

Étude du profil psychologique des dirigeants et sa contribution à la résilience organisationnelle : Une analyse quantitative des PME du secteur agroalimentaire de la ville d'Agadir

Study of the psychological profile of managers and its contribution to organizational resilience: A quantitative analysis of SMEs in the agribusiness sector in the city of Agadir

SARA BENSAL, (Docteure)
Université IBN ZOHR, Maroc

Mohamed BINKKOUR, (Enseignant-chercheur)
*Laboratoire de recherches en entrepreneuriat, Finance et management des organisations (LREFMO)
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociale d'Agadir
Université IBN ZOHR, Maroc*

Si Mohamed BOUAZIZ, (Enseignant-chercheur)
*Laboratoire de recherches en entrepreneuriat, Finance et management des organisations (LREFMO)
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociale d'Agadir
Université IBN ZOHR, Maroc*

Mohamed Charif EL HARRANE, (Enseignant-chercheur)
*EMAA Research Center (ERC)
EMAA Business School, Agadir, Maroc*

Tarik MAALEMI, (Doctorant)
*Laboratoire de recherches en entrepreneuriat, Finance et management des organisations (LREFMO)
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir
Université IBN ZOHR, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales- Université Ibn Zohr –Agadir -Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BENSAL, S., BINKKOUR, M., BOUAZIZ, S. M., EL HARRANE, M. C., & MAALEMI, T. (2023). Etude du profil psychologique des dirigeants et sa contribution à la résilience organisationnelle : Une analyse quantitative des PME du secteur agroalimentaire de la ville d'Agadir. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 4(6-2), 688-706. https://doi.org/10.5281/zenodo.10440355
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Accepted: December 27, 2023

Received: November 26, 2023

Étude du profil psychologique des dirigeants et sa contribution à la résilience organisationnelle : Une analyse quantitative des PME du secteur agroalimentaire de la ville d'Agadir

Résumé

Cet article approfondit l'exploration des liens entre les traits psychologiques des dirigeants et la capacité des petites et moyennes entreprises (PME) du secteur agro-alimentaire à Agadir à relever les défis tout en maintenant leur résilience organisationnelle. À travers une méthodologie quantitative, s'inscrivant dans une perspective post-positiviste est basée sur un échantillon de 44 PME de la ville d'Agadir. La présente étude confirme de manière concluante une corrélation positive entre le profil psychologique des dirigeants et la résilience organisationnelle, en se fondant sur les études cliniques réalisées par Connor et Davidson (2003) sur le profil des individus résilients. Les résultats obtenus viennent étayer les hypothèses préalables, renforçant ainsi les assises théoriques reliant la santé psychologique des dirigeants à la résistance robuste des organisations. L'emploi de méthodes quantitatives et d'une approche empirique renforce la solidité des conclusions, mettant en lumière l'importance de l'intégration des tests empiriques dans l'analyse des profils psychologiques des dirigeants.

Du point de vue opérationnel, l'article suggère des implications majeures pour le développement des entreprises. Il préconise la mise en œuvre de programmes de développement du leadership ciblant les aspects psychologiques des dirigeants, offrant ainsi des pistes concrètes pour renforcer la gestion et la résilience organisationnelle. En somme, cet article contribue de manière significative à la compréhension pratique des relations cruciales entre les profils psychologiques des dirigeants, la résilience organisationnelle en faisant référence à des travaux antérieurs.

Mots-clés : Profil psychologique des dirigeants ; résilience organisationnelle ; PME agroalimentaires ; méthodologie quantitative ; Connor et Davidson (2003)

Classification JEL : D91, L21, L25, M23

Type de l'article : Recherche Empirique

Abstract

This article explores in greater depth the links between leaders' psychological traits and the ability of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Agadir's agri-business sector to meet challenges while maintaining organizational resilience. Through a quantitative methodology, part of a post-positivist approach, is based on a sample of 44 SMEs in the city of Agadir. The present study conclusively confirms a positive correlation between the psychological profile of managers and organizational resilience, based on the clinical studies carried out by Connor and Davidson (2003) on the profile of resilient individuals.

The results obtained support from previous hypotheses, reinforcing the theoretical foundations linking the psychological health of leaders to the robust resilience of organizations. The use of quantitative methods and an empirical approach reinforces the robustness of the findings, highlighting the importance of integrating empirical testing into the analysis of manager's psychological profiles.

From an operational point of view, the article suggests major implications for corporate development. It advocates the implementation of leadership development targeting the psychological aspects of leaders, thus offering concrete avenues for strengthening management and organizational resilience. In sum, this article makes a significant contribution to the practical understanding of the crucial relationships between leaders' psychological profiles and organizational resilience, with reference to previous work.

Key words: Psychological profiles of managers; Organizational resilience; Agri-food SMEs; quantitative methodology; Connor and Davidson (2003)

JEL Classification : D91, L21, L25, M23

Paper type : Empirical Research

Introduction

Dans le paysage complexe et dynamique des affaires contemporaines, la capacité des PME à rester performantes est devenue un enjeu très important. Les réflexions, les interrogations stratégiques et managériales se multiplient et se remettent à jour. Les défis auxquels elles font face sont multiples et complexes. L'environnement est une variable déterminante pour les PME, sa considération est déterminante dans la mesure où il dicte son développement et sa survie. Toutefois, la capacité de ces entreprises devient un enjeu critique pour leur viabilité à long terme. Les théoriciens de la contingence ont formé une relation entre les traits de la structure d'une organisation et certaines caractéristiques de l'environnement (Mignon S., 2009). Les tenants de la théorie des systèmes ouverts et de celle de la contingence (Kast, Rosenzweig, 1972) insistaient sur l'idée que l'organisation dans sa structure devait s'adapter à son environnement. Au cœur de ces tumultes et de ces changements incessants qui caractérisent l'environnement actuel des affaires, les dirigeants des Petites et Moyennes Entreprises (PME) n'ont plus le droit à l'erreur.

L'importance que les scientifiques accordent à la PME est en relation à sa contribution dans le tissu socioéconomique dans les différents pays. Récemment, elle a connu une croissance spectaculaire en tant qu'un sujet de recherche dans les sciences de gestion. La PME était avant dans une phase primitive représentée généralement par l'artisanat, le petit commerce et la petite exploitation familiale qui avait un impact sur l'économie locale. Actuellement, avec l'arrivée de la nouvelle technologie et de la mondialisation, la PME s'est développée facilement avec un nouvel esprit managérial qui cherche les autres formes de fonctionnement pour répondre aux besoins de son environnement.

La diversification de la PME permet aux spécialistes en sciences sociales à construire différentes typologies pour une analyse précise. À cet égard la définition de la PME est complexe, il n'existe pas un consensus qui fait cerner une fois pour toutes sa définition, elle se constitue comme une réalité, mouvante, insaisissable et un objet polémique. D'ailleurs, Les PME, en tant que moteurs essentiels de l'économie, sont souvent considérées comme des acteurs agiles, capables de répondre rapidement aux opportunités et aux menaces, néanmoins, cette agilité peut être mise à rude épreuve dans un environnement turbulent, où les repères traditionnels s'estompent et où l'incertitude devient la norme.

Dans les dernières années, nous avons été témoins de toutes sortes d'événements perturbateurs, causant des crises majeures dont la magnitude a provoqué des modifications profondes dans la gestion des PME. Ces événements exogènes emmènent les dirigeants de ces petites boîtes afin de développer un profil psychologique résistant afin d'appréhender leur capacité à guider leurs PME à travers les tempêtes environnementales.

Le profil psychologique du dirigeant de la PME devient un élément clé qui influence la résilience organisationnelle qui permet la survie et la prospérité de l'entreprise. Le dirigeant se trouve au croisement de multiples responsabilités, agissant en tant que visionnaire, décideur stratégique, chef d'orchestre opérationnel. Le caractère du dirigeant, ses traits de personnalité, son niveau de résilience émotionnelle, et sa capacité à gérer le stress sont autant de facteurs psychologiques qui influencent directement la manière dont une PME fait face aux périodes difficiles.

