telles que stimuler l'innovation et accéder à de nouveaux marchés.

Alors que la première perspective événement est axée essentiellement sur l'étude des impacts d'une crise, ceux suivant la perspective processus, se focalisent plutôt sur l'importance d'étudier comment la crise évolue. Ils analysent les contextes les plus exposés ou favorables aux crises et le processus de ralentissement de l'activité des entreprises. Ainsi que leurs réactions et les actions adoptées dans les différents stades de la crise (Williams & al, 2017). La crise suivant cette approche processuelle est située dans un cadre plus riche. Cette approche permet de prendre en considération quatre éléments : les origines, les caractéristiques, les éléments déclencheurs et le développement d'une crise (Pündrich & al, 2009).

Dans le cadre de cette recherche, nous retenons la première approche où la cause est l'évènement perturbateur liée au COVID-19.

1.2.2 Résilience

La résilience fait référence à la « capacité d'un système à conserver son identité et à adapter sa structure et sa fonction essentielles face aux perturbations » (Orchiston & al. 2016). Selon Williams & al. (2017), il s'agit plutôt du « processus par lequel un acteur (c.-à-d. individu,

organisation ou communauté) construit et utilise ses capacités pour interagir avec l'environnement d'une manière qui ajuste et maintient positivement le fonctionnement avant, pendant et après l'adversité » (Williams & al. 2017). Alors que Mokline & Ben Abdallah (2021b) définissent la résilience comme étant « la propriété d'un système (matériel, individu, organisation, société, environnement...) de résister à des chocs sévères, puis de rebondir pour se développer à nouveau ». Ces dernières définitions montrent bien que la conceptualisation de ce concept diffère d'un auteur à un autre. Elle est une propriété, capacité ou un processus. D'après ces trois définitions, Il s'agit tout simplement de l'aptitude d'un système (individu, organisation ou communauté) à faire face à des événements perturbateurs. Il retrouve de la force en adaptant sa structure et sa fonction après ces périodes difficiles.

Dans la littérature, d'autres concepts qui sont en relation avec la résilience sont évoqués comme par exemple l'agilité, la vulnérabilité et la capacité d'adaptation.

La résilience est la capacité à faire face à des menaces imprévues (crises, catastrophes...) alors que l'agilité se présente comme une capacité ou compétence organisationnelle à réagir aux problèmes de la vie quotidienne ou des changements imprévus produits dans l'environnement des affaires (Melián-Alzola & al, 2020 ; Olaley & al., 2021).

Il y a une relation entre la résilience et la vulnérabilité (Dauphiné & Provitolo, 2007). Cette dernière se définit comme « la mesure dans laquelle une communauté, un système ou un actif est sensible aux effets dommageables d'un danger particulier » (Becken & Khazai, 2017). Mais, la résilience est le concept le plus utilisé et préféré dans plusieurs recherches. Puisque ce dernier a une connotation positive alors que celle de la vulnérabilité est négative. Plus le système est résilient, plus il est moins vulnérable (Dauphiné & Provitolo, 2007). D'après Melián-Alzola & al (2020), il faut tout d'abord mieux comprendre le concept de la vulnérabilité afin de mettre en œuvre des plans de résilience efficaces. Les systèmes résilients sont sensibles au changement et capables de gérer les impacts. Selon Brown & al. (2017), l'évaluation de la résilience se fait en fonction des résultats après une catastrophe alors que la vulnérabilité est une condition pré-évaluée.

Biggs & al (2012) ont expliqué qu'il y a un autre concept lié à la résilience et à la vulnérabilité et qui est l'adaptation. Les entreprises présentant une vulnérabilité plus faible et une capacité d'adaptation plus forte peuvent être plus résilientes.

Quelque soit des individus, des entreprises ou des sociétés, ils ont besoin de la résilience afin de faire face aux nouveaux impacts économiques et sociaux produits suite à des événements

perturbateurs comme les crises et catastrophes (Castro & Zermeño, 2020 ; Melián-Alzola & al, 2020).

La résilience a été largement utilisée par les chercheurs de multiples disciplines durant le temps de la pandémie mondiale du COVID-19 afin d'analyser la manière dont les systèmes gèrent et surmontent les différentes crises (Adams & al, 2021).

La littérature révèle qu'il y a plusieurs types de la résilience : la résilience individuelle (ou psychologique), la résilience de l'entreprise (ou organisationnelle) et la résilience collective (communautaire). Un certain nombre de caractéristiques associées au processus de résilience, ont été identifiées et constituent des facteurs de résilience individuelle, organisationnelle ou communautaire. Selon Anaut (2005), les compétences sociales, l'habilité à résoudre les problèmes, l'empathie et l'altruisme ont été retenus comme facteurs de résilience individuelle. Par ailleurs, le capital humain , le capital économique , les pratiques de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), la collaboration , la planification, la culture organisationnelle favorisant l'innovation , la prise de risque ont été cités dans les recherches antérieures (Dias et al , 2022 ; Filimonau et al , 2020 ; Orchiston et al , 2016) comme des facteurs de résilience organisationnelle en période de crise.

