

**CAPITAL PSYCHOLOGIQUE DU DIRIGEANT ET RESILIENCE  
ORGANISATIONNELLE EN CONTEXTE TURBULENT : CAS DES  
PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES DE COTE D'IVOIRE**

**PSYCHOLOGICAL CAPITAL OF THE MANAGER AND  
ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN A TURBULENT CONTEXT :  
CASE OF SMALL AND MEDIUM ENTRPRISES IN COTE D'IVOIRE**

**KOUAME Konan Martin**

Docteur en sciences de gestion / Enseignant- Chercheur

Unité de Formation et de Recherche Sciences Economique et Développement (UFR-SED)

Université Alassane Ouattara - Bouaké

Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (L.A.R.G.E.)

République de Côte d'Ivoire

**minabkonan@gmail.com**

**Date de soumission :** 13/06/2022

**Date d'acceptation :** 21/10/2022

**Pour citer cet article:**

KOUAME K. M. (2022) «CAPITAL PSYCHOLOGIQUE DU DIRIGEANT ET RESILIENCE ORGANISATIONNELLE EN CONTEXTE TURBULENT : CAS DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES DE COTE D'IVOIRE», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 4» pp : 216 - 244

**Résumé :**

Les organisations de petites tailles, en occurrence les Petites et Moyennes Entreprises souffrent le plus en période de crise et sont les moins préparées parmi toutes les organisations (Ingirige, et al., 2008), et au manque de ressources financières, technologiques et humaines (Vossen, 1998). Au regard de ces difficultés, le dirigeant et ou propriétaire, personnage pivot de la PME, se doit d'intégrer en lui un capital psychologique positif afin de les surmonter et maintenir son entreprise en vie et rebondir dans le temps en développant des visions nouvelles adaptées à la situation. La résilience organisationnelle apparaît comme la réponse idoine à ce contexte turbulent. Pour se faire, notre objectif est de déterminer l'influence du capital psychologique sur la résilience organisationnelle : cas des PME ivoiriennes. Pour atteindre cet objectif, nous avons procédé par la méthode quantitative. L'échantillon de convenance est formé de 205 PME du district d'Abidjan. Ce papier a fait appel par la suite à la méthode des équations structurelles sous AMOS 24 développée par Arbuckle (2016). Les résultats ont montré que le capital psychologique du dirigeant et ou propriétaire a une influence significative de façon générale sur la résilience des organisations en occurrence les PME.

**Mots clés :** « PME ; capital psychologique ; résilience organisationnelle ; contexte turbulent ; environnement turbulent ».

**Abstract :**

Small organizations, in particular Small and Medium Enterprises, suffer the most in times of crisis and are the least prepared of all organizations (Ingirige, et al., 2008), and to the lack of financial, technological and human resources (Vossen, 1998). In view of these difficulties, the manager and or owner, pivotal character of the SME, must integrate in him a positive psychological capital in order to overcome them and keep his company alive and bounce back over time by developing new adapted visions to the situation. Organizational resilience appears to be the appropriate response to this turbulent context. To do so, our objective is to determine the influence of psychological capital on organizational resilience : the case of Ivorian SMEs. To achieve this objective, we proceeded by the quantitative method. The convenience sample is made up of 205 SMEs in the district of Abidjan. This paper then used the method of structural equations under AMOS 24 developed by Arbuckle (2016). The results showed that the psychological capital of the leader and or owner has a significant influence in general on the resilience of organizations, in this case SMEs.

**Keywords :** « SME ; psychological capital ; organizational resilience ; turbulent context ; turbulent environment ».

## Introduction

Aujourd'hui, la PME est plébiscitée et elle semble parée de toutes les qualités, jusqu'à devenir même une valeur refuge (Lecointre, 2012). Maintenir la survie de cette catégorie d'entreprises par l'accroissement des capacités de résilience devient un objectif primordial. Dans un environnement aussi difficile que turbulent, il est important de bien comprendre l'aptitude et le comportement des organisations et comment elles arrivent à y faire face car les entreprises (surtout les PME) sont victimes des effets néfastes qui impactent leur organisation interne, leurs objectifs et surtout leurs performances. Ces situations exogènes emmènent les dirigeants de ces petites organisations à des comportements renforcés ou parfois innovants en vue de s'adapter et maintenir leur performance ou au moindre mal résister, sauvegarder leur place sur le marché ou encore surmonter ces difficultés exogènes et se développer (Lesca, 2008 ; Kotler, *al.*, 2014), le temps de ces moments difficiles. Dans ces conditions, les dirigeants sont acculés en vue d'agir prudemment et adopter une réaction opportune dans la conduite des activités au quotidien à court et moyen terme, ce qui peut leur permettre d'éviter les facteurs perturbateurs pour ensuite les convertir en des occasions d'affaires. A la vérité, ces observations n'épargnent aucune entreprise, qu'elle soit grande, moyenne ou petite. Selon Hamel G. et Välikangas L. (2003) et Altintas G. et Royer I. (2009), l'expansion de la turbulence est devenue une tendance contemporaine du monde de l'industrie et des affaires. D'ailleurs, Saporta (1986) ne soulignait-il pas, il y a trente-six ans maintenant, que la survie de la PME est tributaire à son contexte environnemental ? Dans cet ordre d'idée, la théorie d'écologie des populations des organisations (Hannan & Freeman, 1977) ne dit pas le contraire. Cette théorie s'intéresse à l'évolution d'une industrie ou d'une population d'organisations donnée dans son ensemble suite à des modifications de l'environnement qui lui semble nécessairement fatal. Aujourd'hui, vue la tournure des événements actuels (crise politique liée aux élections, Covid 19, catastrophes naturelles liées aux inondations, etc.) nous pouvons dire en partie que les différents échecs des entreprises sont corollaires aux forces environnementales qui en déterminent sa survie. Au regard de toutes ces difficultés, les entreprises, du moins certaines, réussissent à vivre en organisant une résilience.

Cependant une résilience ne peut se faire sans connaître le profil de celui-là même dont tout tourne autour de lui c'est l'entrepreneur et ou le dirigeant.

Le contexte ivoirien depuis 1999 est marqué par des crises socio-politiques et militaires (coup d'Etat, rébellion, crise électorale et aujourd'hui crise électorale ajoutée à cela une nouvelle crise sanitaire très dévastatrice (la Covid 19)). Tous ces événements perturbateurs ne se sont pas passés sans impact direct ou indirect sur les fondements socio-économiques du pays. Les PME qui en

constituent l'un des piliers dépendent du contexte national et de ses effets dans lesquels elles évoluent. Les enjeux du maintien de la survie des PME à travers une meilleure résilience des organisations sont des défis nouveaux auxquels les dirigeants doivent faire face dans ces moments de turbulence. Il apparaît clairement pour nous d'établir, dans le contexte ivoirien, un lien entre la psychologie des dirigeants et la résilience des petites organisations notamment les PME. Face à cette donnée contextuelle, notre préoccupation est la suivante : ***Quelle est l'influence du capital psychologique des dirigeants sur la résilience des PME ivoiriennes dans un contexte turbulent ?*** En effet, la littérature nous fournit assez de documentations et d'outils managériaux disponibles pour aider les organisations à enrichir leurs champs de compétences en matière de bonne gestion pour une résilience et par ricochet une performance. Malheureusement, cette littérature abondante n'apporte pas un lien entre la psychologie du dirigeant en temps de turbulence et la résilience de son entreprise. C'est pourquoi au regard du problème posé, l'objectif poursuivi par ce papier vise à ***déterminer l'influence du capital psychologique du dirigeant sur la résilience des PME ivoiriennes dans un contexte turbulent.*** Ce papier vient combler un vide dans la documentation entre le capital psychologique des dirigeants et ou entrepreneurs et la façon dont les derniers s'y prennent pour éviter les faillites en contexte turbulent car il n'existe quasiment pas d'écrit mettant en relief ce lien.

Cet article sera structuré en quatre parties. Nous présenterons, tout d'abord, une revue de littérature. A cet effet, nous définirons le capital psychologique et la résilience organisationnel. Nous identifierons les différents facteurs concernant ces deux grands thèmes et les liens qui existent entre eux. Ensuite, nous déclinons la démarche méthodologique adoptée pour parvenir aux résultats. Il s'agira pour nous de décrire la méthode hypothético-déductive adoptée et aboutir à un modèle d'équation structurelle sous AMOS 24. Enfin, dans la troisième partie, il s'agira, pour nous, d'exposer les résultats. Pour terminer, nous discuterons les résultats, ses contributions théorique et managériale. Les limites et perspectives de cette recherche seront nos phrases de fin.

### **1. Revue de littérature**

Notre revue de la littérature donnera, dans un premier temps, un bref aperçu des caractéristiques des PME, puis dans un second temps, elle se penchera sur la présentation du concept de capital psychologique et ses déterminants pour analyser leur influence sur la résilience organisationnelle (la PME).

### 1.1. Caractéristiques des PME

L'une des principales caractéristiques du management et de la stratégie des PME est la forte influence de ce qu'on peut regrouper sous le nom d'effets de proximité (Réboul et Séville, 2016). Si elle permet des raccourcis de prise de décision et des heuristiques plus rapides, la loi proxémique (Moles et Rohmer, 1978), qui veut que « *fondamentalement, axiomatiquement, ce qui est proche est, toutes choses égales d'ailleurs, plus important que ce qui est loin, qu'il s'agisse d'un événement, d'un objet, d'un phénomène ou d'un être* » (Torrès, 2003, p. 122), se traduit par des filtres de perception et d'action. Cette perception de proximité induit le caractère d'urgence du court terme ce qui aboutit à la « myopie stratégique » (Lorsch, 1986) lorsque les dirigeants de PME deviennent otages de décisions opérationnelles de court terme et travaillent dans l'urgence. Julien (1990) et Torrès et Julien (2005) évoquent une autre caractéristique, celle qui réside dans l'absence de formalisation des processus, des relations et de la stratégie. Le recours fréquent à l'intuition renforce l'idée d'un manque effective de ressources et de l'absence de bénéfice à formaliser les démarches. Tous ces facteurs qui caractérisent la PME font d'elle une organisation exposée à la disparition dans le court et moyen terme surtout en contexte turbulent.