Bien que de nombreux articles et ouvrages traitent les compétences psychologiques et opérationnelles des dirigeants, il est crucial d'explorer les dimensions plus subtiles et humaines de cette pratique. La dimension psychologique revêt une importance croissante pour comprendre la capacité de résilience organisationnelle. Le dirigeant est un pivot autour duquel tourne la capacité de l'entreprise à résister aux chocs externes, et aussi un être humain qui doit un jour ou l'autre faire preuve de résilience. À cet égard, la résilience est la compétence

managériale et comportementale qui permet aux entreprises contemporaines de rebondir sans doute.

La présente étude née d'une forte curiosité qu'éveillait le constat voulant que certaines PME se révèlent très performantes après des périodes de choc, pourquoi alors certaines PME rebondissent sous des circonstances difficiles et d'autres échouent ?

Nous envisageons par le présent article de comprendre le profil psychologique des dirigeants de la PME en analysant de manière critique la corrélation entre le psychologique et la résilience organisationnelle. Cette recherche vise à enrichir la compréhension des dynamiques qui sous-tendent la résilience des PME dans un contexte en constante évolution. Face à cette donnée contextuelle, notre préoccupation est la suivante : **Dans quelle mesure le profil psychologique du dirigeant peut-il être un prédicteur déterminant à la résilience organisationnelle dans un contexte turbulent ?**

Pour élaborer notre problématique, cette étude s'appuie sur l'état de connaissances qui porte sur les théories de la psychologie positive dans le contexte organisationnel. Notamment sur les travaux réalisés par Fred Luthans (2007), qui a développé le « Positive organizational behavior » un concept théorique du comportement organisationnel positif, qui a pour objectif d'étudier le comportement des individus dans un milieu de travail positif et performant en utilisant leurs propres compétences, et leurs ressources mentales positives. Ce modèle est moins étudié dans le domaine des sciences sociales, c'est ce qui nous a amenés à apporter de nouvelles connaissances et soutien empiriques au profil psychologique du dirigeant de la PME et de la résilience organisationnelle. Intégrer l'échelle de Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC) dans une étude sur le profil psychologique du dirigeant et la résilience organisationnelle peut apporter des perspectives riches sur la manière dont les traits psychologiques individuels peuvent influencer la capacité de l'organisation à faire face à l'adversité.

Pour réaliser cet objectif, nous allons mener une étude quantitative auprès des dirigeants de la PME, qui se fonde principalement sur la collecte des données par le questionnaire basé sur le Connor Davidson Resilience Scale (CDRS) auprès d'un échantillon de 90 petites et moyennes entreprises de la ville d'Agadir.

Cet article sera organisé en quatre sections distinctes. Dans un premier temps, nous entreprendrons une revue de littérature, définissant le concept du profil psychologique du dirigeant de la PME, un aperçu général sur l'environnement turbulent et la résilience organisationnelle. Nous explorerons les diverses dimensions inhérentes à ces grands concepts et mettrons en lumière les liens complexes qui les relient. Par la suite nous détaillerons la méthodologie poursuivie pour parvenir à nos résultats empiriques. Cette section consistera en une explication détaillée de notre approche hypothético-déductive, conduisant à la construction de notre modèle d'équation structurelle utilisant le logiciel SMART PLS 4.

La troisième partie sera consacrée à l'exposition des résultats de notre recherche. Nous analyserons ces résultats sous l'angle de leurs implications, tant sur le plan théorique et managérial. In fine, nous dédions la dernière section à la discussion approfondie des résultats, mettant en avant leurs contributions significatives théoriques et pratiques dans un contexte managérial. Nous aborderons les limites inhérentes à notre recherche et découvrirons les pistes possibles pour les recherches futures, offrant également une conclusion réfléchie à notre étude.

1. Revue de littérature

1.1. Le profil psychologique du dirigeant

L'étude sur le profil du dirigeant est un domaine en évolution marquée par la diversité des approches théoriques. Bouhaoula (2007) définit le profil psychologique comme un ensemble de valeurs, de conceptions et de motivations qui créent la vision subjective du monde des

managers. La littérature sur le profil psychologique des dirigeants est vaste et diversifiée couvrant divers aspects.

Pour nombreux auteurs (Koh, 1996; Holmes, Kelly & Cunningham, 1991; Julien & Marchesnay, 1996; Chapellier, 1997), le profil psychologique représente les dimensions de traits de personnalité qui caractérise le dirigeant. D'autres ont soulevé le désir de pouvoir (McClelland et Burnham, 1976), l'anxiété, l'amabilité ou l'agréabilité (Barrick et al., 2003 ; Zhao et Seibert, 2006), l'attitude face au changement (Julien et Marchesnay, 1996), l'esprit d'innovation (Laufer, 1975 ; Miles et Snow, 1978), la motivation (Courault, 2013), l'attitude face au risque (Weber et al., 2003) et les valeurs personnelles (Schwartz, 2006 ; Bayad et al., 2006), la tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude, l'attitude face aux risques, la confiance en soi et le locus de contrôle Hian ChyeKoh (1996)

En effet, le profil psychologique du dirigeant est étroitement lié à sa personnalité, mais il englobe généralement un ensemble large de caractéristiques mentales, émotionnelles et comportementales. La personnalité, en revanche, se concentre sur les traits durables et relativement stables qui définissent la manière dont une personne pense, ressent, et agit dans différentes situations. Selon Asendorpf & Wilpers (1998), les traits de personnalité décrivent la personnalité d'un individu en fonction de la dynamique sous-jacente du comportement, ces travaux mettent souvent l'accent sur la stabilité relative des traits de personnalité, mais aussi sur leur flexibilité en fonction des situations. En effet, connaître les traits de personnalité d'un individu permet de tirer des conclusions sur son comportement et la façon par laquelle il s'adapte face à des situations particulières.

Les facteurs psychologiques que nous avons retenus dans le cadre de cet article sont, l'attitude face aux risques (Weber et al., 2003), la tolérance à l'ambiguïté (Furnham et Marks, 2013) et l'optimisme (Connor et Davidson, 2003). Ce choix de ces variables se justifie par le fait qu'elles apportent des conséquences directes sur la prise de décision, les modes de fonctionnements et la culture organisationnelle. Nous expliquons ces traits de personnalité dans le tableau suivant :

Tableau 1 : le profil psychologique du dirigeant de la PME

Traits de personnalité	Explication	Auteurs
L'attitude face aux risques	L'attitude face aux risques joue un rôle déterminant dans le contexte de la résilience organisationnelle. L'attitude du dirigeant vis-à-vis des risques représente un état d'esprit conscient face à une incertitude qui peut avoir des effets soit positifs ou négatifs. L'attitude face aux risques s'explique par ses trois sous-variables. - L'aversion au risque (éviter les situations incertaines ou risquées autant que possible, craintes de l'incertitude) - La tolérance au risque (une disposition à accepter des niveaux plus élevés d'incertitude ou de risque). - Recherche de sensations (ou de risque) (certains dirigeants sont motivés par l'excitation associée à des situations risquées)	Laura Concina (2014) Hillson David (2005) Kahneman D., Tversky A., (1979),
La tolérance à l'ambiguïté	La tolérance à l'ambiguïté se réfère à la capacité d'un individu à faire face à des situations ambiguës, incertaines ou complexes sans sentir de stress excessif ni être déconcentrée. (Flexibilité cognitive)	Furnham et Marks (2013) ; Klein (2003) ; Budner (1962) ; Frenkel Brunswik (1948)
L'optimisme	La tendance à anticiper un avenir positif et voir les possibilités de croissance et de succès. Digitalisation des prévisions dans une situation adverse articule une vision positive pour l'organisation. Digitalisation des prévisions à une forte croyance en la résilience, la capacité à surmonter les obstacles et s'adapter aux changements.	Fred Luthans (2007) Connor & Davidson (2003) Martin Seligman (2000)

Source : Auteurs

L'attitude face aux risques est la première variable du profil psychologique du dirigeant à étudier. Elle désigne la manière dont le dirigeant perçoit et réagit face à des situations incertaines et potentiellement dangereuses. Plusieurs auteurs ont contribué à la compréhension de cette variable tels que Kahneman D., Tversky A., (1979), ces théoriciens ont développé la théorie des perspectives, qui explique comment les individus évaluent les gains et les pertes. Ils ont montré que les gens ont tendance à être plus sensibles aux pertes qu'aux gains de même valeur, ce qui influence leur attitude face aux risques. Quant à Concina (2014), a montré que l'attitude face aux risques peut être soit positive « Propension à la prise du risque » ou négative « Aversion du risque ».

