

## **Quand l'organisation prime sur le dirigeant en période de crise sanitaire : les effets de la résilience organisationnelle sur la performance des entreprises récemment reprises**

### **Julien de Freyman**

South Champagne Business School, 217 avenue Pierre Brossolette, 10000 Troyes, France  
[Julien.de-freyman@yschools.fr](mailto:Julien.de-freyman@yschools.fr)

### **Sonia Boussaguet**

NEOMA BS, Campus de Reims, 59 rue Pierre Taittinger, 51061 Reims, France  
[sonia.boussaguet@neoma-bs.fr](mailto:sonia.boussaguet@neoma-bs.fr)

### **Olivier Giacomini**

NEOMA BS, Campus de Reims, 59 rue Pierre Taittinger, 51061 Reims, France  
[olivier.giacomini@neoma-bs.fr](mailto:olivier.giacomini@neoma-bs.fr)

**Mots-clés :** Reprise externe ; Crise sanitaire ; Résilience organisationnelle ; Performance.

#### **Résumé :**

La France enregistre une augmentation du déficit de reprise de ses TPE/PME, mais également un vieillissement de sa classe dirigeante. L'anticipation des difficultés liées à la prise en main de la cible (crise managériale) contribue peut-être à cette baisse des vocations, qui plus est dans un contexte de pandémie (crise sanitaire). Contrairement aux créateurs, les repreneurs (personnes physiques) ont pourtant la possibilité de s'appuyer sur un « existant » pour sécuriser au mieux cette pratique entrepreneuriale, et on peut regretter le peu d'études consacrées aux effets bénéfiques de ce vécu organisationnel sur la performance post-acquisition. En vue d'affronter cette double crise, ce papier défend l'idée que la résilience organisationnelle est une capacité clé des cibles et qu'elle n'est pas suffisamment mise en avant, ni même investiguée au regard de ses effets protecteurs sur la performance post-acquisition. Les résultats de cette recherche conduite auprès de 157 adhérents de l'Association Cédants et Repreneurs d'Affaires (ayant repris entre 2015 et 2020) montrent que la résilience organisationnelle de la cible exerce une influence significative sur la performance de l'entreprise. Ils s'inscrivent également à contre-courant de la littérature entrepreneuriale, en relativisant le poids de la résilience individuelle dans le contexte très spécifique de la reprise externe. Une communication élargie de cet effet protecteur pourrait agir positivement sur l'image et la désirabilité de cette modalité auprès de candidats potentiels.

**Remerciements :** Nous remercions sincèrement le C.R.A. pour sa collaboration et sa confiance ainsi que la Région Grand Est pour son soutien financier dans le cadre du *Think tank* R2E.

## 1. Introduction

La France enregistre conjointement une augmentation du déficit de reprise de ses TPE/PME et un vieillissement de la classe dirigeante (BPCE<sup>1</sup>, 2020). Depuis quelques années déjà, des rapports se succèdent pour dire que cette dynamique menace le marché de l'emploi, la préservation des savoir-faire et la sauvegarde du tissu économique des territoires (Dombre-Coste, 2015 ; Nougéin et Vaspart, 2017 ; Tourdjman et Le Dret, 2017). L'observatoire de la transmission des TPE/PME (C.R.A, 2019) recense environ 68 000 opérations annuelles dont près de la moitié revêt un caractère externe (45%), contre un peu moins d'un tiers pour des successeurs internes issus de la famille ou des salariés (30%). Ces données révèlent, de façon plus alarmante, qu'un quart des entreprises concernées par ce besoin de renouvellement disparaissent ou n'apparaissent plus sur le marché.