### 1.2. Le capital psychologique et ses déterminants

Le mouvement appelé « *Positive Organizational Behavior* » (POB) introduit par Fred Luthans en 2002 et développé ensuite en maintes collaborations avec différents chercheurs (Avey et al., 2011) a pour objet de contrer une tendance dans le milieu de la psychologie. Il s'est centré sur les comportements organisationnels négatifs afin de les corriger (Luthans, 2002). Conformément à ces principes, la POB consiste quant à elle en « l'étude et en l'application des forces des ressources humaines et des capacités psychologiques orientées de façon positive pouvant être mesurées, développées et gérées de manière efficace pour l'amélioration du rendement du travail » (Luthans et Avolio, 2009). De ce mouvement est créé le sous-concept de « *Psychological Capital* » (PsyCap) qui se définit comme étant l'état psychologique de développement et caractérisé par le fait d'avoir : 1) de la confiance pour fournir les efforts nécessaires pour un triomphe des activités pénibles (**auto-efficacité**) (Luthans et al., 2007 p. 3) ; 2) faire des attributions positives concernant la réussite dans le présent et dans le futur (**optimisme**), 3) persévérer pour atteindre les objectifs et savoir rediriger le chemin vers ces objectifs lorsque c'est nécessaire avec le but de réussir (**espoir**) et enfin 4) face aux difficultés et aux obstacles, le

dirigeant doit être en mesure de se maintenir puis de rebondir voire d'aller plus loin (**résilience**) (Luthans et Avolio, 2009).

### 1.2.1. Analyse de l'auto-efficacité

S'appuyant sur la théorie socio-cognitive de Bandura (1986), l'auto-efficacité est explicitée comme étant la croyance de l'individu en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite requise pour produire des résultats souhaités. C'est l'appréciation de l'individu sur ses propres capacités et son aptitude à faire efficacement face à des situations difficiles et de pouvoir les vaincre avec succès afin d'atteindre ses objectifs. La croyance d'une personne en sa capacité peut affecter son niveau d'implication et sa volonté de fournir les efforts nécessaires à l'atteinte d'une performance ou d'un but. L'auto-efficacité est ici un construit indiquant que le comportement, les connaissances et l'environnement interagissent d'une manière dynamique, permettant ainsi aux individus de former les croyances au sujet de leur capacité à réaliser des tâches spécifiques (Sahut, 2017). Cette caractéristique du capital psychologique influence les individus et fait que ces derniers sont différents les uns des autres au moment d'entreprendre des projets auxquels ils pourraient s'identifier. Ayant confiance en ses capacités à mener à bien une activité, l'entrepreneur est sublimé à étendre largement ses nécessaires forces au bon fonctionnement des activités. Pour Zimmerman (2000), les entrepreneurs qui dégagent une forte perception de leur auto-efficacité affichent une plus grande stabilité et de succès lorsqu'ils sont confrontés à des obstacles.

### 1.2.2. L'optimisme

De façon générale, être optimiste c'est être confiant dans l'issue positive d'un événement. Luthans et al. (2007) donnent une définition de ce concept. Pour eux, l'optimisme doit être appréhendé comme une disposition cognitive qui consiste en une grande confiance en soi d'avoir des résultats positifs, mais une confiance réaliste et flexible. Une personne qui a des objectifs réalistes et élevés sera encore plus motivée pour les atteindre avec un certain optimisme. La recherche documentaire a établi l'existence d'une relation curviligne entre l'optimisme et la performance au travail. D'une manière générale, les personnes qui manquent d'optimisme, manquent bien évidemment de motivation parce qu'ils estiment qu'à la fin de leurs efforts, l'échec est inévitable. De plus, elles ont tendance à s'orienter sur des événements peu positifs susceptibles d'entraîner l'échec plutôt que sur des événements positifs. Raisons pour lesquelles ils obtiennent des faibles performances (Hmieleski et Baron, 2009).

### 1.2.3. L'espoir

Initié par Snyder et al. (1991), l'espoir fait référence à un état émotionnel positif fondé sur une interaction entre trois composantes: l'objectif, agentivité (énergie orientée vers les objectifs) et la planification des moyens pour atteindre les objectifs. L'espoir est un état esprit ou une attitude cognitive permettant un humain de définir des objectifs et des perspectives mesurées en rapport avec ses ambitions et de pouvoir à les atteindre et cela grâce à son énergie, son enthousiasme et la vision de son contrôle interne. Des auteurs ont montré un lien positif intervenant entre le concept espoir et celui de la satisfaction des dirigeants ou des entrepreneurs à être propriétaire d'une entreprise (Hayek, 2012). L'espoir est source de créativité, d'innovation et de mobilisation de ressources pour les entrepreneurs et leurs entreprises en phase de démarrage.

### 1.2.4. La résilience

Le concept de résilience a émergé suivant l'observation d'individus qui, face à un trauma, présentaient peu de conséquences psychologiques graves (Richardson, 2002). Bonanno (2004) la définit comme étant la capacité à garder un bon fonctionnement psychologique et physique et à ressentir des émotions positives malgré un événement traumatique. Rebondir face à un problème est toujours nécessaire mais pas suffisant. Les travailleurs doivent aussi être capables de prospérer au-delà des difficultés auxquelles ils font face dans le but de rester compétitifs, et ceci en plus des réponses traditionnelles de survie, coping et récupération (Luthans et al., 2007). À l'opposé de la définition de Masten (2001), les individus non résilients ou même faiblement résilients sont des personnes qui n'arrivent pas à se défaire d'une situation complexe, donc des personnes vulnérables aux aléas de la nature. Ces individus subissent le contrecoup des menaces, des situations difficiles. En milieu entrepreneurial, la résilience est appréhendée sous forme de traits de particularité liés à l'individu qu'est ici l'entrepreneur (Bernard et Dubard Barbosa, 2016). Elle est ainsi une particularité majeure des entrepreneurs parce qu'ils sont caractérisés de par leur volonté lorsqu'ils sont opposés à un obstacle (Hayek, 2012). La littérature en désigne les grands éléments par les termes *atouts individuels*, *ressources relationnelles* et *ressources contextuelles* (Grafton et al ; 2010 et Werner et al ; 1992).

Les quatre dimensions, selon Rouelle (2020), sont régulièrement désignées dans la littérature par l'acronyme HERO, au sein duquel la lettre « H » correspond à l'espoir (hope), « E » à l'(auto-)efficacité (efficacy), « R » à la résilience (resilience) et « O » à l'optimisme (optimism).

### 1.3. La résilience organisationnelle

La littérature en sciences de gestion souligne que la résilience organisationnelle a, dans un premier temps, émergé dans le domaine de la recherche en gestion des crises et des organisations à haute crédibilité (Bégin et al., 2010). Elle s'est focalisée sur la force ou l'endurance qu'aura les entreprises à capter, à gérer et à intégrer sur les troubles venant des changements du contexte (Lengnick-Hall et Beck, 2009). L'analyse faite par les entreprises qui ont survécu aux chocs et autres troubles soudains met en évidence des procédés qui soutiennent l'aptitude, voire la capacité de résilience (Weick et Sutcliffe, 2007). Elle conduit à une analyse attentive des facteurs mais également des mécanismes qui conduisent à l'organisation à travers les obstacles à l'effet de s'en sortir probablement plus renforcé. Ce succès nous invite à scruter sur la façon pour une organisation à construire et à entretenir cette aptitude de résilience dans le temps. (Hollganel *et al.*, 2009). Cela dit, la résilience ce n'est pas surtout ce qui arrive à une organisation, mais plutôt ce que fait l'organisation en réaction à ce qui lui arrive. La résilience se décline en trois dimensions intimement encadrées : 1) une aptitude ou capacité d'absorption, conduisant à l'organisation à éviter l'effondrement face à une situation soudaine ou imprévue assimilée à un choc ; 2) une capacité de renouvellement à travers laquelle l'organisation peut innover ou créer de nouveaux horizons ; 3) une capacité d'appropriation conduisant l'organisation à devenir plus forte de par ses vécus (Weick et Sutcliffe, 2007).

#### 1.3.1. La capacité d'absorption

L'aptitude ou la capacité d'absorption implique que l'entreprise réponde par des actions appropriées suite aux menaces et chocs afin d'éviter l'effondrement. L'absorption suppose d'une part l'existence de moyens ou de ressources et d'autre part avoir la volonté de continuité chez les dirigeants (Bégin et al., 2010). Dans notre contexte, la précarité et la flexibilité de nos PME obligent souvent le dirigeant à s'adapter, « à se débrouiller » et à prendre rapidement des décisions face aux défis (Tahirou, 2019). En d'autres termes c'est anticiper, faire face aux chocs et survivre. La réactivité et la flexibilité permettent aux dirigeants de gérer efficacement l'inconnu et intégrer une approche efficace de gestion de crise. Il se bat avec pugnacité contre les crises et il a surtout tendance à ne pas planifier leur anticipation de manière proactive car ambitieux et couteux (Herbane, 2010).