La deuxième variable du profil psychologique du dirigeant est expliquée par Budner (1962). Selon lui la tolérance est la capacité d'un individu à fonctionner efficacement dans une situation ambiguë. D'autres auteurs, Yusof et al. (2007) expliquent que les individus affirment que la tolérance à l'ambiguïté est une tendance à considérer une situation ambiguë comme source de menace. Ces auteurs ont aussi montré que la tolérance à l'ambiguïté renforce la capacité d'adaptation.

L'optimisme est associé souvent au mouvement appelé « Positive Organizational Behavior » (POB) introduit par Fred Luthans en 2007 et développé par la suite en constantes collaborations avec d'autres chercheurs (Avey et al., 2011). Selon eux, l'optimisme doit être compris comme une disposition cognitive composée d'une confiance réaliste et flexible, ainsi que d'une grande confiance dans l'obtention de résultats positifs.

Cette théorie est centrée sur les comportements organisationnels négatifs afin de les corriger (Luthans, 2002). Ledit mouvement de Luthans et al., (2002) a créé le sous-concept de « Psychological capital » (PsyCap) qui explique la faculté d'un individu d'aller au-delà de ses capacités, il est caractérisé par quatre sous-variables :

- La confiance qui aide à l'auto-efficacité (Luthans et al., 2007 p. 3)
- L'optimisme, qui se réfère à une contribution positive pour la réussite dans le présent et le futur
- L'espoir initié principalement par Snyder et al. (1991), qui est un état émotionnel positif fondé sur une interaction entre trois éléments, l'objectif, agentivité et la planification.

Quant à Martin Seligman (1993) a joué un rôle majeur dans le développement de la psychologie positive et a abordé le concept d'optimisme dans le cadre de ses travaux. L'une de ses contributions les plus notables est la théorie de l'apprentissage de l'impuissance, ainsi que son travail sur le concept de l'optimisme appris, suggérant que certaines personnes, en particulier celles qui ont vécu des expériences où elles ont appris à se sentir impuissantes, peuvent développer une orientation pessimiste. À l'inverse, d'autres peuvent développer un optimisme appris, caractérisé par la croyance en la capacité à influencer les résultats de la vie.

1.2. Aperçu sur l'environnement turbulent

L'environnement est une variable déterminante dans le domaine d'étude de la résilience des PME, on ne peut concevoir une entité en autarcie. Cependant, la considération de l'environnement est déterminante dans la mesure où il dicte son développement et sa survie. L'environnement est relevé par certains théoriciens de la contingence qui ont essayé de former une relation entre les traits de la structure d'une organisation et certaines caractéristiques de l'environnement (Mignon S., 2001). Les tenants de la théorie des systèmes ouverts et de celle de la contingence (Kast, Rosenzweig. 1972) insistaient sur l'idée que l'organisation dans sa structure devait s'adapter à son environnement.

L'organisation est un système ouvert et selon cette logique, l'environnement contient des variables que l'on ne peut en appréhender, qu'elles sont soumises à des influences imprévisibles qui laissent la marge à l'incertitude (B. Forgue, 1993). De ce fait, comprendre d'où vient cette incertitude est inéluctable pour s'efforcer de s'y adapter et résister.

Certains auteurs définissent un environnement comme turbulent en opposition à un environnement qui serait qualifié « stable et statique ». En revanche, au moment où il détient un niveau élevé d'incertitude, c'est là quand on essaie d'en comprendre ou d'en maîtriser les comportements (Emery & Trist., 1965).

La turbulence correspond à un état où l'environnement connaît des changements accélérateurs d'événements et modifiant les éléments environnementaux de tous les secteurs. Dans cette optique, deux dimensions sont attribuées dans la définition d'un environnement turbulent ; primo « le nombre de composants et le construit », secundo « l'interaction entre ces composantes » (ce qui explique une complexité de l'environnement). En outre, une autre variable très indispensable est celle de « la cadence d'évolution de l'ensemble de ces composantes et de l'interaction ».

En sus, « l'environnement turbulent se caractérise par la diversité de grand nombre des facteurs et l'évolution rapide de ceux-ci avec le temps » (Altintas. G, 2007). P. Joffre & G. Koenig (1999) perçoivent la turbulence de l'environnement comme « état de l'environnement impliquant une perte de contrôle des dirigeants sur le devenir de l'organisation ». La turbulence est synonyme de « discontinuité et de surprise » face à laquelle les organisations doivent posséder « le réflexe et la capacité de réaction immédiate ».

1.3. La résilience organisationnelle

La résilience dans la science de gestion a commencé quelques années dans certains domaines spécifiques comme la gestion des accidents et des crises, plus particulièrement autour de ce qui concerne la gestion des risques (Vaughan D., 1996), ainsi que la fiabilité et la sécurité (Weick K.E., 2001). La résilience est un terme usité dans de multiples contextes théoriques qui vise à servir de support à l'identification des phénomènes survenant lorsqu'un système (technique, humain, organisationnel) est soumis à un déséquilibre et vise à retrouver une situation équilibrée.

Les fameux auteurs traitant ce domaine au sein des organisations sont, Altintas G. et Royer I. Koeninckx G. et Teneau G. Tillement S. et Cholez C. et Reverdy T., Merminod V. et Mothe C. et Rowe F., Begin L. et Chabaud D., Bout L. Rappelons que les travaux sur la résilience organisationnelle ont été bien développés dans les secteurs de l'industrie (Coutu D., 2002 ; Hamel G. et Valikangas L., 2003) les entreprises hautement fiables HRO (Laporte T.M., 2006 ; Roberts K. H. 2019) les hôpitaux (Mallak L., 1998), les casernes de pompiers (Weick K.E., 1993) et dans les grandes catastrophes comme celle de l'attaque World Trade Center (Kendra J.M. et Wachtendorf T., 2003).

Weick K.E. propose initialement la définition suivante de la résilience organisationnelle « *La capacité d'un groupe à éviter des chocs organisationnels en construisant des systèmes d'actions et d'interactions continus destinés à préserver les anticipations des différents individus les uns par rapport aux autres.* » (Weick K.E., 2003), mais il en existe d'autres, bien que la littérature sur la résilience organisationnelle reste encore très marginale dans les champs académiques du management, de la stratégie et des théories des organisations.

La littérature sur la résilience organisationnelle constitue une source de multiples confusions sémantiques, c'est une discipline difficilement transformable en outils managériaux. La littérature présente des recherches très maigres pour la théorie de la résilience organisationnelle, et que les chercheurs ne sont pas encore parvenus à une théorie fine et bien conçue en matière de la résilience des organisations. Ce concept, lui manquerait un paradigme unificateur. Il n'existe pas une théorie solide de la résilience et pour la comprendre, il est important de faire appel à de multiples références théoriques. Koninckx explique que la théorie de résilience est « *comme un concept à part entière, complexe à analyser, car il se situe à la croisée de plusieurs paramètres où convergent différentes variables* » (Koninckx, 2010).