Le manque de candidats est clairement à mettre en cause (Dombre-Coste, 2015), tout comme le nombre limité de femmes repreneuses (De Freyman et Boussaguet, 2022). Ce dernier constat confirme à la fois les observations passées du C.R.A et les travaux scientifiques précurseurs dans le domaine (Richomme-Huet et d'Andria, 2012). Ce défaut de vocations trouve une explication possible dans la représentation collective de cette pratique entrepreneuriale. En effet, celle-ci se caractérise par le rachat d'un système social préexistant que les revues académiques et professionnelles ont parfois tendance à coupler à une difficulté de prise en mains, c'est-à-dire à un risque de rejet de la nouvelle autorité (Boussaguet, 2005 ; Deschamps et Paturel, 2009 ; Rollins, 2017). En conséquence, la perspective d'une crise managériale peut susciter des freins au moment de s'interroger sur le choix d'une "carrière repreneuse" (Cadieux et al., 2014), surtout au regard des investissements financiers plus importants de la reprise externe.

D'un autre côté pourtant, une entreprise déjà en fonctionnement signifie aussi une certaine capacité à reproduire une performance organisationnelle rodée (Rollins, 2017), c'est-à-dire à sécuriser la continuité des affaires courantes. Les entreprises à reprendre portent l'héritage d'un passé, c'est-à-dire qu'elles ont probablement été confrontées à des chocs issus de l'environnement, qui ont façonné<sup>2</sup> leur capacité de résilience face à des événements externes. La résilience n'est pas instantanée, elle "*possède une épaisseur temporelle*" en lien avec l'histoire de l'organisation et de ses pratiques (Hollnagel et al., 2009). Ce papier défend l'idée que la résilience organisationnelle est une capacité clé des cibles et qu'elle n'est pas suffisamment mise en avant, ni même investiguée au regard de ses effets protecteurs sur la performance post-acquisition.

En temps normal, le manque d'études empiriques sur la "force de l'existant" ne permet pas d'agir positivement sur l'image et la désirabilité de cette modalité auprès des repreneurs potentiels. La période de crise sanitaire a rendu ce besoin encore plus pressant dans la mesure où le repreneur a été contraint de répondre à ses effets immédiats, marqués par des confinements successifs et une panique sur les marchés. La pandémie de Covid-19 a en effet

---

<sup>1</sup> Cité par C.R.A. (2022).

<sup>2</sup> Altintas et Royer (2009) évoquent, par exemple, un double apprentissage post-crise des entreprises : une résistance accrue aux chocs exogènes et une réactivité stratégique pour réduire leur vulnérabilité.

bouleversé le monde au point d'être associée par certains auteurs à la métaphore du « cygne noir<sup>3</sup> » (Winston, 2020).

Dans ce contexte de choc exogène à la portée exceptionnelle, la problématique de la reprise de TPE/PME demande donc une attention particulière car contrairement à de la création *ex nihilo*, cette pratique expose les repreneurs à un risque majeur de double crise (managérial et sanitaire). En vue de les affronter, les repreneurs peuvent compter sur l'existence d'une double résilience (Williams et al., 2017) : une résilience individuelle et une résilience organisationnelle. Leur traitement est déséquilibré dans l'étude des contextes entrepreneuriaux, avec un niveau d'analyse principalement individuel, du fait de l'importance donnée à la création *ex nihilo*. En investissant une pratique moins populaire, cet article ambitionne d'interroger les effets de ces résiliences sur la performance de PME récemment reprises (période 2015-2020). Il s'inscrit à contre-courant de la littérature dominante en relativisant l'importance de la résilience individuelle (moins alignée avec les spécificités de cette modalité) et en démontrant que la résilience organisationnelle exerce une influence significative sur la performance post-acquisition en temps de crise (conséquence des effets protecteurs de l'existant).

Ce papier explique tout d'abord la construction du modèle principal, en s'inscrivant notamment dans le sillon de Williams et al. (2017) qui suggèrent un double niveau d'analyse de la résilience. Il décrit ensuite la méthodologie déployée. Les résultats sont enfin présentés, avant d'engager leur discussion et contributions méritant d'être poursuivies.