#### 1.3.2. La capacité de renouvellement

Passer l'étape de la résistance, l'organisation se doit de faire preuve de métier et d'imaginer des solutions innovantes face aux situations inhabituelles. L'entreprise doit se réinventer en

cherchant à développer des activités nouvelles et/ou revoir les procédures des activités existantes ou même en agissant en fonction de l'évolution du contexte. Selon Powell et Baker (2011), la capacité de résilience est fortement corrélée aux comportements inventifs du dirigeant qui doit entreprendre des actions garantissant la meilleure utilisation des ressources limitées et renforçant ses engagements pour le succès de l'entreprise.

### **1.3.3. La capacité d'appropriation**

L'organisation, pour sa résilience, doit apprendre de ses erreurs suite aux contextes marqués par des mouvements agités et autres événements naturels ou pas survenus et qu'elle a eu à lutter contre à l'effet d'en sortir grandie (Christianson *et al.*, 2009). Thorne (2000) réplique dans ces termes : « tirer parti de ses échecs signifie de reconnaître leur contribution à l'apprentissage plutôt que d'ignorer ou nier ceux-ci ». L'appropriation suppose tirer des enseignements des chocs afin de devenir plus fort de ses expériences. Des activités comme le coaching, la formation, l'intégration ou le développement des réseaux de soutien peuvent permettre de rehausser la résilience des PME. La mise en place des séances d'apprentissage axées sur la collaboration, le coaching et l'adoption de technologies adaptées permet de développer les capacités de survivance et de faire face à l'adversité.

### **1.4. Appréhension du contexte turbulent**

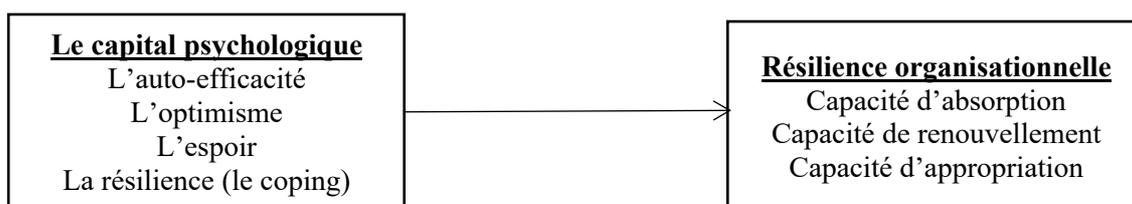
Le contexte ou l'environnement turbulent est un milieu assez difficile et extrêmement mouvementé avec des variables se transformant de façon continue dans le temps (Emery et Trist, 1965). Un parcours de la littérature sur la thématique montre que l'environnement est soumis à une succession d'événements plus ou moins rapides qui se renouvellent à un rythme presque en permanence et qui sont souvent imprévisibles. En Côte d'Ivoire, depuis l'avènement de la rébellion en 2002, le pays est dans un Etat de ni paix et de ni guerre. En plus depuis 2020, le contexte est marqué par la COVID 19 et autres inondations des saisons pluvieuses. Ce contexte est aussi marqué par une déficience du système politique, du préjugé que l'on porte sur les institutions, du manque de nouveaux modèles économiques idoines et novateurs, ne font qu'entamer le contexte, mettant le secteur privé et même la société dans un contexte de d'instabilité. Le dernier contexte est impacté par des destructions de tous ordres : destructions matérielles majeures, des victimes humaines et des personnes déplacées à l'intérieur du pays, un manque d'entretien des outils infrastructurels de première nécessité, une importante dégradation des outils de production économique, de même qu'une vulnérabilité certaine et même accrue des

entreprises privées. La turbulence devient intense dans un milieu où les transformations se font à un rythme soutenu suivi par de faibles maîtrises de l'incertitude (Salloum, 2015).

### 1.5. Le modèle de recherche

À l'issue de notre revue de la littérature, un modèle de recherche a été conçu. Le premier concept concerne « **le capital psychologique** ». Il est mesuré à l'aide de quatre variables, à savoir : l'auto-efficacité, l'optimisme, l'espoir et enfin la résilience du dirigeant tirés des travaux de (Luthans et al.; 2007). Le deuxième concept concerne « **la résilience organisationnelle** ». Ce concept de résilience organisationnelle est mesuré par trois construits tirés des travaux de Begin et al (2010), relatif à la capacité d'absorption, de Powell et Baker (2011) relatif à la capacité de renouvellement, de Christianson et al (2009) portant sur la capacité d'appropriation et par (Weick et Sutcliffe, 2007). Le modèle est représenté à la page 10.

**Figure 1 : Modèle de recherche à tester**



**Source : Par nos soins**

Après cette présentation, il nous importe de présenter la synthèse des construits et concepts mobilisés dans cette recension de littérature.

#### 1.5.1. Synthèse des concepts et construits du modèle

Les concepts et les construits exploités dans le cadre de cette démarche d'évaluation de la résilience organisationnelle des PME ivoiriennes induite par le capital psychologique du dirigeant sont résumés dans le tableau 1 ci-après :

**Tableau 1: Définition des variables**

Niveaux	Concepts	Variables	Définition du construit de la variable
Le capital psychologique	Le capital psychologique	L'auto-efficacité	-Elle renvoie aux croyances relatives à sa propre capacité à mettre en œuvre des actions appropriées.
		L'optimisme	- Un état d'esprit, durable ou passager, caractérisé par une perception positive du monde et de l'univers.
		L'espoir	-C'est le fait d'espérer, attendre avec confiance la réalisation de quelque chose.

		La résilience (le coping)	-C'est la capacité de surmonter les altérations provoquées par un ou des éléments perturbateurs pour retrouver son état initial et/ou un fonctionnement normal.
La résilience organisationnelle	La résilience organisationnelle	La capacité d'absorption (Bégin et Chabaud, 2010)	-L'aptitude pour une firme à reconnaître la valeur d'une nouvelle information, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales
		La capacité de renouvellement (Bégin et Chabaud, 2010)	-L'idée est ici de s'inventer de nouveaux futurs, de penser à un nouvel avenir au prisme du nouveau contexte post-crise. Donner à quelque chose un nouvel aspect, lui apporter des changements.
		La capacité d'appropriation (Bégin et Chabaud, 2010)	Apprendre de la crise, apprendre de ses erreurs

Source : Auteur

En résumé, le modèle conceptuel, tel que présenté et décrit, permet de répondre à la question de recherche « quelle est l'influence du capital psychologique du dirigeant sur la résilience des PME ivoiriennes dans un environnement turbulent ? »

### 1.5.2. Hypothèse de recherche

Le modèle introduit des relations de dépendance des variables du niveau I (capital psychologique) pour évaluer la résilience organisationnelle (II) des PME ivoiriennes. Ces relations traduisent l'hypothèse qui permet de répondre à la question de recherche. « Quelle est l'influence du capital psychologique du dirigeant sur la résilience des PME ivoiriennes dans un environnement turbulent ? »

**Hypothèse de notre recherche :** Le capital psychologique du dirigeant influencerait la résilience organisationnelle (les PME) ivoiriennes. D'une part, le capital psychologique du dirigeant de la PME (Niveau I) expliqué par l'auto-efficacité, l'optimisme, l'espoir, sa résilience (Luthans et al., 2007 p. 3) et d'autre part, la résilience organisationnelle (Niveau II) est mesurée par la capacité d'absorption, la capacité de renouvellement et la capacité d'appropriation (Weick et Sutcliffe, 2007). Cette hypothèse trouve ses fondements dans les travaux de Avey et al., (2011) ; Freeman et al., (2004) ; Luthans et Avolio, (2009) ; Seligman et al., (2005). Dans cette posture, chaque facteur mesurant la résilience du dirigeant influencerait la résilience des PME ivoiriennes. L'ensemble des hypothèses est synthétisé ci-après.

**H. G. : Le capital psychologique de l'entrepreneur ou du dirigeant influencerait positivement la résilience des PME ivoiriennes.**

Les sous-hypothèses (S-H) :

1. S-H 1 : L'auto-efficacité influencerait la résilience des PME ivoiriennes.

S-H 1.1 : L'auto-efficacité influencerait la capacité d'absorption des PME ivoiriennes

S-H 1.2 : L'auto-efficacité influencerait la capacité de renouvellement des PME ivoiriennes

S-H 1.3 : L'auto-efficacité influencerait la capacité d'appropriation des PME ivoiriennes

2. S-H 2 : L'optimisme influencerait la résilience des PME ivoiriennes

S-H 2.1 : L'optimisme influencerait la capacité d'absorption des PME ivoiriennes

S-H 2.2 : L'optimisme influencerait la capacité de renouvellement des PME ivoiriennes

S-H 2.3 : L'optimisme influencerait la capacité d'appropriation des PME ivoiriennes

3. S-H 3 : L'espoir influencerait la résilience des PME ivoiriennes

S-H. 3.1 : L'espoir influencerait la capacité d'absorption des PME ivoiriennes.

S-H. 3.2 : L'espoir influencerait la capacité de renouvellement des PME ivoiriennes.

S-H. 3.3 : L'espoir influencerait la capacité d'appropriation des PME ivoiriennes.

S-H. 4 : La résilience du directeur influencerait la résilience des PME ivoiriennes.

S-H. 4.1 : La résilience du directeur influencerait sur la capacité d'absorption des PME ivoiriennes.

S-H. 4.2 : La résilience du directeur influencerait la capacité de renouvellement des PME ivoiriennes.

S-H. 4.3 : La résilience du directeur influencerait la capacité d'appropriation des PME ivoiriennes.