Les recherches menées par Madni & Jackson (2009), montrent bien que le but de la résilience est de fonder des systèmes qui sont capables d'éviter les accidents grâce à l'anticipation, de surmonter les perturbations grâce au rétablissement et d'évoluer grâce aussi à l'adaptation. En effet, ces auteurs expliquent les caractéristiques des organisations résilientes selon quatre axes : 1) éviter (Avoid) : l'organisation résiliente évite les perturbations par l'anticipation des aléas, l'organisation dans ce sens est proactive ; 2) Absorption (Withstand) : l'organisation résiste face aux perturbations, la robustesse du système pour absorber les chocs sans pouvoir apporter un déséquilibre énorme ; 3) S'adapter (Adapt To) : l'organisation résiliente est celle dotée d'un système flexible pour se reconfigurer, se reconstruire en fonction des événements perturbateurs subis. 5) Reconfiguration (Recover from) : l'organisation résiliente est celle qui a la capacité à se relever, à retrouver un état d'équilibre, un état qui est plus au moins proche à celui existant avant la perturbation du système.

L'étude achevée par Bégin et Chabaud (2010) est une application du concept de la résilience organisationnelle à une entreprise familiale qui a eu divers chocs comportant son identité originelle. Ces auteurs ont retenu les trois capacités citées par Koninckx et Teneau (2010) :

1.3.1. Capacité d'absorption

Une aptitude organisationnelle qui permet à l'entreprise d'avoir toutes les forces d'absorber le choc et de ne pas s'effondrer face à l'adversité. Cela nécessite l'existence à la fois de trois composantes : « Les ressources », « les moyens » et « la volonté de continuité » chez les dirigeants. Pour pouvoir résister à l'évènement de la crise, l'organisation doit mobiliser les ressources nécessaires qui sont disponibles en interne sous forme d'un excédent organisationnel (Organizational slack) (Cyert et March, 1963), ou éventuellement mobilisable en faisant appel à l'environnement externe de l'organisation (soutien, prêt, assistance.). Le surplus organisationnel (organizational slack) permet à l'organisation de se protéger de la turbulence de l'environnement et favorise aussi l'innovation en donnant la capacité de redéployer des ressources en fonction de besoins. Selon Weick et Sutcliffe (2001), la capacité à absorber le choc repose également sur la rapidité de prise de décision des réponses à mettre en œuvre.

1.3.2. Capacité de renouvellement

La capacité de renouvellement consiste à imaginer des solutions nouvelles d'agir de façon particulière en apportant des réponses inhabituelles (Lengnick-Hall et Beck, 2005 ; Hamel et Välikangas, 2003). Cette capacité demande à la fois des capacités cognitives et organisationnelles pour « développer de nouvelles activités » et/ou « repenser à nouveau les activités existantes ou d'apporter de nouvelles façons de faire ». Cette capacité rejoint entièrement les travaux réalisés sur l'entrepreneuriat (Miller, 1983 ; Stevenson et Jarillo, 1990) et sur le processus de régénération (Stopford et Baden-Fuller, 1994), qui ont précisé les facteurs clés ; d'abord la proactivité dans la recherche des opportunités, puis de nouvelles aspirations qui vont au-delà de leurs aptitudes et enfin la mise en place de l'équipe de direction et de management.

1.3.3. Capacité d'appropriation

Thorne (2014) souligne que « tirer parti de ses échecs signifie de reconnaître leur contribution à l'apprentissage plutôt que d'ignorer ou nier ceux-ci ». C'est là où réside la capacité d'appropriation, c'est de pouvoir tirer des leçons apportées par une situation difficile et aux chocs auxquels elle a dû faire face, et d'apprendre par elle-même (Christianson et al., 2009). Un apprentissage organisationnel est un élément important dans la mesure où l'entreprise profite de ses expériences afin d'identifier ses faiblesses, ses défaillances et les corriger. Cependant, l'appropriation est une dimension difficilement mesurable, puisqu'il faut étendre les recherches et les observations sur une nouvelle crise subie par l'organisation pour analyser les effets de la résilience apprise sur la nouvelle crise (Altinas & Royer, 2009). À cet égard, la

prise de conscience des effets de la crise demeure essentielle pour remettre en perspectives les pratiques et les routines pour mieux préparer l'avenir.

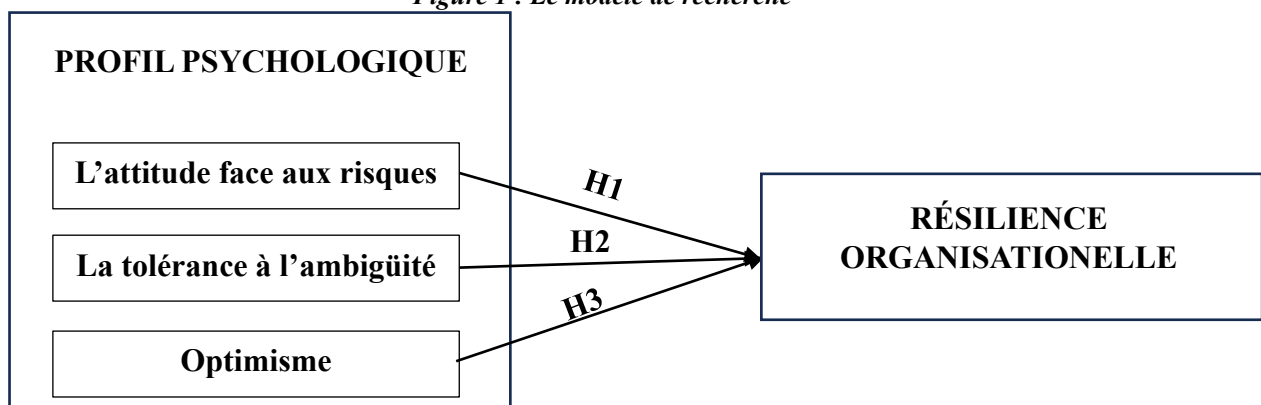
2. Le modèle de recherche

Dans le paysage complexe des petites et moyennes entreprises contemporaines, la dynamique entre le profil psychologique du dirigeant et la capacité d'adaptation de l'entreprise revêt une importance cruciale. Le dirigeant en tant que catalyseur du changement et architecte de la culture de son entreprise jouent un rôle indéniable dans la manière dont la PME réagit aux défis, résiste aux turbulences et aux incertitudes de l'environnement.

À l'issue de notre revue de littérature, notre modèle de recherche est conçu en unissant ces deux axes de recherche, il ambitionne de jeter une lumière nouvelle sur la manière dont les caractéristiques psychologiques du dirigeant interagissent avec les mécanismes de résilience organisationnelle. Au-delà de la simple corrélation, nous cherchons à comprendre les dynamiques causales et les leviers d'actions potentiels qui peuvent être identifiés pour renforcer la robustesse d'une PME dans un environnement en perpétuelle évolution et changement.

Le premier concept de ce modèle concerne le profil psychologique, il est mesuré à l'aide de trois variables qui sont les suivantes : l'attitude face aux risques, la tolérance à l'ambiguïté et l'optimisme. Le modèle de recherche est présenté comme suit :

Figure 1 : Le modèle de recherche



Source : Auteurs

3. Les hypothèses de recherche

Sekaran (1992) définit l'hypothèse de recherche comme étant : « un énoncé vérifiable répondant aux questions de recherche spécifiques soulevées dans la problématique. Le teneur de cet énoncé est fonction des relations anticipées par le chercheur entre les variables formant le cadre théorique de sa recherche ». La littérature nous a guidés pour formuler et consolider nos choix des hypothèses qui seront soumises à des tests empiriques est primordial. Par rapport à la problématique de notre recherche, nous avons formulé trois hypothèses de recherche. Notre modèle présente des relations de dépendance des variables (le profil psychologique du dirigeant) , ces variables sont expliquées par l'attitude face aux risques, la tolérance à l'ambiguïté et l'optimisme pour pouvoir mesurer la résilience organisationnelle des PME marocaines.

H1. Les dirigeants ayant une attitude face aux risques exerceraient une influence positive sur la résilience organisationnelle.