## **2. Revue de littérature et développement des hypothèses**

### *2.1. La résilience, réponse adaptée à un contexte de double crise ?*

La performance financière des entreprises établies, notamment celle des TPE/PME, est une préoccupation majeure des politiques territoriales. Les enjeux de dynamiques économique et sociale poussent les décideurs à être vigilants sur la bonne santé des organisations existantes, au-delà des efforts d'accompagnement portés sur la création de nouvelles entreprises. Le contexte de crise sanitaire continue de mettre à l'épreuve une large partie de ces acteurs clés de l'économie, avec un niveau de risque particulièrement élevé pour les entreprises récemment reprises (De Freyman et Boussaguet, 2022). En effet, celles-ci doivent également composer avec un changement de propriétaire, susceptible d'occasionner des déséquilibres organisationnels, stratégiques et managériaux qu'elles ne parviennent pas toujours à rétablir de façon immédiate (Chabert, 2005 ; Boussaguet, 2008 ; Rollins, 2017).

Certaines études consacrées aux périodes de turbulence organisationnelle de ce type suggèrent de ne pas négliger les aspects culturels, identitaires, structurels et humains (Evrard Samuel, 2003). Les sorties de crise s'appuient sur le comportement des personnes, tant celui du corps social de l'entreprise que celui du dirigeant en exercice. Dans le champ de l'entrepreneuriat, une attention croissante a ainsi été donnée au concept de résilience, souvent étudié dans des contextes de grande adversité (Bullough, Renko et Myatt, 2014). Celui-ci y est largement

---

<sup>3</sup> Celle-ci met en lumière un événement rare, imprévisible et lourd de conséquences à l'échelle des environnements économique et politique.

associé à un trait de caractère de l'entrepreneur (Bernard et Barbosa, 2016), qui rend compte de sa capacité à dépasser des contextes d'adversité, d'incertitudes et de changements. En approche globale, la résilience semble donc plutôt présentée comme une "soft competence" (González-López et al., 2019), particulièrement décisive pour la réussite d'un porteur de projet et/ou la performance d'une entreprise (Markman et Baron, 2003 ; Markman et al., 2005).

Pour autant, on observe que la littérature en Sciences Sociales peine encore à dégager un consensus sur la définition donnée au concept de résilience (Luthar et al., 2000 ; Bégin et Chabaud, 2010 ; Linnenluecke, 2017). Des recherches insistent néanmoins sur l'existence d'un double niveau d'analyse possible, à l'image de Williams et al. (2017) qui parlent du processus par lequel un "individu" ou une "organisation" parvient à exploiter ses ressources pour composer avec des perturbations contraires. Dans le sillon de cette proposition, cette étude suggère que les effets de la résilience organisationnelle sur la performance post-acquisition d'une cible priment sur ceux de la résilience individuelle d'un repreneur, et qu'elle devient un vecteur de sûreté dans le contexte des opérations de reprise externe.

## *2.2. La résilience individuelle, moteur des repreneurs en temps de crise ?*

La résilience individuelle fait référence à la "capacité des individus placés dans des circonstances défavorables de s'en sortir et de mener une existence satisfaisante" (Michaud, 1999). Elle est donc associée à une situation d'adversité à laquelle un individu répond, au travers d'un comportement adaptatif (Rutter, 1985 ; Sinclair et Wallston, 2004 ; Ayala-Calvo et Manzano-Garcia, 2014) dont l'efficacité repose en partie sur sa capacité à évaluer la situation, sur la croyance en son efficacité personnelle et sur son degré de protection (Hanus, 2010).

Dans un contexte entrepreneurial, ce "processus d'adaptation dynamique" permet de persévérer et de regarder devant, indépendamment des événements contraires continuellement rencontrés (Ayala-Calvo et Manzano-Garcia, 2014). En d'autres termes, il participe au maintien d'un niveau de motivation élevé, condition motrice de la poursuite d'une activité entrepreneuriale (DeTienne, Shepherd et DeCastro, 2008). Dans un contexte organisationnel, la présence de dirigeants et/ou de managers résilients signifie également une flexibilité accrue en temps de crise, en raison d'une aptitude plus grande à la créativité et à la résolution de problèmes (Lengnick-Hall et al., 2011), et aussi à une meilleure maîtrise émotionnelle (Bonnano, 2004).

Lors d'un rachat externe de TPE/PME, cette capacité plus élevée des personnes résilientes à faire face à des contextes challengeants et/ou inconfortables suggère donc que la résilience individuelle des repreneurs peut les aider à préserver la performance organisationnelle d'une cible installée dans une double crise (managériale et sanitaire).