2. Méthodologie

Pour répondre à l'objectif de cette recherche, une triangulation des méthodes de collecte des données a été adoptée. Le concept de triangulation est attribué aux travaux de Denzin (1978) et aux travaux de Silverman (2004, 2006 et 2009). Silverman (2009) souligne l'importance de la triangulation du fait de l'impossibilité d'avoir des informations complètes sur tout phénomène. Dans ce sens, l'utilisation d'instruments différents pour récolter des informations sur un même phénomène permet d'en avoir une connaissance plus complète et différenciée.

Les données collectées ayant produit une triangulation proviennent de trois sources de données différentes. La 1ère source est l'étude documentaire, elle repose sur la collecte et l'exploitation des documents officiels auprès du Ministère du Tourisme et de l'Artisanat en Tunisie ainsi que des articles de presse. La 2ème source de données repose sur les interventions des experts qui ont participé à la journée d'étude organisée le 29 Septembre 2023 sous le thème « Tourisme et économie de la culture : secteurs à développer ». La 3ème source de données provient des entretiens individuels qui ont été effectués avec dix huit artisans que nous avons rencontrés dans la quatrième édition de la Foire de l'Artisanat de Sfax tenue du 25 au 29 Septembre 2022 . Les caractéristiques des répondants sont résumées dans le tableau (1) suivant. Avec cette taille d'échantillon, nous avons pu découvrir un grand nombre des métiers de l'artisanat et atteindre

le seuil de saturation théorique. Nous avons écarté de notre échantillon les commerçants des produits artisanaux puisqu'ils sont considérés comme des spéculateurs sans une véritable qualification ou compétence.

L'entretien a duré en moyenne 15 minutes dans lequel 2 questions principales ont été posées sur les défis rencontrés et les solutions préconisées pour sortir de la crise. Tous les entretiens ont été menés en face à face, enregistrés et retranscrits en intégralité. Une analyse de contenu a été menée sur l'ensemble des données qualitatives obtenues.

Tableau N°1 : Caractéristiques des artisans

Artisans Interviewés (Ei)	Age	Sexe	Métiers	Régions
E1	53ans	Femme	Tissage de tapis	Kef
E2	52ans	Femme	Tissage de tapis	Kef
E3	50 ans	Femme	Vannerie (Fibres végétales , Halfa)	Kasserine
E4	34 ans	Femme	Habits traditionnels	Monastir
E5	52ans	Femme	Tissage des tissus	Ksar Hlel
E6	70ans	Femme	Zaaf	Gabes
E7	54ans	Homme	Mosaïque	El jem
E8	48ans	Femme	Vannerie (Fibres végétales, Halfa)	Kasserine
E9	60ans	Femme	Habits traditionnels	Sousse
E10	67ans	Homme	Tissage de tapis	Kairouan
E11	45 ans	Homme	Métaux	Tunis
E12	43ans	Femme	Poterie	Sejnane
E13	55ans	Homme	Produits cosmétiques naturels	Tunis
E14	72ans	Homme	Cuire et chaussure	Nabeul
E15	36 ans	Homme	Cuire et chaussure	Nabeul
E16	66ans	Femme	Habits traditionnels	Hammamet
E17	35ans	Femme	Poterie	Sejnane
E18	30ans	Homme	Poterie et céramique	Nabeul

Source : Contribution des auteurs

3. Résultats de la recherche

Comme l'objectif de cette recherche est double, deux résultats seront dégagés. Le premier se rapporte aux défis, le second est en relation avec les facteurs de résilience des artisans durant la crise du COVID-19.

3.1. Défis

Les défis auxquels les artisans tunisiens ont dû faire face pendant la crise du COVID-19 peuvent être regroupés en quatre grandes catégories : la commercialisation, l'exportation, l'approvisionnement et le financement. Ces catégories exclusives et exhaustives sont éclatées en sous-catégories. Le tableau (2) présente ces sous-catégories, révélées par les répondants, et les verbatim correspondants.