## 2. Méthodologie

### 2.1. L'échantillon

Notre terrain de collecte de données est le district d'Abidjan car il concentre le plus grand pôle d'activités du pays. Selon M. Kalil Konaté (2012) le Directeur Général de l'INIE, l'identification des PME réalisée sur toute l'étendue du territoire a révélé 31 292 la date du 11 décembre 2012. En réalité ce nombre de PME est assez grand pour faire une étude. Nous nous sommes intéressés à un nombre restreint de 250 de PME visitées par l'entremise de notre questionnaire. Pour le choix des PME, nous avons opté pour la technique d'échantillon non probabiliste en procédant par la méthode d'échantillon par convenance. L'échantillon par convenance désigne un échantillon sélectionné en fonction des seules opportunités qui se sont présentées au chercheur, sans qu'aucun critère de choix n'ait été défini a priori (Thietart R-A et *al.*, 2014). Cette technique a retenu notre attention à cause des difficultés rencontrées lors de la collecte des données. En effet, il était particulièrement difficile de trouver des dirigeants de PME prêts à répondre à notre

questionnaire. Il faut souligner que les PME ciblées sont inscrites dans la base de données de la DGI (Direction Générale des Impôts).

## **2.2. Définition des variables**

### **2.2.1. La variable indépendante**

La variable dépendante de notre modèle de recherche est identifiée par le capital psychologique du dirigeant de la PME. Elle est constituée de quatre dimensions : l'auto-efficacité, l'optimisme, l'espoir et la résilience du dirigeant (Meyer et Verliac, 2004 ; Gangloff et Malleh, 2017).

### **2.2.2. La variable dépendante**

Cette variable du modèle est représentée par la résilience de l'organisation qui est la PME. Elle a trois dimensions et est mesurée par la capacité d'absorption, la capacité de renouvellement et la capacité d'appropriation (Weick, 1993 ; Bégin et Chabaud, 2010).

## **2.3. L'instrument de collecte de données**

Notre questionnaire a été construit à partir de la littérature et a été adressé aux dirigeants de PME. Le questionnaire composé de sept questions portant sur trois (3) grandes thématiques, à savoir : les caractéristiques de l'entreprise ; le capital psychologique du dirigeant de la PME, la résilience de l'organisation (l'entreprise). Dans ce questionnaire, sept (7) variables ont été évaluées à partir de 52 items répartis comme suit : 1)- auto-efficacité (9 items); 2)- optimisme (6 items) ; 3)- espoir (8 items) ; 4)- résilience du dirigeant (8 items); 5)- capacité d'absorption avec 12 items répartis dans quatre dimensions : acquisition(3) assimilation (3) transformation (3) et exploitation (3) ; 6)- capacité de renouvellement (5 items) ; 7)- capacité d'appropriation (4 items). L'échelle de mesure retenue est l'échelle de Likert ou d'intervalle à cinq points (1= Pas du tout d'accord à 5 = Tout à fait d'accord). Le répondant est emmené à donner son opinion sur chaque item. Le questionnaire a été administré d'une part par voie de face à face avec les dirigeants et ou des décideurs délégués des chaque entreprise rencontrée et d'autre part par dépôt et rendez-vous m'est donné ultérieurement pour le ramassage dans la période de novembre 2021 à mai 2022 auprès des dirigeants et décideurs délégués des PME ivoiriennes.

## **3. Résultats**

Nous les présentons en 3 parties : les caractéristiques des échantillons retenus, les analyses factorielles qui attestent de la qualité des mesures et les résultats liés aux hypothèses de la recherche.

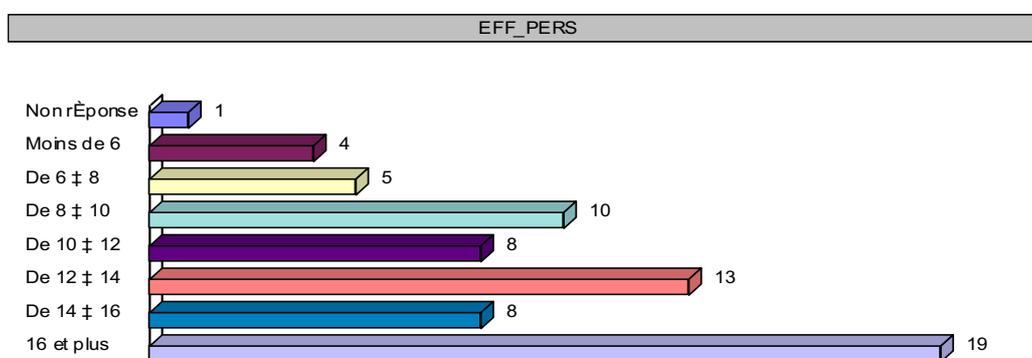
### 3.1. Description des échantillons de la recherche

Deux échantillons ont été retenus et utilisés ; le premier a permis de procéder à l'Analyse Factorielle Exploratoire (AFE) et le second a servi à réaliser l'Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) et le test des hypothèses.

#### 3.1.1. L'échantillon de l'AFE

Nous avons interrogé lors de cette première phase un effectif de 68 dirigeants de PME qui étaient en grande partie (45) des Sociétés à responsabilité limitée (S.A.R.L.) et des Sociétés en noms collectif (S.N.C.) atteignant 16 unités. Parmi ces dirigeants, 32 sont aussi fondateurs de leurs PME respectives ; ce qui n'est pas le cas de 35 autres restants, sans oublier qu'un dernier dirigeant a sans doute omis de donner sa position. Par ailleurs, en quasi-totalité, 64 de ces dirigeants sont à leur 1<sup>ère</sup> expérience à leur poste ; en effet, 55 d'entre les 68 enquêtés ont d'abord été des employés alors que 12 ne l'ont pas été. En termes d'effectifs d'employés, pour n'en évoquer que 3 fourchettes, 19 entreprises ont au moins 16 employés, 13 ont entre 12 et 14 salariés et 10 ont entre 8 et 10 salariés comme le montre la figure 2 p. 14. Ce constat stipule que ce sont les micros et petites entités qui ont été essentiellement approchées.

**Figure 2: Répartition de l'échantillon de PME selon l'effectif d'employés**



Source : Nos analyses sous SPHINX V5

L'année de création des PME a fait l'objet de la 1<sup>ère</sup> question adressée aux dirigeants. Par le canal de l'onglet « transformer » du logiciel SPSS, nous avons obtenu la variable « AGE » qui nous a ensuite permis de constituer des tranches de 5 ans d'amplitude essentiellement ; ce qui a facilité l'interprétation. Il n'en ressort qu'aucune des entités approchées n'a moins de 5 ans d'existence ; ce qui apparaît intéressant (voir figure 3 p. 14) :

**Figure 3: Répartition de l'échantillon de l'AFE de PME selon les Tranches d'Age"**



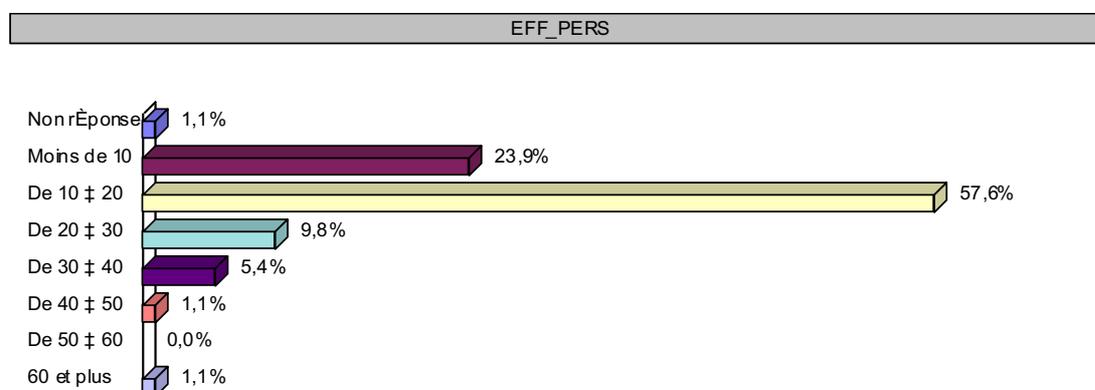
**Source : Nos analyses sous SPHINX V5**

Nous voyons les plus nombreuses sont les 21 entités qui ont de 10 à moins de 15 ans d'existence. Ensuite viennent 16 qui ont entre 5 et moins de 10 années de vies, suivies des 14 autres dont l'âge varie entre au moins 15 ans et moins de 20 ans. Nous sommes ensuite passé à la présentation de l'échantillon ayant facilité les analyses confirmatoires et le test des hypothèses.

### 3.1.2. L'échantillon utilisé pour la réalisation de l'AFC

En vue de confirmer les résultats de l'analyse précédente, le second échantillon de 208 individus a été constitué et ses caractéristiques ont été établies. Il est en grande partie composé de 64% S.A.R.L. et de 28,4% S.N.C. En outre, on dénombre 50,96% de dirigeants qui sont aussi fondateurs ; et sur les 208, nous avons 92,31% sont à leur 1<sup>er</sup> poste de dirigeant d'entreprise. De même parmi cet effectif de 208 personnes, 75% (156 personnes) étaient des employés avant d'occuper leur poste. Au niveau des effectifs, 57,6% des structures ont entre 10 et 20 salariés pendant que 24% ont moins de 10 salariés (voir figure 4, p. 15).