La relation entre l'attitude face aux risques des dirigeants et la résilience organisationnelle a été explorée dans diverses études et par différents théoriciens. Fred Luthans et Carolyn M. Youssef-

Morgan, ces chercheurs ont travaillé sur le concept de "Psychological Capital" (ou capital psychologique). Ces chercheurs ont suggéré que les dirigeants présentant une attitude positive, notamment envers le risque, peuvent contribuer à renforcer le capital psychologique au sein de l'organisation, ce qui peut à son tour favoriser la résilience organisationnelle. D'autres chercheurs (Cameron, S., & Spreitzer, G. M., 2011), a développé le modèle de la « Positive organizational scholarship (POS) », ce dernier vise à explorer comment les attitudes positives des dirigeants peuvent influencer la résilience organisationnelle en favorisant un environnement de travail positif et une culture organisationnelle robuste.

H2. Les dirigeants adoptant un niveau de tolérance à l'ambiguïté contribueraient positivement à la résilience organisationnelle

Furnham, A., & Marks, J. (2013) sont des chercheurs ayant étudiés la tolérance de l'ambiguïté et son impact dans le contexte professionnel, soulignant comment elle peut influencer la prise de décision et l'adaptabilité organisationnelle. Orr, J. E. (1997) à son tour, a apporté une compréhension de la tolérance à l'ambiguïté dans le contexte organisationnel. Il a souligné comment la capacité des dirigeants à gérer et à tolérer l'ambiguïté peut jouer un rôle crucial dans la résilience organisationnelle, en particulier dans des environnements complexes et changeants.

H3. Les dirigeants qui démontrent un niveau d'optimisme contribueraient positivement à la résilience organisationnelle.

Certains auteurs ont porté des études sur l'optimisme et l'espoir, en montrant qu'ils ont une relation positive avec la performance au travail, Peterson et al. (2009) avancent qu'il est indispensable de différencier ces trois attitudes et de les utiliser dans des situations déterminées où ils s'avèrent nécessaires pour les comprendre davantage.

Ainsi, ces chercheurs supposent bien que l'espoir, l'optimisme et la résilience partagent des similitudes, constituant tous des compétences positives qui influent sur l'automotivation et peuvent potentiellement influencer les performances au travail. De manière cohérente, des études ont établi une corrélation significative entre l'espoir et la résilience, ainsi qu'entre l'espoir et l'optimisme (Luthans et al., 2005). En résumé, il semble que l'espoir et l'optimisme soient intrinsèquement liés à une attitude résiliente.

4. Méthodologie

La méthodologie adoptée pour cette étude s'inscrit dans une perspective post-positiviste, cherchant à comprendre de manière approfondie les dynamiques complexes entre le profil psychologique des dirigeants et la résilience organisationnelle au sein des PME du secteur agroalimentaire à Agadir. Notre approche se caractérise par une orientation réaliste, mettant l'accent sur la recherche de généralisations vérifiables.

Dans le cadre d'une approche hypothéticodéductive, notre démarche consiste à formuler des hypothèses testables basées sur la littérature existante et les théories pertinentes. Ces hypothèses seront ensuite évaluées à l'aide de données empiriques, permettant ainsi une analyse systématique des relations entre le profil psychologique des dirigeants et les indicateurs de résilience organisationnelle.

4.1. L'échantillon

L'étude a porté sur un échantillon de 44 entreprises de la ville d'Agadir, toutes les entreprises enquêtes appartiennent au secteur agroalimentaire. La collecte des données a été réalisée à travers un questionnaire adressé aux dirigeants des PME.

Nous nous sommes limités à cette catégorie socio-professionnelle pour des aspirations de fiabilité et de minutie des informations collectées. L'étude s'est également circonscrite au secteur de l'agroalimentaire par son importance dans le tissu économique de cette ville.

Pour le choix des PME dans la ville d'Agadir, nous avons adopté la technique d'échantillon non probabiliste en utilisant la technique de convenance. Cette dernière est une technique qui est fréquemment utilisée dans les études récentes (Saunders et al., 2009).

Selon cette méthode les éléments de l'échantillon sont choisis sur la base de leur disponibilité et l'accessibilité. Elle permet de constituer une base de données d'entreprises qui acceptent de participer délibérément à l'étude.

Un échantillon de 44 entreprises a été tiré d'une population de 124 entreprises. Nous avons pu administrer 90 questionnaires, et nous n'avons récupéré que 44 questionnaires dont 12 en ligne et 32 hors ligne. Le tableau ci-dessous présente la taille de l'échantillon avec le taux de réponse.

Tableau 2 : La taille de l'échantillon et le taux de réponse

	Questionnaires administrés	Questionnaires récupérés	Questionnaires non récupérés
En ligne	50	12	38
Hors ligne	40	32	08
Total	90	44	42
Pourcentage	72.5%	35.48%	33.87%

Source : Smart PLS

À partir de ce tableau, on voit que les questionnaires administrés représentent 72.5 % de la population totale de notre étude. Ce pourcentage étant supérieur à 10 % nous rassure de l'importance de notre échantillon. Les modèles d'équations structurelles à variables latentes (SEM) sont des modèles multivariés utilisés pour modéliser les structures de causalité dans les données. L'intérêt de la modélisation par équations structurelles réside essentiellement dans sa capacité à tester de manière simultanée l'existence des relations causales entre plusieurs variables latentes.

4.2. L'instrument de collecte de données

Nous avons élaboré notre questionnaire en nous basant sur la littérature existante, et nous l'avons soumis aux dirigeants de petites et moyennes entreprises (PME). Le questionnaire est structuré selon trois thématiques : Spécificité de l'entreprise, le profil psychologique du dirigeant et la résilience organisationnelle.

Dans ce questionnaire, nous avons mesuré les variables à partir des items. L'attitude face aux risques (8) items, Optimisme (5) items, la tolérance à l'ambiguïté (6) items, la résilience du dirigeant (extrait de l'échelle de mesure de Connor & Davidson) qui est bâti sur le système de pondération de Likert. Le recours à l'échelle CD-RISC nous a servi à vérifier la résilience du dirigeant (8) items.

Ce modèle de mesure a été appliqué dans différents pays (Burns et Anstey, 2010 ; Gucciardi, Jackson, Coulter et Mallett, 2011 ; Pacheco et al., 2011). En effet, le CD-RISC a été validé par de nombreuses études et considéré comme un instrument de mesure fiable et valide pour tester la résilience.

- Notario-Pacheco et al. (2011) l'on utiliser dans une étude sur de jeunes adultes en Espagne ;
- Burn et Anstey (2010) l'ont réalisé auprès des jeunes adultes étudiants en Australie,
- Yu et al. (2011) l'on tester auprès d'adolescents chinois, Scali et al. (2012) l'on tester auprès des femmes qui ont survécu le cancer en France,
- Gucciardi et al. (2011) l'on essayer auprès des jeunes sportifs en Australie.

Le choix de l'échelle de mesure de Likert est justifié d'une part par les études empiriques qui ont été réalisées dans le domaine du management, et qui ont formé la référence théorique pour le choix des items, d'autre part nous les avons choisis par la simplicité et la rapidité à avoir les réponses, il est considéré également comme fiable, valide et solide scientifiquement.

À la suite des explications de Grawitz (2001), « La méthode de l'échelle consiste à transformer les caractéristiques qualitatives en une variable quantitative, et pour cela à contribuer automatiquement à chaque sujet d'après ses réponses une position le long d'une échelle allant d'une approbation enthousiaste à une désapprobation totale en passant par des stocks intermédiaires ».

5. Résultats

5.1. Analyse de corrélation des variables

L'intensité de la relation linéaire entre deux variables profil psychologique (X) et résilience organisationnelle (Y) peut être estimée par un coefficient de corrélation de Pearson. Ainsi, notre objectif derrière cette mesure est d'évaluer la force et la direction de la relation linéaire entre la variable dépendante et indépendante.

Autrement dit, justifier est-ce que ces deux variables varient dans le même sens ou le sens inverse. Le tableau ci-dessous montre les résultats du test de corrélation.