Tableau N° 2 : Défis de l'artisanat en Tunisie durant la crise

Défis	Verbatim et sources documentaires
Commercialisation	
Annulation des foires, festivals et événements	<p>“Avec la propagation du coronavirus, près de 50 salons ont été annulés durant les mois de mars et d’avril, et les artisans n’ont trouvé aucune issue pour écouler leurs marchandises puisque 90% des produits artisanaux (à base de textile, cuir, métaux, poterie...) se vendent dans les foires, dans les lieux touristiques et sur les marchés d’exposition”. (Journal La Presse)</p> <p><i>“Les ventes réalisées dans les foires représentent une source importante des revenus pour la majorité des artisans ”(E11)</i></p> <p>“L’annulation de tous les événements promotionnels sur le marché intérieur et extérieur a énormément affecté l’activité artisanale en Tunisie, ce type d’événement représente le principal débouché des petits artisans en particulier. (Journal La Presse)</p> <p><i>“Nous étions incapables de commercialiser nos produits depuis la décision relative à l’arrêt de participation aux foires”. (E12)</i></p>
Baisse de la demande	<p><i>“En période du COVID-19, le tourisme international a connu une baisse incroyable ce qui fait que la demande est presque nulle pour mes Tapis. En fait, le tourisme international représente une part importante de mon marché“ (E10)</i></p> <p><i>“ En raison des mesures de confinement, la demande des produits artisanaux a beaucoup diminué, les consommateurs ont changé de comportement, ils ne demandent plus les produits artisanaux”. (E18)</i></p> <p><i>“ J’ai perdu un marché clé, celui de mes clients Algériens”(E14)</i></p>
Baisse des ventes	<p><i>“J’ai perdu mes clients qui ont des boutiques de vente des habits traditionnels puisqu’ils ont fermé durant le confinement”. (E16)</i></p> <p>“ Suite à toutes ces annulations (foires et événement promotionnels), le stock invendu chez les artisans est estimé à 40 millions de dinars pendant les deux mois de Mars et Avril” (Journal La Presse).</p>
Fermeture de l’atelier de fabrication et/ou de la boutique de vente	<p><i>“La fermeture de mon entreprise artisanale pendant la pandémie a conduit à une baisse des ventes et par conséquent à une perte de</i></p>

	<p>revenus. C'est pareil pour d'autres entreprises artisanales ou petits artisans". (E18)</p> <p>"Durant la crise du COVID-19, je connais beaucoup de personnes - qui avaient des grandes boutiques de vente des produits artisanaux tunisiens dans les hôtels, à l'aéroport et dans des centres commerciaux - qui se sont trouvées en faillite."(E15)</p>
Problème de logistique	"Suite aux restrictions de déplacement imposées, durant la période pandémique, j'ai eu des difficultés d'expédier mes couffins et corbeilles en Zaaf vers d'autres régions". (E6)
Exportation	
Perte de chiffres d'affaires liés l'export	"Les entreprises artisanales exportatrices ont enregistré des pertes de 85% de leurs chiffres d'affaires, durant mars et avril 2020 bien qu'elles aient généré 20 millions de dinars, début 2020 (selon le Président de la Fédération Nationale de l'Artisanat).
Complexité de la réglementation liée à l'exportation	" En période pandémique, les réglementations liées à l'exportation sont devenues plus complexes, en plus, j'ai supporté des coûts supplémentaires pour exporter mes tapis" (E10)
Restriction de crédits octroyés par les institutions financières	"Vu les restrictions de crédits pendant le COVID-19, j'étais incapable de pouvoir financer mes activités liées à l'exportation"(E15)
Restrictions de déplacement	"Les restrictions de déplacement durant la pandémie du COVID-19 ont rendu difficile l'exportation de mes couffins et corbeilles en Zaaf". (E6)
Approvisionnement	
Perturbation de la chaîne d'approvisionnement	"Nous avons connu des perturbations au niveau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement "(E5)
Rareté des matières premières	"Pendant la crise, l'accès aux matières premières et aux fournitures essentielles, pour la confection de nos habits traditionnels, devient plus compliqué, beaucoup de choses ont diminué et ne sont plus disponibles. » (E4)
Augmentation des coûts de la matière première	<p>« Après la phase aigüe de la crise, il y a eu un gros problème. Les matières premières nécessaires à la confection de nos costumes traditionnels ont augmenté de prix. » (E9)</p> <p>" L'augmentation du prix des matières premières a pesé sur les marges bénéficiaires dont nous bénéficions" (E13)</p> <p>"L'augmentation des coûts liés à l'approvisionnement a nécessité une gestion efficace des dépenses pour maintenir la rentabilité" (E11)</p>