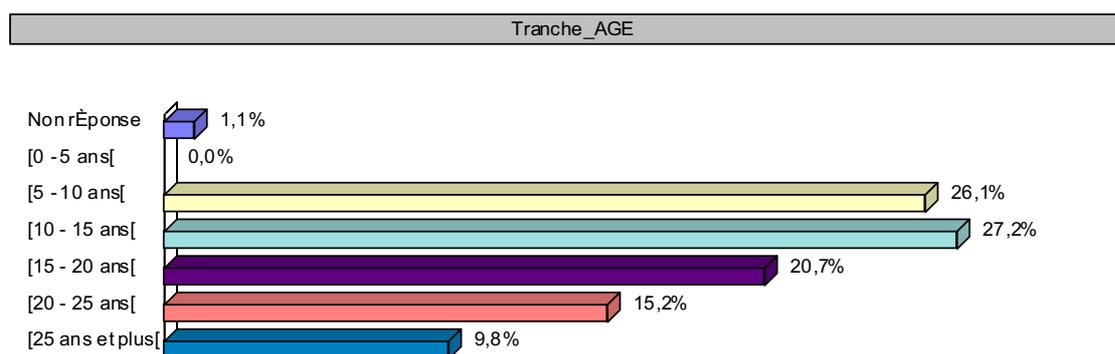
**Figure 4: Répartition de l'échantillon de l'AFC selon les tranches d'effectif de salariés**



**Source : Nos analyses sous SPHINX V5**

A l’instar de l’analyse de l’échantillon précédent, les tranches d’âge ont été déterminées. Il ressort qu’environ 27% de PME ont moins de 15 et au moins 10 années d’existence ; et deuxièmement, environ 26% autres ont au moins 5 et simultanément moins de 10 ans de vécu. Enfin en 3<sup>ème</sup> lieu, viennent les structures ayant au moins 15 et moins de 20 ans d’expérience comme le montre la figure 5 p. 15 ci-dessous :

**Figure 5: Répartition de l'échantillon de l'AfE selon les Tranches d'Age des PME"**



Source : Nos analyses sous SPHINX V5

A l’issue de ces présentations, les résultats des analyses exploratoires sont présentés.

### 3.2. L’analyse des mesures des variables du modèle de recherche

Dans cette partie, les qualités psychométriques des échelles de mesures sont appréhendées via les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires.

#### 3.2.1. Les résultats des Analyses Factorielles Exploratoires (AFE)

L’AFE a permis de connaître les structures factorielles et les fiabilités respectives des différentes mesures du modèle de recherche. Nous avons obtenu des valeurs synthétisées au tableau 2 p. 16 :

**Tableau 2 : Résultats de l'AFE des instruments de mesure utilisés**

ECHELLES			Capacité des données à être factorisées			Valeurs propres	Variance Expliquée	Variance Totale	Nombre d’items	Fiabilité (Cronbach)
			KMO	Bartlett	p-value					
CAP_PSY	AUTO_EFF	A	,631	53,698	,000	1,925	27,494	52,392	04	,782
		B				1,393	24,898		03	,678
	OPTIM		,547	12,485	,000	1,416	52,211	03	,661	
	ESPOIR		,653	23,691	,001	1,678	51,943	04	,696	
	RESIL_DIR	A	,565	74,638	,000	1,961	28,013	62,678	03	,691
		B				1,243	17,752		02	,762
C		1,184				16,913	02		,619	
RESIL_ORG	ABSORP		,500	27,906	,000	1,520	76,002	02	,681	
	RENOUV		,500	31,997	,000	1,551	77,541	02	,689	
	APPROP		,520	11,458	,009	1,385	51,175	03	,611	

Source : Nos analyses sous SPSS 26

Il ressort de ces analyses que les conditions de factorisation sont réunies car les indices KMO et Bartlett respectent les seuils indiqués : supérieur à 0,5 pour le 1<sup>er</sup> et la p-value associée au test de Bartlett inférieure à 5%. Par ailleurs, les valeurs propres sont chacune supérieures à 1 (critère de Kaiser) et les variances totales sont supérieures à 50%. Enfin, les échelles sont fiables car les coefficients alpha de Cronbach sont supérieurs à 0,6 comme le suggère Nunnally (1978), bien que la norme admise soit de 0,7. En termes de structures factorielles, il apparaît que l'auto-efficacité et la résilience du directeur possèdent respectivement 2 et 3 dimensions à l'issue des dernières analyses. Aussi devons-nous souligner la suppression de plusieurs items en vertu de leur faible contribution factorielle et/ou saturation et de dimensions à items affichant de faibles valeurs de cohérence interne (alpha de Cronbach allant de 0,2 à 0,4). Les items conservés à l'issue de l'analyse exploratoire sont résumés au tableau 3 p. 16 ci-après :

**Tableau 3: Synthèse des items retenus de l'AFE**

ECHELLES		Nombre d'items	ITEMS
CAP_PSY	AUTO_EFF	A	AUT EFF2, AUT EFF5, AUT EFF7 et AUT EFF9
		B	AUT EFF3, AUT EFF4 et AUT EFF8
	OPTIM		OPTIM1, OPTIM2 et OPTIM3
	ESPOIR		ESP1, ESP6, ESP7 et ESP8
	RESIL_DIR	A	RES_DIR1, RES_DIR6 et RES_DIR7
		B	RES_DIR2, RES_DIR8
C		RES_DIR3 et RES_DIR4	
RESIL_ORG	ABSORP		ABS ASS5 et ABS ASS6
	RENOUV		RENOUV3 et RENOUV4
	APPROP		APPROP2, APPROP3 et APPROP4

**Source : Nos analyses issues des résultats de SPSS 26**

Ces résultats ont ensuite été soumis à l'analyse confirmatoire.

### 3.2.2. Les résultats des Analyses Factorielles Confirmatoires (AFC)

Ces analyses permettent de réduire les erreurs systématiques après que les précédentes aient réduit les erreurs aléatoires dues à la fatigue des répondants et du chercheur lors de l'enquête. Chacune des variables a été analysée en comparant plusieurs modèles en vue de ne retenir que le modèle affichant les meilleurs indices d'ajustement. Les calculs ont été réalisés grâce au logiciel AMOS 24 développé par Arbuckle (2016). Le tableau 4 p. 17 résume les résultats obtenus :

**Tableau 4: Indices de qualité de l’ajustement des échelles de mesure**

INDICES			CAP_PSY				RESIL_ORG		
Catégorie d’indices	Indices retenus	Valeurs de référence	AUTO_EFF A et B	OPTIM	ESP	RESIL_DIR A, B et C	ABSORP	RENOUV	APPROP
			04 et 03 items	03 items	04 items	03, 02 et 02 items	02 items	02 items	03 items
<b>Méthode d’estimation</b>	Coeff. de Mardia	< 10	6,377	7,040	6,086	51,563	48,563		
<b>Indices absolus</b>	GFI	> 0,9	,970	,995	,998	,935	,973		
	AGFI	> 0,9	,936	,970	,990	,861	,932		
	SRMR	< 0,05	,053	,031	,015	,052	,061		
	<i>p</i>	> 0,05	,722	,408	,832	,014	,679		
	RMSEA	< 0,08	,000	,000	,000	,080	,000		
<b>Indices incrémentaux</b>	NFI	> 0,9	,826	,946	,985	,857	,857		
	CFI	> 0,9	1,000	1,000	1,000	,959	1,000		
<b>Indices de parcimonie</b>	Khi-2/ddl	< 5	,743	,685	,183	2,044	,762		
	CAIC	< au CAIC du m. saturé	92,322 (154,304)	28,239 (33,065)	44,454 (55,109)	109,236 (154,304)	102,069 (154,304)		

**Source : Nos analyses sous AMOS 24**

Les méthodes d’estimation choisies sont fonction de la présence ou non de distribution normale des réponses aux items ; et le coefficient de concentration multivarié de Mardia témoigne de cette distribution. Selon Kline (2005), si ce coefficient est inférieur à 10, la distribution des réponses aux items est approximativement normale et il faut de ce fait privilégier la méthode du Maximum de Vraisemblance pour estimer les paramètres d’ajustement. Dans le cas contraire, en l’occurrence en cas de distribution non normale, il faut recourir à la méthode des Moindres Carrés Généralisés (MCG) pour le calcul de ces paramètres. Dans le tableau précédent, les valeurs du coefficient de Mardia sont supérieures à 10 et permettent de dire que la distribution est non normale pour ces 2 échelles de mesure. La méthode des MCG a été utilisée pour estimer leurs paramètres qui se sont avérés satisfaisants.

Il en est de même pour les autres mesures de variables qui présentent toutes des indices intéressants qui montrent ainsi que le modèle de recherche s’ajuste aux données recueillies. Par ailleurs, nous sommes passé à la détermination des coefficients de validité et fiabilité des échelles. Pour ce faire, nous nous sommes aidés du modèle de mesure global de la recherche. Au vu de la complexité de ce modèle, les seuils des indices incrémentaux CFI et NFI et les indices absolus GFI et AGFI ont été revus à la baisse (0,80) comme le suggèrent Evrard, Pras et Roux (2009). Le tableau 5 p. 18 ci-après résume les indices d’ajustement du modèle.