***Hypothèse 1 : La résilience individuelle des repreneurs aura un impact positif sur la performance de la cible dans un contexte de double crise (managériale et sanitaire).***

## *2.3. La résilience organisationnelle, vecteur de sûreté en temps de crise ?*

La résilience organisationnelle reflète la capacité d'une entreprise "à garder ou retrouver un état de stabilité dynamique qui lui permet de poursuivre ses opérations pendant et après un incident majeur ou en présence d'un stress continu" (Hollnagel, 2006 : 16). En ce sens, elle désigne la détention d'un ensemble de capacités et de ressources à même de favoriser des réactions adaptées lorsque des perturbations inattendues voient le jour (Ortiz-de-Mandojana et Bansal, 2016). L'objectif est de préserver la survie ou la croissance de l'entreprise (Anwar et al., 2021). Prayag et al. (2018) ont par exemple montré, dans le secteur du tourisme, que la composante adaptative de la résilience organisationnelle est un prédicteur significatif de la performance financière des entreprises.

Dans la mesure où une organisation est à même de construire et entretenir cette capacité de résilience dans le temps (Hollnagel et al., 2009), à plus forte raison pour des entreprises récemment reprises mais établies depuis de nombreuses années (CRA, 2019), parfois plus de 30 ans, voire 40 ans d'existence (De Freyman et Boussaguet, 2022), on peut donc s'attendre à une corrélation positive entre le degré de résilience organisationnelle des cibles et la performance obtenue dans une période de crises managériale et sanitaire.

***Hypothèse 2a : La résilience organisationnelle de la cible aura un impact positif sur la performance de celle-ci dans un contexte de double crises (managériale et sanitaire).***

De façon complémentaire, on sait aussi que la "capacité adaptative d'une organisation passe principalement par la capacité adaptative de ses collaborateurs" (Poirot, 2007 : 14), particulièrement pour les PME qui excellent dans l'adaptabilité (Smallbone et al., 2012). En temps de crise, cette capacité adaptative confère à l'entreprise un degré de flexibilité plus important pour répondre aux changements brutaux des conditions économiques (Henrekson et Sanandaji, 2014). Cela participe à la préparation de l'entreprise et à la mise en œuvre d'actions à même d'atténuer les conséquences potentiellement négatives d'une crise (Doern et al., 2019). La qualité de cette réponse organisationnelle va par exemple dépendre de la capacité à renforcer les niveaux d'improvisation, de coordination, de flexibilité et d'endurance (Boin et al., 2010).

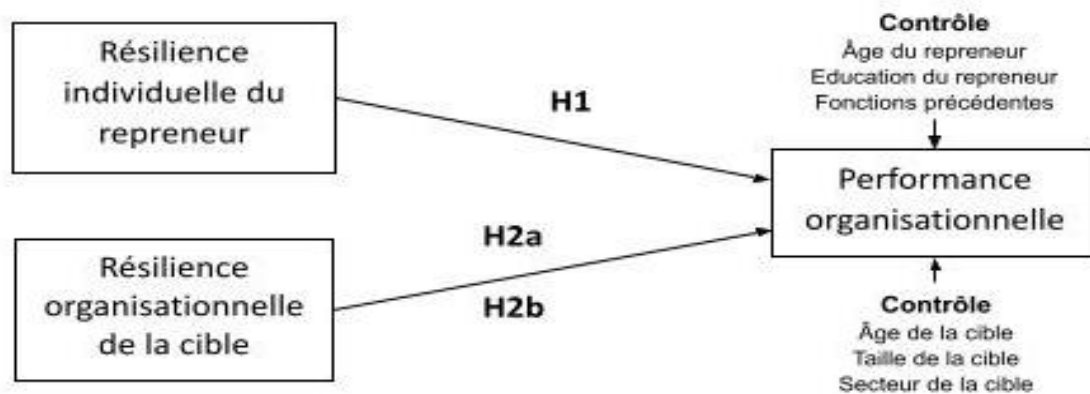
La résilience organisationnelle a donc vocation à protéger l'entreprise des chocs exogènes par une culture d'ajustement aux fluctuations environnementales. Celle-ci peut contribuer à l'installation d'un climat de confiance au moment d'affronter une crise. En conséquence, on peut s'attendre à ce que les effets protecteurs de la résilience organisationnelle sur la performance des cibles soient plus importants pour les repreneurs se sentant moins exposés aux dangers de la crise sanitaire (indépendamment des effets de secteurs).