Importation de matières premières	<i>“Je n’ai pas pu importer certaines matières premières nécessaires à la fabrication de mes robes et costumes traditionnels”.</i> (E9)
Problèmes avec les fournisseurs	<p><i>“J’ai remarqué un changement dans le comportement des fournisseurs, ils sont devenus très exigeants en demandant leurs argents sur place, sans facilité de paiement ».</i> (E14)</p> <p><i>« Les fournisseurs sont plus stricts dans le paiement pendant la crise. Avant le COVID-19, ils étaient plus souples.”</i>(E15)</p> <p><i>“Maintenant, en période de crise, les fournisseurs exigent un règlement immédiat. Tout le monde a peur. »</i> (E10)</p>
Financement	
Inefficacité du mécanisme de financement, basé sur la Banque Tunisienne de Solidarité”.	<i>“La Banque Tunisienne de Solidarité (BTS) n’a pas montré son efficacité durant la pandémie du COVID-19 (lourdeur au niveau de la distribution des prêts, non-respect des échéances fixées pour la distribution des aides financières).”</i> (E18)
Difficulté de supporter les charges	<p><i>« J’ai quitté ma boutique puisque je n’arrive pas à payer le loyer pour 3 mois successives. Bien que le propriétaire du local était compréhensif, mais lui-même il est dans une mauvaise situation financière. Il a besoin des frais mensuels pour vivre »</i> (E4)</p> <p><i>“Suite à cette pandémie, je ne peux même pas couvrir les charges vitales de ma famille à cause de la baisse des ventes ».</i> (E3)</p> <p><i>“incapacité de couvrir les charges quotidiennes”</i>(E7)</p> <p><i>“incapable de payer mes dettes”;</i>(E3)</p> <p><i>“je n’arrive pas à régler les fournisseurs”;</i>(E5)</p> <p><i>“je suis incapable de payer les taxes”</i> (E10)</p>
Accès difficile aux crédits	<p><i>“Obtenir des sources de financement devient plus difficile en période de crise”.</i> (E16)</p> <p><i>“Durant la crise du COVID-19, les banques sont devenues très sélectives en matière d’octroi de crédit. En tant que petit artisan, je ne peux pas fournir des garanties pour sécuriser le crédit bancaire, c’était très difficile alors, pour moi, d’obtenir un prêt et là j’ai manqué de sources de financement”.</i> (E3)</p>
Procédures administratives complexes pour l’accès aux crédits	<i>“Il ya plusieurs formalités administrative par lesquelles il faut passer pour obtenir un crédit, c’est vraiment décourageant. Pauvre petit artisan”</i> (E11).

Source : Contribution des auteurs

3.2. Facteurs de résilience

Malgré ces défis, les artisans ont montré une capacité de résilience.

Plusieurs facteurs de résilience ont été fournis par les répondants comme le montre le tableau n°3 suivant :

Tableau N° 3 : Facteurs de résilience de l'artisanat en Tunisie

Facteurs de résilience	Verbatim et sources documentaires
Aides gouvernementales	<p>“La Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS) a procédé au versement d'une aide mensuelle de 200 dinars, versée pour une période de 6 mois par mandat postal, pour les employés du secteur touristique et de l'artisanat”. C'est une aide exceptionnelle. <i>(d'après les documents fournis par le Ministère du tourisme et de l'Artisanat).</i></p> <p>“Il a été décidé de permettre aux artisans le report de paiements du loyer des locaux des villages artisanaux relevant de l'Office National de l'Artisanat” <i>(d'après les documents fournis par le Ministère du Tourisme et de l'Artisanat).</i></p>
Partenariats interentreprises	<p>“La convention signée entre l'Office National de l'Artisanat et la Banque Tunisienne de Solidarité pour l'année 2020, dirigée vers les artisans touchés par la crise de COVID-19 leur a permis d'accéder à des ressources financières afin d'assurer un peu de liquidité pour couvrir les dépenses urgentes (Loyers, salaires ...). La Banque Tunisienne de solidarité (BTS) a mis à la disposition des artisans et les entreprises artisanales, 10 MDT sous forme de crédit, les artisans auront la possibilité d'obtenir des crédits à des conditions préférentielles de la BTS Bank. Cette enveloppe mobilisée de 10 millions de dinars peut bénéficier à 2000 ou 2 500 artisans. Ces crédits sont de nature à aider les artisans à faire face aux répercussions de la pandémie et à préserver les postes d'emploi. <i>((d'après les documents fournis par le Ministère du Tourisme et de l'Artisanat).</i></p>
Développer de nouvelles compétences pour se procurer une autre source de revenu autre que celle liée à l'activité artisanale.	<p>“ J'ai préparé et j'ai vendu des aliments traditionnels comme le Couscous et le Mhamssa “(E8)</p> <p>“J'ai choisi de préparer et vendre du pain (Tabouna) à feu du bois”. (E6)</p> <p>“J'ai fermé le magasin de vente et mon fils l'a transformé en local de vente des produits High Tech”. (E14)</p> <p>“En pleine crise , j'ai fabriqué du savon à la maison avec de l'huile et du soda et je l'ai vendu (savon soda)” (E2)</p> <p>“J'ai travaillé dans le domaine d'agriculture comme la récolte des fruits”(E3)</p> <p>“J'ai cessé de faire de la poterie durant la pandémie et j'ai travaillé dans le domaine des produits laitiers, je me lève tôt chaque matin, et je vais avec mon mari à notre petite ferme, nous donnons les animaux à manger et nous trayons les vaches, nous fabriquons du fromage Mozzarella à partir du lait frais et nous le vendons ensuite”. (E17)</p>

Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)	<p><i>“De part mon métier artisanale qui est l’habillement, j’ai mis à profit le reste des tissus pour confectionner des masques que j’ai offert gratuitement aux écoliers et lycéens durant la crise sanitaire” (E5);</i></p> <p><i>“Spécialiste dans les produits cosmétiques naturels, j’ai fabriqué durant la pandémie COVID-19 du savon naturel que j’ai ensuite offert pour les professionnels de la santé”(E13).</i></p>
Utilisation des réseaux sociaux, vente en ligne	<p><i>“Le recours aux réseaux sociaux comme Face book et Instagram m’a permis de réaliser un chiffre d’affaires jamais connu avant la crise sanitaire COVOD-19, il y a eu même une rupture de mon stock en un temps si court” (E9).</i></p>
Collaboration avec les influenceurs digitaux et avec des entreprises de transport	<p><i>“Pendant la crise sanitaire, j’ai signé une convention avec la stars Manel Amara. C’est une instagrameuse, elle a porté mes robes et costumes traditionnels, ce qui a généré des ventes importantes”(E9);</i></p> <p><i>“Avec les restrictions de déplacement, nous étions obligé de collaborer avec des entreprises de logistique et de livraison pour garantir une livraison sécurisée et sans faille de nos produits artisanaux aux clients”(E16);</i></p> <p><i>“Nous avons livré des commandes à toutes les régions de la Tunisie à travers des sociétés de livraison comme “Aram ex Tunisie” (E9).</i></p>
Détermination des artisans	<p><i>“Malgré les difficultés rencontrées, pendant la période pandémique, je n’ai pas baissé les bras mais j’ai maintenu un esprit optimiste et j’ai redoublé mes efforts pour continuer à vendre mes tapis tissés à la main selon les techniques ancestrales. J’ai également cherché à explorer de nouveaux marchés, notamment la Lybie”(E10);</i></p> <p><i>“Je ne cherchais pas à gagner de l’argent mais à préserver la survie de mon activité pendant la crise sanitaire. Ce qui comptait le plus, c’était que les clients reviennent” (E18).</i></p>
Innovation	<p><i>“ Ayant perdu la clientèle étrangère, en particulier les touristes, pour mes articles en cuir, j’ai décidé de recentrer mon activité sur le marché local en diversifiant mes produits pour mieux répondre aux besoins des Tunisiens”(E15).</i></p>
Travailler sur commande et non pas pour le stock	<p><i>“Durant la période de confinement nous étions obligé de réduire au minimum nos charges, notamment celles liées au stockage, et nous avons opté pour les commandes personnalisées. Mon activité a consisté alors à créer des tailles sur mesure pour les bébés et les personnes de grande taille, ce qui nous a distingué des autres qui se limitent aux tailles standard »(E5).</i></p>
Réduction des coûts	<p><i>“Il a fallu diminuer l’effectif de mes employés”(E16);</i></p> <p><i>“Pendant la crise du COVID-19, j’ai abandonné mon point de vente, loué à 700 dinars, et j’ai choisi de me tourner vers la vente en ligne” (E9).</i></p>
Respect strict du protocole sanitaire	<p><i>“Tout au long de la période de la pandémie, nous avons veillé à ce que les mesures sanitaires soient respectées pour garantir la sécurité de nos</i></p>

	<i>employés et de nos clients. Cette démarche a été essentielle pour maintenir l'activité de notre entreprise pendant cette période difficile” (E9).</i>
Ressources propre commerciale et capital social	<i>« L'avantage en sa faveur est qu'il est propriétaire des lieux. Même s'il investit de l'argent, c'est toujours sa propriété. »(E5)</i> <i>« J'ai trouvé le soutien de mon frère qui vit et travaille à l'étranger. Chaque fois, il m'aide pour payer le loyer. » (E16)</i>

Source : Contribution des auteurs

4. Discussion des résultats

Comme premier résultat de cette recherche, nous avons pu mettre en exergue les défis auxquels les artisans ont été confrontés pendant la pandémie du COVID-19. La commercialisation des produits artisanaux était particulièrement difficile surtout avec l'annulation des foires et salons d'expositions, qui représentent la principale source de visibilité et de débouchés pour les petits artisans en particulier. Les décisions gouvernementales liées à la fermeture des foires et des boutiques ont eu pour conséquence la baisse de la demande et la baisse des ventes.

L'exportation de produits artisanaux en Tunisie, a été confrontée aussi à plusieurs défis pendant la crise de la COVID-19. Les restrictions de voyages et les fermetures de frontières ont perturbé les exportations tunisiennes en empêchant la livraison des produits aux marchés étrangers et ont provoqué la perte de ces marchés.