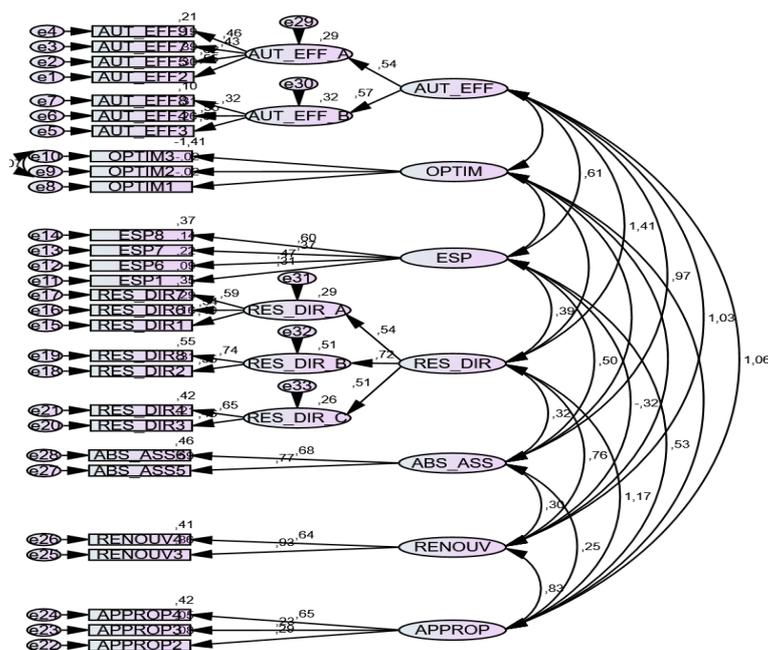
**Tableau 5: Indices d'ajustement du modèle de mesure global de la recherche**

Catégorie d'indices	Indices retenus	Valeurs de référence	Modèle initial
Indices absolus	GFI	> 0,9	,858
	AGFI	> 0,9	,805
	SRMR	< 0,05	,052
	RMSEA	< 0,08	,092
	<i>p</i>	> 0,05	,000
Indices incrémentaux	NFI	> 0,9	,838
	CFI	> 0,9	,929
Indices de parcimonie	Khi-2/ddl	< 5	2,874
	CAIC	< au CAIC du modèle saturé	1409,806 (2518,827)

Source : Nos analyses sous AMOS 24

Le modèle de mesure global se présente comme suit (voir figure 6 p. 18).

**Figure 6: Modèle de mesure global de la recherche**



Source : Nos analyses sous AMOS 24

Enfin, les fiabilités et validités convergentes et divergentes ont été calculées (voir tableau 6 p. 19). Les valeurs prises par le coefficient « rho de Joreskog » confirment que les échelles du modèle sont fiables.

**Tableau 6: Fiabilités et des validités convergente et discriminante des échelles de mesure**

Variables/ Dimensions	$\rho$ de Joreskog	1	2	3	4	5	6	7
1. AUT EFF	<b>,918</b>	<b>(,623)</b>						
2. OPTIM	<b>,720</b>	,461	<b>(,563)</b>					
3. ESP	<b>,796</b>	,369	,024	<b>(,510)</b>				
4. RES DIR	<b>,937</b>	,168	,039	,128	<b>(,722)</b>			
5. ABS ASS	<b>,867</b>	,440	,005	,231	,091	<b>(,766)</b>		
6. RENOUV	<b>,967</b>	,000	,143	,089	,314	,085	<b>(,938)</b>	
7. APPROP	<b>,722</b>	,003	,094	,339	,033	,071	,289	<b>(,516)</b>

Source : Nos analyses sous AMOS 24

Les valeurs des variances moyennes extraites (VME) sont toutes supérieures à 0,5 ; elles indiquent par conséquent que les items sont plus liés à leurs variables latentes respectives (Fornell et Larcker, 1981) qu’aux erreurs de mesures qui leurs sont associées. En sus, en comparant chaque valeur de VME aux « carrés des corrélations » situés en deçà de la diagonale et sur la même ligne et la même colonne, la validité discriminante des mesures est atteinte (Hair et alii, 2006).

### 3.3. Résultats des hypothèses de l’effet du capital psychologique sur la résilience organisationnelle en contexte de crise.

Dans un 1<sup>er</sup> temps, nous appréhendons l’intensité des relations entre les variables et en 2<sup>nd</sup> lieu, les résultats sur les différentes hypothèses.

#### 3.3.1. Analyse des corrélations entre capital psychologique et résilience organisationnelle

Le test de corrélation de Pearson nous a permis de réaliser cette analyse et le logiciel SPSS 26 a servi de support. Le tableau 7 p. 20, ci-après résume le test de corrélation de Pearson.

**Tableau 7: Intensité et signe des liens entre Capital psychologique et Résilience organisationnelle**

		AUT_E FF	OPTIM	ESP	RES_ DIR	ABS_ ASS	RENOUV	APPRO P
AUT_E FF	Corrélation de Pearson	1						
	Sig. (bilatérale)							
OPTIM	Corrélation de Pearson	,151*	1					
	Sig. (bilatérale)	,041						
ESP	Corrélation de Pearson	,242**	,065	1				
	Sig. (bilatérale)	,001	,383					
	Corrélation de Pearson	,389**	,018	,191**	1			

RES_	Sig. (bilatérale)	,000	,805	,010				
DIR								
ABS_	Corrélation de Pearson	<b>,428**</b>	,041	<b>,246**</b>	<b>,239**</b>	1		
ASS	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>	,578	<b>,001</b>	<b>,001</b>			
RENO	Corrélation de Pearson	<b>,363**</b>	,139	<b>-,235**</b>	<b>,322**</b>	<b>,194**</b>	1	
UV	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>	,062	<b>,001</b>	<b>,000</b>	<b>,009</b>		
APPR	Corrélation de Pearson	<b>,353**</b>	,036	<b>,338**</b>	<b>,527**</b>	<b>,179*</b>	<b>,354**</b>	1
OP	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>	,628	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,016</b>	<b>,000</b>	
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).								
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).								

Source : Nos analyses sous SPSS 26

Nous apercevons que l'Auto-efficacité, l'Espoir et la Résilience du directeur sont globalement les seules variables à être corrélées avec la Résilience organisationnelle. En effet, l'Optimisme apparaît non lié aux composantes de la Résilience organisationnelle car les significativités associées aux liens sont supérieures à 5%. En nous référant à la colonne de la variable auto-efficacité, nous observons que les trois coefficients de corrélation avec les variables « capacité d'absorption », « capacité de renouvellement » et « capacité d'appropriation » sont positifs : 0,428 ; 0,363 et 0,353. Ces derniers signifient que ces composantes de la résilience organisationnelle évoluent dans le même sens que celui de l'auto-efficacité : les valeurs augmentent ou baissent simultanément. Ce raisonnement est valable pour la Résilience du directeur qui est positivement corrélée aux capacités d'absorption (0,239), de renouvellement (0,322) et d'appropriation (0,527). Quant à l'Espoir, il est corrélé de manière mixte avec les capacités : il est positivement corrélé avec les capacités d'absorption (0,246) et d'appropriation (0,338) et négativement avec la capacité de renouvellement (- 0,235). Ceci stipule qu'une augmentation du niveau de l'auto-efficacité est visible au même moment où nous observons la baisse du niveau de la capacité de renouvellement. Le test de Pearson ne pouvant statuer sur les relations de cause à effet, nous sommes passés au test des hypothèses de recherche.

### 3.3.2. Résultats des effets du Capital psychologique sur la Résilience organisationnelle

Les équations structurelles ont servi à conclure relativement aux différentes hypothèses et logiciel AMOS a été utilisé. Le tableau 8 p. 21 synthétise les résultats obtenus :

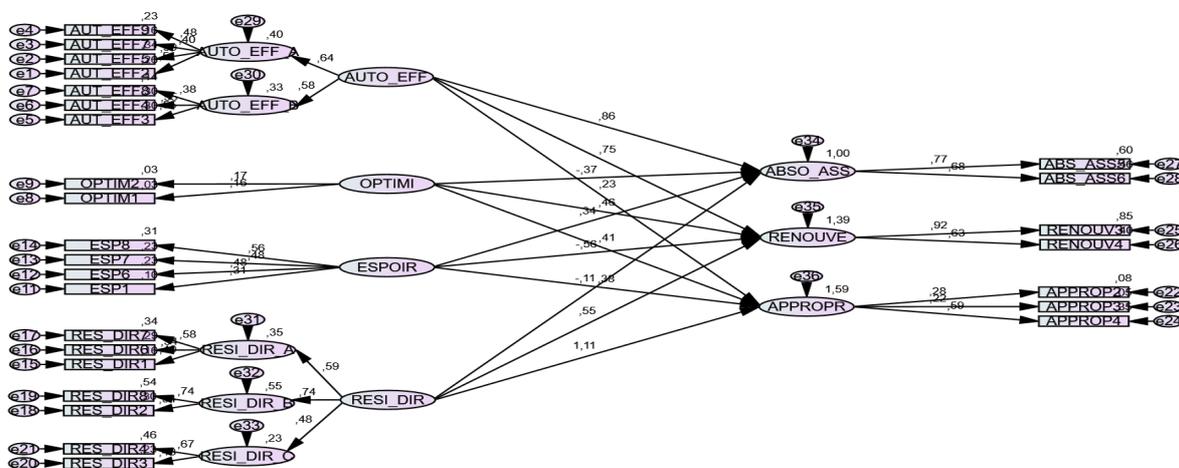
**Tableau 8 : Résultats des hypothèses de l'influence du Capital psychologique sur la Résilience organisationnelle**

HYP	Variables explicatives	VARIABLE DEPENDANTE : La Résilience Organisationnelle								
		ABSORP (Hi.1)			RENOUV(Hi.2)			APPROP (Hi.3)		
		t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$
H1	AUT EFF	3,679	***	,856	3,810	***	,748	1,514	,130	,230
H2	OPTIM	-,919	,358	-,372	1,118	,264	,463	1,372	,170	,408
H3	ESPOIR	2,449	,014	,335	-3,316	***	-,560	2,098	,036	,380
H4	RES DIR	-,988	,323	-,111	4,365	***	,550	3,643	***	1,108
<b>R<sup>2</sup></b>		,795 = 79,50%			,641 = 64,10%			,592 = 59,20%		