Tableau 3 : Corrélations entre les variables explicatives et la variable à expliquer

Construit	La résilience organisationnelle
L'attitude face aux risques	0.927
L'optimisme	0.804
La tolérance à l'ambiguïté	0.771

Source : Smart PLS

À partir des résultats du tableau, nous observons que l'attitude face aux risques (0.927), l'optimisme (0.804), la tolérance à l'ambiguïté (0,771) sont des variables à être corrélées avec la résilience organisationnelle. Rappelons que la corrélation de Pearson prend des valeurs entre -1 et 1. Toutes les valeurs sont proches de 1, ce qui indique une corrélation positive forte (les variables évoluent dans la même direction).

En effet, cette corrélation ne signifie pas nécessairement la causalité, c'est-à-dire même les résultats de corrélation entre le profil psychologique (PP) et la résilience organisationnelle (RO) indiquent qu'ils sont corrélés, cela ne signifie que la variable PP cause la RO. Pour mesurer les causalités, nous sommes passés au test des hypothèses de recherche.

5.2 Test de la validité convergente et Loading

La fiabilité des indicateurs réflexifs peut être appréciée à partir des poids de contribution factorielle (loadings) de chaque item. Attendu que les données sous SmartPLS sont automatiquement normalisées, les charges externes (loadings) varient entre 0 et 1.

Tableau 4 : Test AVE de la validité convergente

Construits d'ordre inférieur	Average Variance Extracted (AVE)*	Loadings (λ) ^a	^a R Square
Indépendance	0,711	0.917	0.867
Compétence	0,797	0.938	
Objectivité	0,756	0.846	
Règlementation	0,718	0,858	

*Seuil recommandé : AVE > 0.5 , seuil recommandé : R² > 0,19

Source : Résultats obtenus à partir des calculs sous SmartPLS

Les résultats du tableau 4, générés par l'algorithme PLS présente les critères nécessaires pour assurer la validité convergente du modèle. Comme on pouvait s'y attendre, les résultats illustrés attestent des niveaux de signification de R², constituant ainsi un appui à notre modèle. En

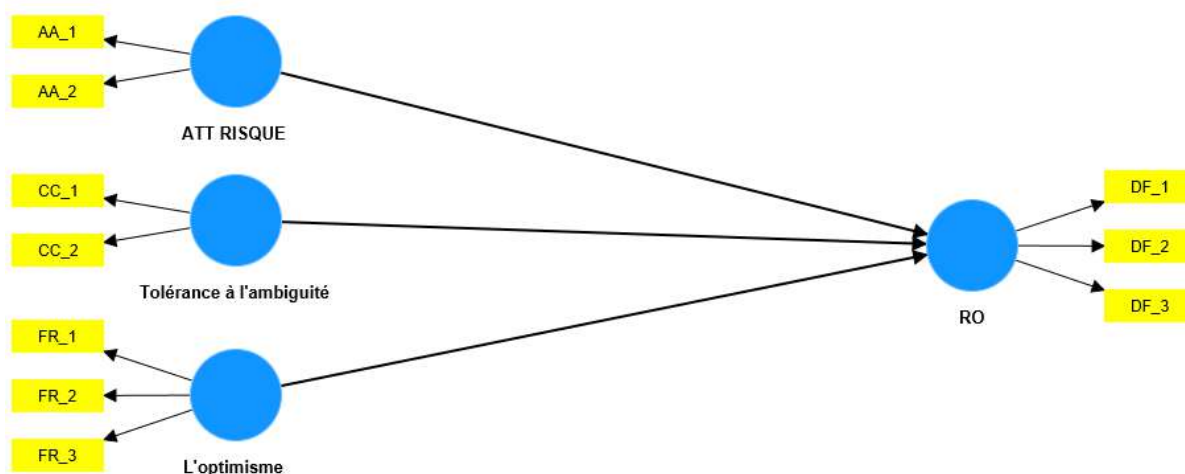
d'autres termes, il s'agit de s'assurer de la qualité de l'information que peut fournir ce modèle en expliquant le profil psychologique du dirigeant en temps d'adversité.

Dans notre cas, toutes les valeurs de l'AVE sont supérieures à 0,750, dès lors tous les construits de notre modèle de mesure expliquent plus de 75% de leurs variables manifestes (Items).

5.3 Test des effets du profil psychologique sur la Résilience organisationnelle

Pour tester les hypothèses de cette recherche, une analyse des équations structurelles (SEM – Structural Modeling Equation) est la méthode qui a servi pour tester notre modèle théorique. La méthode a été réalisée par le logiciel SMART PLS. L'illustration suivante représente notre modèle conceptuel sous le logiciel SMART PLS 4.

Figure 2 modèle sous SMART PLS



Source : logiciel Smart PLS

Le tableau ci-dessous présente les tests utilisés pour vérifier les hypothèses de notre étude.

Tableau 4 : Test des hypothèses du PP sur la RO

HYP	Variables explicatives	Path coefficient	Std. Dévi.	T-value	P-value	État des hypothèses
H1	L'attitude face aux risques - > RO	0.217	0.156	2.107	0.015	Confirmée
H2	La tolérance à l'ambiguïté - > RO	0.085	0.093	0.919	0.359	Rejetée
H3	L'optimisme -> RO	0.377	0.132	1.758	0.049	Confirmée

Source : logiciel Smart PLS

À partir des tests réalisés, il apparaît que seule la tolérance à l'ambiguïté n'exerce aucune influence sur la résilience organisationnelle. Les significativités excèdent entièrement le seuil de 0.05 ($p > 0.05$), ce qui implique le rejet de l'hypothèse n°2. Tandis que l'hypothèse 1 et 2 sont confirmée vu que les tests de significativité respectent les normes.

6. Discussion des résultats

Peu d'études apportent conjointement sur la résilience individuelle et organisationnelle (Anwar et al., 2021). L'objectif de cette recherche vise à tester empiriquement l'influence du profil psychologique du dirigeant sur la résilience organisationnelle au sein des PME. En se basant sur nos résultats, il est possible de conclure que nos hypothèses sont généralement significatives.

6.1 L'attitude face aux risques et la résilience organisationnelle

La corrélation positive entre l'attitude face aux risques et la résilience organisationnelle suggère que les entreprises agroalimentaires dont les dirigeants adoptent une attitude plus favorable aux risques ont tendance à être plus résilientes. Cette constatation souligne l'importance de la prise de risque mesurée dans le contexte spécifique de ces PME.

Le test de l'hypothèse sur l'échantillon choisi a confirmé la présence d'une corrélation entre l'attitude face aux risques et la résilience organisationnelle. Ces résultats rejoignent ceux des théoriciens Fred Luthans et Carolyn M. Youssef-Morgan et Cameron, S., & Spreitzer, G.M.L. D'autant plus, Baron et al., (2013), confirment aussi que le Psycap confère aux dirigeants une robustesse mentale qui les rend résistants face à toute épreuve, établissant ainsi une fondation mentale solide pour une gestion pertinente des défis.

L'intégration de l'échelle de Connor-Davidson enrichit cette relation en quantifiant la résilience individuelle des dirigeants. Elle permet une évaluation plus fine des aspects psychologiques liés à la prise de risque, tels que la tolérance au stress, contribuant ainsi à une compréhension plus approfondie du lien entre attitude face aux risques et résilience organisationnelle.

Les résultats suggèrent que le renforcement de la résilience organisationnelle pourrait passer par le développement d'une attitude proactive face aux risques qui sont associés à des niveaux plus élevés de résilience organisationnelle. Cela pourrait également impliquer que les entreprises dirigées par des dirigeants plus audacieux dans leur prise de décision en matière de risques ont une meilleure capacité à faire face aux perturbations.

6.2 La tolérance à l'ambiguïté et la résilience organisationnelle

Malgré l'hypothèse, suggère une relation positive entre la tolérance à l'ambiguïté et la résilience organisationnelle des PME du secteur agroalimentaire à Agadir, les tests des résultats de l'étude indiquent le rejet de cette hypothèse. Cette constatation complexifie l'analyse et invite à explorer les implications de ce rejet ainsi que les pistes pour une compréhension approfondie de cette dynamique.