Les restrictions de déplacement, aussi, ont posé des problèmes de logistique ce qui a compliqué la réception des matières premières et la livraison des produits artisanaux aux clients. L'acquisition des matières premières a posé des difficultés significatives et a représenté un défi majeur pour les artisans et les entreprises artisanales. De même, l'augmentation du prix des matières premières, d'une manière significative, a pesé sur les marges bénéficiaires des artisans et a nécessité une gestion efficace des dépenses pour maintenir la rentabilité.

Encore, les petits artisans ont connu de vraies difficultés de financement durant la pandémie surtout que l'accès aux crédits était très difficile, ils ont cherché des programmes de soutien gouvernementaux afin de pouvoir traverser la crise.

Ce résultat montre que l'artisan en Tunisie est accablé de lourdes tâches, il doit se procurer des sources de financement pour s'approvisionner et fabriquer les produits artisanaux puis il doit chercher des débouchés pour les vendre à l'échelle nationale ou internationale, sans oublier qu'il doit protéger ses produits artisanaux contre la contrefaçon et la contrebande. Ici, l'artisan prend en charge la totalité des opérations comme le soulignent Pacitto & Richomme- Huet (2004).

Le deuxième résultat de la recherche nous a permis d'identifier plusieurs facteurs aidant les entreprises artisanales à surmonter les défis, s'adapter aux conditions difficiles et s'en ressortir plus fortes. Autrement, ce résultat nous a aidés à comprendre la résilience organisationnelle comme elle a été décrite dans l'étude de Ruiz-Martin & al. (2018).

Les entreprises artisanales en Tunisie ont adapté leurs pratiques et leurs stratégies commerciales durant la crise du COVID-19. Cela s'est manifesté par la mise en place des stratégies de réduction des coûts, le développement d'une plateforme de vente en ligne et l'usage des réseaux sociaux, l'application stricte des mesures de sécurité sanitaire, la recherche de financements, le recours à ses capitaux essentiellement le capital social, les pratiques ou actions de responsabilité sociale (RSE), la collaboration avec des instagrameuses et des sociétés de transport ou logistique et l'innovation. On parle ici d'une culture organisationnelle favorisant l'innovation, les pratiques RSE et la collaboration.

Les résultats de la recherche montrent que les caractéristiques propres à l'entreprise artisanale ont contribué largement au renforcement de sa résilience organisationnelle. A ceci, on ajoute les caractéristiques externes (soutien du gouvernement) et les caractéristiques entrepreneuriales (attitude optimiste des artisans envers cette crise COVID-19 et leur autodétermination). L'autodétermination des artisans, corrobore les travaux de Burhan & al (2021) qui considèrent que la détermination des entrepreneurs est l'un des facteurs les plus critiques influençant l'ajustement immédiat des activités opérationnelles en réponse à la crise du COVID-19.

Les résultats de la recherche nous laissent constater que le COVID-19, en tant qu'événement perturbateur, a produit des effets négatifs sur l'activité des artisans mais il a été à l'origine de transformations positives vers le meilleur en stimulant l'innovation etc. Ces transformations positives liées à un évènement perturbateur ont été soulignées dans les travaux de Faulkner (2001).

L'innovation a été discutée dans la littérature relative à la gestion de crise du COVID-19 et a été retenue comme un facteur contribuant à renforcer la résilience des entreprises touristiques (Sharma, A. & al, 2021 ; Sheresheva & al, 2021 ; Le & al, 2021).

Certains résultats, dégagés à partir de notre recherche traitant de l'artisanat en Tunisie durant la crise sanitaire, ont été relevés dans la littérature relative à la résilience organisationnelle des entreprises touristique à l'ère du COVID-19. Selon Bhaskara & Filimonau (2021), la capacité des entreprises touristiques à surmonter le COVID-19 dépendra des niveaux de leur résilience organisationnelle. Selon Sheresheva & al, (2021) ; Rogerson (2021) ; Burhan & al, (2021) ; Li & al, (2021), les stratégies de réduction des coûts opérationnels ont été adoptées par les

entreprises touristiques afin de surpasser la crise de liquidités due au COVID-19. Selon Sheresheva & al. (2021), les entreprises touristiques russes ont réussi à bénéficier de mesures d'aide de l'Etat telles que les subventions directes, les incitations fiscales, les prêts pour pouvoir rebondir. L'étude de Rogerson (2021) souligne que la plupart des entreprises touristiques ont eu recours à la coopération avec d'autres entreprises et parties prenantes pour réagir à la crise sanitaire du COVID-19.