Source : Nos analyses sous AMOS 24, \*\*\* : significativité au seuil de 0,001

Il apparaît que seule l’Optimisme n’exerce aucune influence sur la Résilience organisationnelle : les significativités excèdent largement le seuil de 5%. **L’hypothèse H2 et ses composantes sont infirmées.** Hormis l’Optimisme, les influences de l’Auto-efficacité et de la Résilience du directeur sont significatives et positives mais pas sur toutes les dimensions à la fois. En effet, l’AUT\_EFF a un impact positif sur la Capacité d’Absorption ( $\beta_{AUT\_EFF-ABSORP} = 0,856$ ) et sur la Capacité de renouvellement ( $\beta_{AUT\_EFF-RENOUV} = 0,748$ ). En d’autres termes, l’augmentation du niveau de l’Auto-efficacité de 1 entraîne l’accentuation des niveaux de capacité d’Absorption et de Renouveau respectivement de 0,856 et 0,748. **Les sous-hypothèses H1.1 et H1.2 sont validées.** Cependant, l’AUT\_EFF n’a aucun effet sur la Capacité d’appropriation ; **la sous-hypothèse H1.3 est réfutée**, le lien n’étant pas significatif. La figure 7 p. 22 illustre le modèle de recherche obtenu. Par ailleurs, la Résilience du directeur (RES\_DIR) influe positivement sur la Capacité de renouvellement ( $\beta_{RES\_DIR-RENOUV} = 0,550$ ) et sur la Capacité d’Appropriation ( $\beta_{RES\_DIR-APPROP} = 1,108$ ). Mais elle n’impacte pas la Capacité d’absorption. Les hypothèses H4.2 et H4.3 sont acceptées tandis que l’hypothèse H4.1 est infirmée.

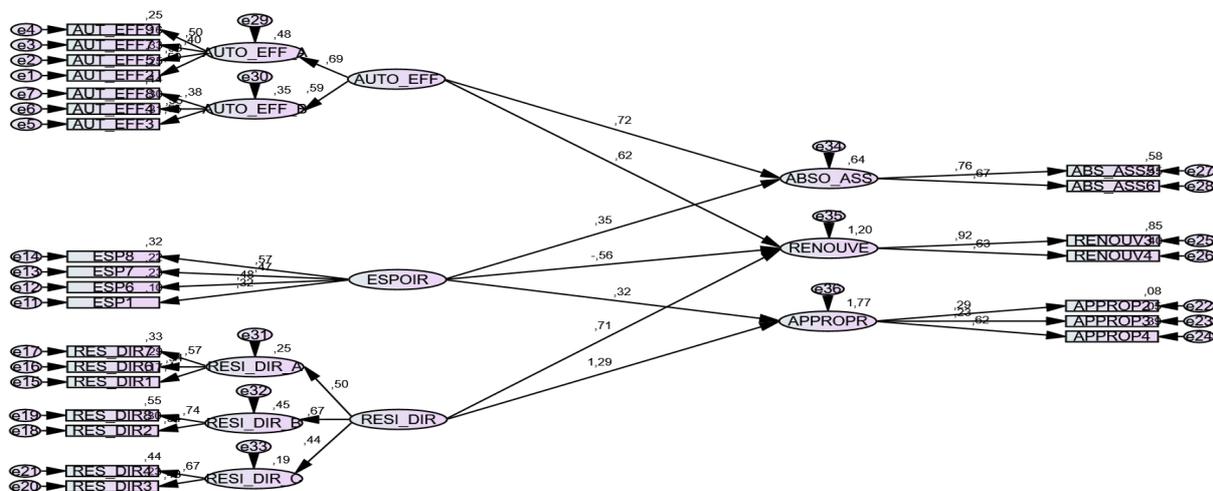
**Figure 7: Modèle de structure initial de l'effet du Capital psychologique sur la Résilience organisationnelle**



**Source : Nos analyses sous AMOS 24**

Enfin, il apparaît que l'Espoir influe sur les 3 capacités mais pas que positivement. Bien qu'il influence positivement les capacités d'absorption ( $\beta_{ESPOIR-ABSORP} = 0,335$ ) et d'appropriation ( $\beta_{ESPOIR-APPROP} = 0,380$ ), il agit négativement sur la capacité de renouvellement ( $\beta_{ESPOIR-RENOUV} = -0,560$ ). Cela traduit qu'une augmentation du niveau d'espoir de l'unité (1) entraîne une baisse du niveau de la capacité de renouvellement de 0,560 : l'hypothèse H3.2 est infirmée. Par contre, les hypothèses H3.1 et H3.3 sont acceptées. Le modèle validé de la recherche, composé uniquement des liens significatifs, est ainsi présenté (voir figure 8, p. 22) :

**Figure 8 : Modèle de structure validé de la recherche**



**Source : Nos analyses sous AMOS 24**

Les indices d’ajustement de ce modèle validé (tableau 9 p. 23) sont acceptables et permettent de valider le modèle définitif :

**Tableau 9: Indices d'ajustement du modèle validé**

Catégorie d'indices	Indices retenus	Valeurs de référence	Modèle validé
Indices absolus	GFI	> 0,9	,863
	AGFI	> 0,9	,817
	SRMR	< 0,05	,054
	RMSEA	< 0,08	,084
	<i>p</i>	> 0,05	,000
Indices incrémentaux	NFI	> 0,9	,840
	CFI	> 0,9	,931
Indices de parcimonie	Khi-2/ddl	< 5	2,957
	CAIC	< au CAIC du modèle saturé	1133,045 (2016,302)

**Source : Nos analyses sous AMOS 24**

#### 4. Discussion

L’objectif de cette recherche vise à déterminer l’influence du capital psychologique du dirigeant sur la résilience organisationnelle. A la lumière de nos résultats, nous pouvons estimer que nos hypothèses sont globalement significatives, en d’autres termes, le capital psychologique du dirigeant influence positivement la résilience de son entreprise. Pour Baron et *al.*, (2013) le capital psychologique fournit aux dirigeants ou toute autre personne une solidité ou une résistance mentale à toutes épreuves leur donnant une base mentale fort pour la gestion efficace des « tracasserie » liées à l’intensité du travail.

Cependant l’absence d’influence d’auto-efficacité sur la capacité d’appropriation est aussi constatée par Boss et Sims Jr. (2008) qui pensent qu’un échec peut ébranler la confiance dans les capacités à réussir une tâche. L’auto-efficacité est un facteur essentiel pour le développement des compétences. En effet, l’auto-efficacité porte sur la plus grande résilience des sujets apprenants face aux imprévus et difficultés. Une auto-efficacité ambitieuse permet non seulement à déterminer des buts ambitieux ou élevés mais elle conduit également l’autorégulation des apprentissages : nous persistons plus et nous sommes plus en capacité de construire des stratégies d’apprentissage performantes en utilisant plus efficacement les compétences et les stratégies cognitives disponibles (Nagels, 2008). D’ailleurs, Nagels (2008) souligne que l’auto-efficacité est assimilée comme un système d’auto-motivation, ou même comme une ressource cognitive orientant l’individu soit vers des comportements qui paraissent apporter une réussite (certains représentent des défis pour l’individu), soit vers des stratégies d’évitement de l’échec.

La résilience du dirigeant est qualifiée comme une valeur intrinsèque de ce dernier, et qui lui permet de dépasser ou surpasser des obstacles, d'apprendre de ses expériences difficiles et de rebondir. Cette vision de la résilience du dirigeant dépend également des ressources dont dispose le dirigeant : la surface financière dont dispose l'entreprise et la compétence du personnel et leur engagement. Dès lors la capacité d'absorption des événements complexes ou crises est fonction de l'importance des ressources financières que possède l'entreprise ou l'organisation (Bégin et Chabau, 2010). Notre étude vient corroborer celle de Ayala et Manzano (2014) qui soutiennent, dans leur étude empirique, selon laquelle la résilience d'un entrepreneur est corrélée à la croissance de son entreprise et trouvent ainsi une association positive. Ils constatent que la résilience a une validité prédictive et que les entrepreneurs qui obtiennent un score élevé pour les caractéristiques de résilience sont susceptibles de gérer une entreprise prospère qui se développe au fil du temps.

### **Conclusion, contribution théorique et managériale**

Motivés par l'objectif de déterminer l'influence du capital psychologique sur la résilience des PME ivoiriennes, le capital psychologique, dérivé du POB (Positive Organizational Behavior), nous a permis d'identifier les facteurs qui composent le capital psychologique ramenés aux dirigeants de l'organisation d'une part et d'autre part, les facteurs de la résilience organisationnelle. A travers la méthode hypothético-déductive, la mise en relation du capital psychologique à la résilience organisationnelle nous a permis d'affirmer un lien positif de cette relation. Plus précisément, nous avons, d'une part, affirmé que les dirigeants qui manifestent en eux le capital psychologique (l'auto-efficacité, l'optimisme, l'espoir et de la résilience) sont en mesure d'appréhender un contexte turbulent, d'en surmonter ses difficultés et de faire rebondir son entreprise, en occurrence, la PME. Cependant, les liens entre l'auto-efficacité et la capacité d'absorption, la résilience et la capacité d'absorption et enfin l'espoir et la capacité de renouvellement ont été rejetés dans cette étude.