Le rejet de l'hypothèse suggère l'absence d'une corrélation positive significative entre la tolérance à l'ambiguïté des dirigeants et la résilience organisationnelle. Cela soulève des questions sur les facteurs potentiels qui pourraient influencer la capacité de l'organisation à faire face aux incertitudes, indépendamment du niveau de tolérance à l'ambiguïté des dirigeants. Il serait judicieux d'explorer d'autres variables ou contextes qui pourraient jouer un rôle dans la résilience organisationnelle.

Des éléments tels que la structure organisationnelle, les stratégies de gestion de crise, ou d'autres caractéristiques spécifiques au secteur agroalimentaire pourraient être examinés pour une compréhension plus complète. Des recherches ultérieures pourraient se pencher sur les raisons sous-jacentes au rejet de l'hypothèse. Il pourrait être intéressant d'explorer si d'autres traits de personnalité des dirigeants ou des dynamiques organisationnelles spécifiques influent davantage sur la résilience. De plus, une analyse comparative avec d'autres secteurs pourrait apporter des insights supplémentaires.

Le rejet de l'hypothèse souligne l'importance de ne pas considérer la tolérance à l'ambiguïté comme un facteur isolé dans la construction de la résilience organisationnelle. Les dirigeants peuvent orienter leurs efforts vers d'autres aspects cruciaux de la gestion du changement et de la préparation à la crise.

En définitive, le rejet de la deuxième hypothèse incite à une réévaluation de la relation entre la tolérance à l'ambiguïté et la résilience organisationnelle. Cela offre une opportunité de creuser plus profondément pour comprendre les nuances de cette dynamique et d'identifier des leviers alternatifs pour renforcer la capacité d'adaptation des PME agroalimentaires à Agadir.

6.3 L'optimisme et la résilience organisationnelle

La confirmation de l'hypothèse qui établit un lien positif entre l'optimisme des dirigeants et la résilience organisationnelle des PME du secteur agroalimentaire à Agadir offre une base solide pour explorer les implications de cette relation.

La corrélation positive entre l'optimisme des dirigeants et la résilience organisationnelle souligne que les entreprises dont les dirigeants adoptent une vision positive ont tendance à être plus résilientes. Cela suggère que l'optimisme peut jouer un rôle clé dans la capacité d'une entreprise à faire face aux défis et à rebondir après des perturbations.

L'intégration de l'échelle de Connor-Davidson ajoute une dimension psychométrique à cette relation. Elle permet d'évaluer de manière plus précise la résilience individuelle des dirigeants, notamment en mesurant des aspects tels que la tolérance au stress. Cette approche enrichit la compréhension du lien entre l'optimisme, la résilience individuelle, et la résilience organisationnelle.

Donc on peut dire que, la confirmation de l'hypothèse renforce l'idée que l'optimisme des dirigeants est un élément crucial de la résilience organisationnelle des PME agroalimentaires. L'intégration de l'échelle de Connor-Davidson offre une approche holistique pour évaluer la résilience individuelle, ouvrant des perspectives pratiques pour le développement du leadership et la gestion stratégique dans ces entreprises.

6.4 Profils psychologiques des dirigeants et la résilience organisationnelle

Cette étude suggère que le profil psychologique des dirigeants a un impact positif sur la résilience organisationnelle des PME du secteur agroalimentaire à Agadir. La corrélation positive entre le profil psychologique des dirigeants et la résilience organisationnelle met en lumière l'influence significative des aspects tels que l'intelligence émotionnelle et la gestion du stress. Cette constatation suggère que des dirigeants psychologiquement résilients peuvent jouer un rôle clé dans la création d'une culture d'entreprise favorisant la résilience.

Les hypothèses portant sur le profil psychologique et son influence sur la résilience organisationnelle montrent que les dirigeants des PME interrogées sont des êtres résilients ayant une capacité psychologique à rebondir face à une crise.

D'ailleurs, le développement de la valeur de la résilience dans le milieu organisationnel est tributaire du profil du dirigeant et de ses traits de personnalité et de capacités personnelles, étant donné que le dirigeant est le membre significatif, qui détient tout le pouvoir par sa position, ses actions, ses décisions et son comportement (Maier, 2010). La résilience organisationnelle est une dimension qui sollicite des qualités personnelles qui permettent à l'individu de se surpasser face à l'adversité, nous discutons ici autour de « la résilience individuelle ». En fait, cette hypothèse a confirmé des travaux antérieurs qui ont été majoritairement des travaux qualitatifs.

7. Conclusion

L'exploration des travaux des théoriciens sur « Positive organizational Behavior » et « Positive organizational Scholarship » nous a inspirés à entreprendre cette étude. Toutefois, nous avons choisi d'incorporer la dimension de la résilience organisationnelle, qui est désormais reconnue comme une compétence organisationnelle essentielle.

En adoptant une démarche quantitative réalisée par une approche hypothéticodéductive, la mise en relation de la variable profil psychologique et la résilience organisationnelle nous a permis de confirmer un lien positif de cette relation. Plus particulièrement, en adoptant une attitude face aux risques positifs et un optimisme dans l'interaction avec une adversité. La variable de la tolérance à l'ambiguïté demande encore plus de clarification approfondie.

Néanmoins, des suppositions se profilent sur les raisons pour lesquelles certains dirigeants pourraient ne pas avoir une tolérance à l'ambiguïté face à l'adversité. Certains individus ont une préférence naturelle pour la clarté, la certitude et l'ordre. La tolérance à l'ambiguïté peut varier en fonction de la personnalité, et certains dirigeants peuvent être plus à l'aise avec des situations bien définies.

D'autant plus, certains dirigeants qui ont eu une expérience négative ou des échecs dans le passé peuvent être moins enclins à tolérer l'ambiguïté. La peur de l'inconnu peut influencer la manière dont ils réagissent face à des situations ambiguës. Autres suppositions, ont une relation avec le manque de compétence en gestion de l'ambiguïté, cette dernière demande des compétences nécessaires telles que la capacité à prendre des décisions informées dans des situations incertaines, ainsi de combiner entre la gestion de risque et l'ambiguïté.

Principales Constatations

Corrélation entre le Profil psychologique et la Résilience : L'étude a confirmé que le profil psychologique des dirigeants exerce une influence significative sur la résilience organisationnelle. Les dirigeants dotés de certaines caractéristiques psychologiques semblent contribuer de manière positive à la capacité de leur entreprise à surmonter les obstacles.

Validation des Attentes et de la Théorie : Les résultats obtenus sont en adéquation avec les attentes formulées et soutiennent les bases théoriques qui lient le bien-être psychologique des dirigeants à la robustesse organisationnelle. Cela renforce la légitimité de considérer le volet psychologique dans les stratégies de gestion de la résilience.

Renforcement des Capacités psychologiques des Dirigeants : Les entreprises peuvent tirer profit de ces résultats en investissant dans le développement des compétences psychologiques des dirigeants, favorisant ainsi un leadership plus résilient et orienté vers la gestion du changement.

L'étude ouvre des opportunités pour des recherches ultérieures, notamment en explorant davantage les mécanismes spécifiques par lesquels le profil psychologique des dirigeants influence la résilience. L'extension de cette recherche à d'autres secteurs ou régions pourrait également enrichir la compréhension globale sur le comportement individuel et organisationnel. Les recherches futures peuvent mettre l'accent sur le comportement organisationnel ou la psychologie organisationnelle, qui est notamment une brèche de la psychologie appliquée, qui concentre les études du comportement humain. Explorer d'autant plus « la résilience individuelle » ou « la résilience personnelle », sur également « l'adaptabilité et la flexibilité » en touchant plus précisément l'ambiguïté et l'incertitude.

Références

- (1). Altintas, G., & Goktepe, A. B. (2007). The effects of orthotropic materials on the vibration characteristics of structural systems. *Mechanics based design of structures and machines*, 35(4), 363-380.
- (2). Ashford, S. J., Sutcliffe, K. M., & Christianson, M. K. (2009). Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations. *Voice and silence in organizations*, 175, 202.
- (3). Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152.
- (4). Barrick, M. R., Mount, M. K., & Gupta, R. (2003). Meta-analysis of the relationship between the five-factor model of personality and Holland's occupational types. *Personnel psychology*, 56(1), 45-74.