Conclusion

Au terme de cette recherche, nous avons pu identifier les défis auxquels sont confrontés les artisans et les entreprises artisanales en Tunisie, durant la pandémie du COVID-19. Ces défis sont principalement liés à des questions d'approvisionnement, de commercialisation, d'exportation et de financement.

Malgré les défis imposés par la pandémie, l'artisanat en Tunisie a montré une grande capacité de résilience. Les artisans eux-mêmes ont fait preuve de résilience individuelle en développant de nouvelles compétences et en manifestant une détermination inébranlable. En plus, divers facteurs ont joué un rôle dans le renforcement de la résilience organisationnelle, tels que la culture d'entreprise qui encourage l'innovation, la collaboration et la mise en œuvre des pratiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Sur le plan managérial, les résultats de cette recherche sont riches en recommandations qui s'adressent aux autorités de tutelle chargées du secteur de l'artisanat. Tout d'abord, il s'avère essentiel de mettre en place un établissement public spécialisé dans l'approvisionnement en matières premières, comblant ainsi le vide laissé par la SOCOPA, afin d'aider les artisans à obtenir des matières premières à des prix raisonnables. De plus, les artisans devraient diversifier leurs sources d'approvisionnement et améliorer leur gestion des stocks. Sur le plan de la commercialisation, il est recommandé d'explorer de nouveaux espaces de vente près des zones archéologiques et touristiques, de signer des conventions avec les entreprises publiques et privées pour promouvoir les produits artisanaux, de s'engager avec les sociétés commerciales internationales en ligne comme Ali baba ou Amazon , de solliciter les ambassades pour la promotion à l'étranger des produits artisanaux tunisiens inscrits au patrimoine mondial de l'UNESCO comme la poterie de Sejnane, le tapis de Kairouan et le costume traditionnel tunisien « sefsari » et « fouta », d'intégrer la poterie de Sejnene dans les circuits touristiques régionaux et nationaux, en mettant en avant son rôle dans la culture et l'histoire locale . De plus, il est crucial de développer une plateforme de vente en ligne pour faciliter la commercialisation à l'échelle mondiale et de renforcer le marché local. Pour l'exportation, il est nécessaire de

conquérir de nouveaux marchés et de former les artisans pour relever les défis à l'export. Enfin, en matière de financement, il est recommandé de mettre en place des mécanismes de financement spécifiques aux petits métiers, de faciliter l'accès aux crédits et de rechercher des partenariats avec des institutions financières.

Les résultats de la recherche sont riches également en recommandations qui s'adressent aux artisans et entreprises artisanales. En situation de crise, il s'avère nécessaire d'utiliser d'autres savoirs faire permettant de disposer d'une autre source de revenus. Cette stratégie vise à assurer des ressources financières suffisantes en parallèle avec l'activité artisanale. En cas de diminution énorme de l'activité artisanale, l'autre peut alimenter celle en détresse. En plus, les entreprises artisanales devraient reconnaître qu'en période de crise il faudrait mettre l'innovation, la collaboration et les pratiques de RSE au service de la résilience.

Cette diversité de recommandations contribuera à renforcer la résilience du secteur de l'artisanat en Tunisie et à le replacer au cœur de l'économie nationale.

De plus, il convient de noter que cette recherche présente certaines limites, notamment en ce qui concerne la composition de l'échantillon, qui ne couvre pas tous les métiers artisanaux ni toutes les zones géographiques. Il serait opportun, dans des recherches futures, d'élargir la portée de l'étude pour inclure davantage de métiers et de régions. De plus, l'étude s'est concentrée sur l'artisanat traditionnel, laissant de côté le secteur de l'artisanat contemporain. Les recherches à venir pourraient donc explorer les deux types de produits artisanaux et étudier les différences spécifiques de chacun. Enfin, cette recherche a une visée compréhensive seulement. Il serait bénéfique de compléter cette recherche qualitative par des enquêtes quantitatives visant à mesurer l'impact des facteurs proposés sur la résilience des artisans et des entreprises artisanales.

BIBLIOGRAPHIE

- **Adams, K. M.** Choe, J. Mostafanezhad, M. & Phi, G. T. (2021). (Post-) pandemic tourism resiliency: Southeast Asian lives and livelihoods in limbo. *Tourism Geographies*, 23(4), 915-936.
- **Anaut, M.** (2005). Le concept de résilience et ses applications cliniques. *Recherches en soins infirmiers*, (3), 4-11.
- **Becken, S.** & Khazai, B. (2017) , Resilience, tourism and disaster. In R. W., Robert (Ed.), *Tourism and resilience* (pp. 96–104). Oxfordshire: CABI.
- **Bennis L.** & Oudda. Y. (2021). Impact de la crise économique du COVID-19 sur les Entreprises Marocaines , *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2 (3), 292-315.