Ce papier présente une double contribution. Sur le plan théorique, il constitue une contribution à la documentation pour la communauté scientifique en général et un repère pour les praticiens car notre sujet n'a pas fait d'énormes recherches en la matière. Il pourrait donc à ce titre contribuer un repère pour la documentation. Nous pouvons aussi dire qu'en terme de contribution managériale, ce papier est un support non seulement pédagogique mais également une documentation qui peut être consulter et inspirer les managers en quête de culture.

### **Limites et perspectives**

Notre est certes une belle contribution, mais elle présente des lacunes qu'il convient de souligner. En effet, l'échantillon constitué est exclusivement localisé dans une seule ville (ville) alors qu'on aurait pu visiter des PME d'autres villes de l'intérieurs du pays. Nos variables indépendantes et dépendantes sont essentiellement issues de la littérature alors qu'une étude exploratoire pouvait nous donner des variables issues du contexte d'étude.

En termes de perspective, cette recherche peut être poussée afin d'analyser nos hypothèses rejetées. Une autre étude peut être faite avec une exploration du terrain afin de prendre en compte les variables du terrain de recherche.

## BIBLIOGRAPHIE

- ARBUCKLE J.L. (2016). « IBM SPSS Amos 24 Users 'guide », New York : IBM.
- ALTINTAS G., ROYER I. (2009). « Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence », *M@n@gement*, 12(4), p.266-293.
- AVEY J. B., AVOLIO B. J., LUTHANS F. (2011). « Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance », *The Leadership Quarterly*, 22, 282-294.
- AYALA J-C., MANZANO G. (2014). « The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis », *Journal of Economic Psychology*, Vol. 42, pp.126-135.
- BANDURA A. (1986). « Social foundations of thought and action : A social cognitive theory », *Englewood Cliffs*, NJ, Prentice-Hall, 617 p.
- BÉGIN L., CHABAUD D. (2010). « La résilience des organisations : Le cas d'une entreprise familiale », *Revue Française de Gestion*, 200. pp. 127-142.
- BERNARD M-J., BARBOSA S.D. (2016). « Résilience et entrepreneuriat : Une approche dynamique et biographique de l'acte d'entreprendre », *M@n@gement*, vol. 19, n°2, pp. 89-123.
- BONANNO G. A. (2004). « Loss, trauma, and human resilience : have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? », *American Psychologist*, vol. 59, n°1, p. 20-28.
- BOSS A. D., SIMS Jr H. P. (2008). « Everyone fails! Using emotion regulation and self-leadership for recovery », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, n°2, pp. 135-150.
- CHRISTIANSON M.K., FARKAS M.T., SUTCLIFFE K.M., WEICK K.E. (2009). « Learning through rare events : significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum », *Organization Science*, vol. 20, n° 5, p. 846-860.
- EMERY F. E., TRIST E. L. (1965). « The causal texture of organizational environments. Human relations », 18(1), 21-32.
- EVARD Y., PRAS B., ROUX E. (2009). « Market: fondements et méthodes des recherches en marketing », Dunod.
- FORNELL C., LARCKER D. F. (1981). « Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error », *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- FREEMAN S. F., HIRSCHHORN L., MALTZ M. (2004). « The power of moral purpose: Sandler O'Neill & Partners in the aftermath of September 11th, 2001 », *Organization Development Journal*, 22(4), 69.
- HAIR J., BLACK W., BABIN B., ANDERSON R., TATHAM R. (2006). « Multivariate Data Analysis », 6th Edition, *Pearson Prentice Hall*, Upper Saddle River.
- HAMEL G., VÄLIKANGAS L. (2003). « The Quest for Resilience », *Harvard Business Review*, 81(9), pp. 52-63, 2003.

- HANNAN M. T., FREEMAN J. (1977). « The Population Ecology of Organisations », *American Journal of Sociology*, vol 82, n° 5: 929-964.
- HAYEK M. (2012). « Control beliefs and positive psychological capital. Can nascent entrepreneurs discriminate between what can and cannot be controlled? », *Journal of Management Research*, Vol.12, N°1, Pp. 3-13.
- HERBANE B. (2010). « Small Business Research: Time for a Crisis-Based View », *International Small Business Journal*, 28(1), pp. 43-64.
- HMIELESKI K.M ET BARON R.A. (2009). « Entrepreneurs' optimism and new venture performance : a social cognitive perspective », *Academy of Management Journal* Vol.52, N°3, Pp. 473–488.
- HOLLNAGEL E., JOURNÉ B., LAROCHE H. (2009). « Fiabilité et résilience comme dimensions de la performance organisationnelle : introduction », *M@n@gement*, vol. 12, n° 4, p. 224-229.
- KLINE R. B. (2005). « Principles and Practice of Structural Equation Modeling », (2nd ed.). *New York: Guilford*, 366 pp., 40.50paperback, ISBN 978-1-57230-690-5
- KOTLER P., KELLER K.L., ANCARANI F, COSTABILE M. (2014). « Marketing Management », (14e édition), Londres, *Pearson*.
- LENGNICK-HALL C.A., BECK T.E. (2009). « Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment », In C. Nemeth, E. Hollnagel, & S. Dekker (Eds.), *Resilience engineering perspectives*, 2, Aldershot, UK: *Ashgate Publishing*.
- LESCA H. (2008). « Gouvernance d'une organisation : prévoir ou anticiper ? », *Revue des Sciences de Gestion*, (3), 11-17.
- LORSCH J.W. (1986). « Managing culture : the invisible barrier to strategic change », *California Management Review*, 28(2), 95-109.
- LUTHANS F., AVOLIO B. J. (2009). « The “point” of positive organizational behavior », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 30, n°2, pp. 291-307.
- LUTHANS F., AVOLIO B.J., AVEY J.B., NORMAN S.M. (2007). « Positive psychological capital : measurement and relationship with performance and satisfaction », *Personnel Psychology*, Vol.60, N°3. pp. 541–572.
- LUTHANS F. (2002). « The need for and meaning of positive organizational behavior », *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- MASTEN A. (2001). « Ordinary magic : Resilience process in development », *American Psychologist*, vol. 56, pp. 227-239.
- MOLES A., ROHMER E. (1978). « Psychologie de l'espace », (2e édition). Paris, *Éditions Casterman*.
- NAGELS M. (2008). « Analyse de l'activité et développement de l'auto-efficacité Contribution à une théorie agentique de la formation des compétences critiques des cadres et dirigeants de la santé publique », *Université de Paris X-Nanterre*.
- NUNNALLY J. C. (1978). « Psychometric Theory », (2nd ed.), *New York: McGraw-Hill*.
- POWELL E.E., BAKER T. (2011). « Beyond Making Do: Towards a Theory of Entrepreneurial Resourcefulness », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 31(12).

REBOUD S., SÉVILLE M. (2016). « De la vulnérabilité à la résilience : développer une capacité stratégique à gérer les risques dans les PME », *Revue internationale P.M.E.*, 29(3-4), p. 27–46.

RICHARDSON G.E. (2002). « The Metatheory of Resilience and Resiliency », *Journal of Clinical Psychology*, 58, 3, pp. 307-321.

ROUELLE F. (2020). « Le capital psychologique en tant que ressource et ses effets modérateurs sur des outputs de bien-être au travail au regard de contraintes actuelles. Une application du JD-R Model sur une population tout-venant », Master en sciences psychologiques, *Université de Liège* (Psychologie, Logopédie et Science de l'Éducation).

SAHUT J-M. (2017). « Capital psychologique de l'entrepreneur et performance de l'entreprise nouvellement créée au Cameroun : le rôle modérateur des forces des liens du capital social », 10ème *Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, Dakar.

SALLOUM, L. (2015). « Entreprises familiales : Prise de participations managériales et organisationnelles sur les performances », *Bart et Jones Publishers*.

SAPORTA, B. (1986), « *Stratégies pour la PME* », Paris, *Montchrestien*.

SELIGMAN M. E. P., STEEN T. A., PARK N., PETERSON C. (2005). « Positive psychology progress: Empirical validation of interventions », *American Psychologist*, 60, 410-421.

SNYDER C.R., IRVING L. ET ANDRESON J. (1991). « Handbook of social and clinical psychology », *New York, Pergamon*, coll. Hope and health: Measuring the will and the ways, pp. 285-305

TAHIROU Y. M. A. (2019). « *Gestion des connaissances, capacité de résilience et innovation : application aux petites entreprises agricoles au Niger* », 1 n° 27, p. 89 à 128.

THIETART R-A et al. (2014). « Méthodes de recherche en management », 4è édition, DUNOD.

THORNE M. (2000). « Interpreting corporate transformation through failure », *Management Decision*, vol. 38, n° 5, pp. 303-314.

TORRÈS O. (2003). « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de gestion*, 144, 119-138

TORRÈS O. JULIEN P.-A. (2005). « Specificity and denaturing of small business », *International Small Business Journal*, 23(4), 355-377.

VOSSSEN R W, (1998). « Relative Strengths and Weaknesses of Small firms in innovation », *International Small Business Journal*, 16(3), p.88-94.

Weick K. Et. (1993). « The collapse of sensemaking in organizations : The Mann Gulch disaster », *Administrative Science Quarterly*, 38(4), p.628-652.

WEICK K.E., SUTCLIFFE K.M. (2007). « Managing the Unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty », 2nd edition, *John Wiley & Sons, Inc.*, Hoboken, NJ.

WERNER E. E., SMITH R. S. (1992). « Overcoming the odds: High risk children from birth to adulthood », Ithaca, NY: *Cornell University Press*.

ZIMMERMAN B. (2000). « Des apprenants autonomes. Autorégulation des apprentissages ». Bruxelles, De Boeck.