- (5). Bayad, M., Boughattas, Y., & Schmitt, C. (2006). Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences. 8ème Congrès international francophone en Entrepreneuriat et PME, 25-26.
- (6). Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations : le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion* (1), 127-142.
- (7). Bouhaouala, M. (2007). Micro-mentalités et logiques d'action des entrepreneurs dirigeants de petites entreprises. *Revue internationale PME*, 20(2), 123-149.
- (8). Burns, R. A., & Anstey, K. J. (2010). The Connor–Davidson Resilience Scale (CD-RISC): Testing the invariance of a uni-dimensional resilience measure that is independent of positive and negative affect. *Personality and Individual Differences*, 48(5), 527-531.
- (9). Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (2011). Introduction: What is positive about positive organizational scholarship?
- (10). Chapellier, P. (1997). Profils de dirigeants et données comptables de gestion en PME. *Revue internationale PME*, 10(1), 9-41.
- (11). Concina, L. (2014). Attitude face au risque & sciences économiques. FONCSI, Fondation pour une culture de sécurité industrielle.
- (12). Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and anxiety*, 18(2), 76-82.
- (13). Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.
- (14). Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human relations*, 18(1), 21-32.
- (15). Forgues, B. (1993). Processus de décision en situation de crise (doctorale dissertation, ANRT Université Pierre Mendès France Grenoble 2).
- (16). Frenkel-Brunswik, E. (1948). Review of Personality: A biosocial approach to origins and structure.
- (17). Furnham, A., & Marks, J. (2013). Tolerance of ambiguity: A review of the recent literature. *Psychology*, 4(09), 717-728.
- (18). Furnham, A., & Marks, J. (2013). Tolerance of ambiguity: A review of the recent literature. *Psychology*, 4(09), 717-728.
- (19). Gadille, M., Méhaut, P., & Courault, B. (2013). Compétences et régulation des marchés du travail dans les pôles de compétitivité : le cas du pôle Pégase. *Revue d'économie régionale et urbaine* (2), 339-361.
- (20). Gillham, J. (2000). The science of optimism and hope: Research essays in honor of Martin EP Seligman.
- (21). Grabowski, M., & Roberts, K. H. (2019). Reliability seeking virtual organizations: Challenges for high reliability organizations and resilience engineering. *Safety science*, 117, 512-522.
- (22). Grawitz, M. (2001). Méthodes des sciences sociales, coll. Droit public science politique, Paris, 11e édition Dalloz.
- (23). Gucciardi, D. F., Jackson, B., Coulter, T. J., & Mallett, C. J. (2011). The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC): Dimensionality and age-related measurement invariance with Australian cricketers. *Psychology of sport and exercise*, 12(4), 423-433.
- (24). Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction : Corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 5-15.
- (25). H. schwartz, S. (2006). Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications. *Revue française de sociologie*, 47(4), 929-968.
- (26). Hamel, G., & Valikangas, L. (2004). The quest for resilience. *icade. Revista de la Facultad de Derecho*, (62), 355-358.

- (27). Holmes, S., Kelly, G., & Cunningham, R. (1991). The small firm information cycle: a reappraisal. *International Small Business Journal*, 9(2), 41-53.
- (28). Home III, J. F., & Orr, J. E. (1997). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment relations today*, 24(4), 29-39.
- (29). Julien, P., Marchesnay, M., & Mundet-Hiern, J. (1996). El control de la información como ventaja competitiva en el desarrollo de la PYME : Entornos cambiantes y cada vez más globalizados. *Economía Industrial*, 4(310), 99-107.
- (30). Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). On the interpretation of intuitive probability: A reply to Jonathan Cohen. *Cognition*, 7(4), 409-411.
- (31). Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). General systems theory: Applications for organization and management. *Academy of management journal*, 15(4), 447-465.
- (32). Kendra, J. M., & Wachtendorf, T. (2003). Elements of resilience after the world trade center disaster: reconstituting New York City's Emergency Operations Centre. *Disasters*, 27(1), 37-53.
- (33). Klein, R. J., Nicholls, R. J., & Thomalla, F. (2003). Resilience to natural hazards: How useful is this concept? *Global environmental change part B: environmental hazards*, 5(1), 35-45.
- (34). Koh, H. C. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of Hong Kong MBA students. *Journal of managerial Psychology*, 11(3), 12-25.
- (35). Koh, H. C. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of Hong Kong MBA students. *Journal of managerial Psychology*, 11(3), 12-25.
- (36). La Porte, T. M. (2006). Organizational strategies for complex system resilience, reliability, and adaptation. *Seeds of disaster, roots of response: How private action can reduce public vulnerability*, 135153.
- (37). Laufer, J. (1975). New trends in experimental turbulence research. *Annual Review of Fluid Mechanics*, 7(1), 307-326.
- (38). Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of management*, 31(5), 738-757.
- (39). Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- (40). Madni, A. M., & Jackson, S. (2009). Towards a conceptual framework for resilience engineering. *IEEE Systems Journal*, 3(2), 181-191.
- (41). Mallak, L. A. (1998). Measuring resilience in health care provider organizations. *Health manpower management*, 24(4), 148-152.
- (42). Mignon, S. (2009). La pérennité organisationnelle : un cadre d'analyse : introduction. *Revue française de gestion* (02), 73-89.
- (43). Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- (44). Norman, S., Luthans, B., & Luthans, K. (2005). The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 55-64.
- (45). Notario-Pacheco, B., Solera-Martínez, M., Serrano-Parra, M. D., Bartolomé-Gutiérrez, R., García-Campayo, J., & Martínez-Vizcaíno, V. (2011). Reliability and validity of the Spanish version of the 10-item Connor-Davidson Resilience Scale (10-item CD-RISC) in young adults. *Health and quality of life outcomes*, 9, 1-6.
- (46). Pagé, L., Vercambre, G., Drouet, J. L., Lecompte, F., Collet, C., & Le Bot, J. (2004). Root Typ: a generic model to depict and analyse the root system architecture. *Plant and soil*, 258(1), 103-119.

- (47). Raz, T., & Hillson, D. (2005). A comparative review of risk management standards. *Risk Management*, 7, 53-66.
- (48). Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., ... & Harney, P. (1991). The will and the ways: development and validation of an individual differences measure of hope. *Journal of personality and social psychology*, 60(4), 570.
- (49). Stanley Budner, N. Y. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of personality*, 30(1), 29-50.
- (50). Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 15(7), 521-536.
- (51). Teneau, G., & Koninckx, G. (2010). Résilience organisationnelle. *Rebondir face aux turbulences*, de Boeck Supérieur, 296.
- (52). Thorne, A. (2014). Personal memory telling and personality development. In *Personality and Social Psychology at the Interface* (pp. 45-56). Psychology Press.
- (53). Välikangas, L., & Hamel, G. (2003). En busca de la resiliencia. *Harvard Business Review*, 81(9), 40-52.
- (54). Vaughan, D. (1996). *The Challenger launch decision: Risky technology, culture, and deviance at NASA*. University of Chicago press.
- (55). Weber, R. A., & Camerer, C. F. (2003). Cultural conflict and merger failure: An experimental approach. *Management science*, 49(4), 400-415.
- (56). Weick, K. E. (1993). Organizational redesign as improvisation. *Organizational change and redesign*, 346-379.
- (57). Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected* (Vol. 9). San Francisco: Jossey-Bass.
- (58). Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected* (Vol. 9). San Francisco: Jossey-Bass.
- (59). Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800.
- (60). Yusof, M., Sandhu, M. S., & Jain, K. K. (2007). Relationship between psychological characteristics and entrepreneurial inclination: A case study of students at University Tun Abdul Razak (Unitar). *Journal of Asia Entrepreneurship and sustainability*, 3(2), 1.
- (61). Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: a meta-analytical review. *Journal of applied psychology*, 91(2), 259.