- **Bhaskara G. I. & Filimonau V. (2021).** The COVID-19 pandemic and organisational learning for disaster planning and management: A perspective of tourism businesses from a destination prone to consecutive disasters. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 364-375.
- **Biggs, D., Hall, C. M., & Stoeckl, N. (2012).** The resilience of formal and informal tourism enterprises to disasters: reef tourism in Phuket, Thailand. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(5), 645-665.
- **Brown, N. A., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C., & Johnston, D. (2017).** Exploring disaster resilience within the hotel sector: A systematic review of literature. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 22, 362-370.
- **Burhan, M., Salam, M. T., Abou Hamdan, O., & Tariq, H. (2021).** Crisis management in the hospitality sector SMEs in Pakistan during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 98, 103037.
- **Castro, M. P. & Zermeño, M. G.G. (2020).** Being an entrepreneur post-COVID-19—resilience in times of crisis: a systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 721-746.
- **Chebli, A. & Ben, S. F. (2020).** The impact of COVID-19 on tourist consumption behaviour : A perspective article. *Journal of Tourism Management Research*, 7(2), 196-207.
- **Chen S., Law R. & Zhang M. (2021).** Review of research on tourism related diseases, Asia Pacific. *Journal of Tourism Research*, 26 (1), 44-58.
- **Dauphiné, A. & Provitolo, D. (2007),** la résilience: un concept pour la gestion des risques. In *Annales de géographie*. Armand Colin.
- **Denzin, N. K. (1978).** The research act: a theoretical introduction to sociological methods, New York: Mc Graw-Hill.
- **Dias, Á. L., Cunha, I., Pereira, L., Costa, R. L., & Gonçalves, R. (2022).** Revisiting Small-and MediumSized Enterprises' Innovation and Resilience during COVID-19: The Tourism Sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 11.
- **Elouali. A., Hafidi A., Laoui S. & Ettahir N. (2021).** L'apport du Marketing Territorial dans l'amélioration de l'Image de Marque de la Destination Touristique, cas de la pandémie COVID-19. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4 (1), 547- 564.
- **Faulkner, B. (2001).** Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism management*, 22(2), 135-147.

- **Filimonau, V. & De Coteau, D. (2020).** Tourism resilience in the context of integrated destination and disaster management (DM2). *International Journal of Tourism Research*, 22(2), 202-222.
- L'Artisanat à travers les chiffres (2019), document publié par le Ministère Du Tourisme, l'Office National De l'Artisanat et L'Observatoire de l'Artisanat.
- **Le, D. & Phi, G. (2021).** Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refined pandemic crisis management framework. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102808.
- **Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M. & Hidalgo-Peñate, M. (2020).** Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience. *Tourism management perspectives*, 36, 100747
- **Mokline, B. & Ben Abdallah, M.A. (2021b).** Organizational resilience as response to a crisis: case of COVID-19 crisis. *Continuity & Resilience Review*, 3(3), 232-247.
- **Neise, T., Verfürth, P. & Franz, M. (2021).** Rapid responding to the COVID-19 crisis: Assessing the resilience in the German restaurant and bar industry. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102960.
- **Olaleye, B., Anifowose, O., Efuntade, A. & Arije, B. (2021).** The role of innovation and strategic agility on firms' resilience: A case study of tertiary institutions in Nigeria. *Management Science Letters*, 11(1), 297-304.
- **Orchiston, C., Prayag, G. & Brown, C. (2016).** Organizational resilience in the tourism sector. *Annals of Tourism Research*, 56, 145-148.
- **Pacitto, J-C. & Richomme-Huet, K. (2004).** A la recherche de l'entreprise artisanale. 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27, 28 et 29 Octobre, Montpellier.
- **Pündrich, A. P., Brunel, O. & Barin-Cruz, L. (2009).** Les dimensions des crises: analyse de deux études de cas sous les approches processuelle et événementielle. *Revue internationale d'intelligence économique*, 1(2), 213-235.
- **Rogerson, J.M. (2021).** Tourism Business Responses to South Africa's COVID-19 Pandemic Emergency. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 35(2), 338–347.
- **Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A. & Wainer, G. (2018).** What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), 11-28.

- **Sharma, G. D.**, Thomas, A. & Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism management perspectives*, 37, 100786.
- **Sheresheva, M.**, Efremova, M., Valitova, L., Polukhina, A. & Laptev, G. (2021). Russian Tourism Enterprises' Marketing Innovations to Meet the COVID-19 Challenges. *Sustainability*, 13, 3756.
- **Silverman, D.** (2004), *Qualitative recherche: theory, method and practice* (2nd Édition), London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- **Silverman, D.** (2006). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction* (2nd Édition). London; Thousand Oaks; New Delhi: Sage.
- **Silverman, D.** (2009). *Doing Qualitative Research* (3rd Édition). London; Thousand Oaks; New Delhi: Sage.
- **Williams, T. A.**, Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A. & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.