***Hypothèse 2b : L'influence de la résilience organisationnelle sur la performance de la cible sera plus forte pour les entreprises se déclarant moins exposées aux dangers de la crise sanitaire.***

La figure 1 dévoile notre modèle principal construit autour de l'impact de la résilience sur la performance organisationnelle en contexte de double crise (managériale et sanitaire). Ce modèle s'inscrit en particulier dans le sillon de Williams et al. (2017), qui suggèrent un double niveau d'analyse de la résilience. Notre modèle est ainsi composé d'une variable à expliquer (la performance organisationnelle des entreprises récemment reprises) et d'une

variable explicative (la résilience au niveau individuelle du repreneur et organisationnelle de la cible) avec des variables de contrôle (telles que d'un côté, âge, éducation et fonctions précédentes du repreneur et de l'autre, âge, taille et secteur d'activité de la cible).

**Figure 1 : L'impact de la résilience sur la performance organisationnelle des entreprises reprises en contexte de double crise (managériale et sanitaire)**



### 3. Méthodologie

#### 3.1. Échantillon, collecte des données et mesure des variables

Un partenariat a été noué avec le bureau national de l'association du C.R.A. (Cédants et Repreneurs d'Affaires) qui est un acteur majeur de la transmission d'entreprises en France. Le questionnaire a été transmis par voie interne (juin, juillet et août 2021) aux adhérents ayant repris une entreprise sur la période 2015-2020, avec l'appui des délégués régionaux pour la relance. Sur les 218 questionnaires récoltés, 157 ont pu être exploités dans le cadre de cette étude.

L'échelle de mesure de la résilience individuelle est celle de Sinclair et Wallston (2004). Plus précisément, cette échelle comporte 4 items mesurés à l'aide d'une échelle de Likert à 5 points (de 1 pour « Cela ne me décrit pas du tout » à 5 pour « Cela me décrit parfaitement »), à savoir (1) « Je m'améliore lorsque je me confronte à des situations difficiles », (2) « Je cherche des solutions créatives pour faire évoluer des situations difficiles », (3) « Indépendamment de ce qui m'arrive, je contrôle mes réactions » et (4) « Je cherche activement des façons de compenser les pertes que je subis dans la vie ». Pour se positionner par rapport à ces 4 items, les répondants devaient répondre à la question suivante « Pour conclure, dans quelle mesure ces affirmations vous décrivent-elles ? ».

L'échelle de mesure de la résilience organisationnelle est une adaptation validée des travaux de Melian-Alzolla et al. (2020). Cette échelle comporte 3 items mesurés à l'aide d'une échelle de Likert à 5 points (1 pour *Pas du tout d'accord* à 5 pour *Tout à fait d'accord*) à savoir (1) « Elle réagit en interne avec des adaptations opérationnelles », (2) « Elle réagit avec des adaptations stratégiques » et (3) « Elle se remet et sort renforcée de ces épreuves ». Pour se positionner par rapport à ces trois items, les répondants devaient répondre à la proposition

suiuante « En règle générale, lorsque votre entreprise fait face à des changements importants : ». La performance organisationnelle est mesurée à partir des chiffres d'affaires et des effectifs de l'année 2020. Concernant la variable chiffre d'affaires, la question était « Quel a été le CA de l'entreprise en 2020 ? » et pour les effectifs « Quels étaient les effectifs de votre entreprise fin 2020 ? ».

Concernant les variables de contrôles, les informations nécessaires, liées au repreneur ou à la cible, ont été collectées dans le questionnaire. Le sentiment de danger a également fait l'objet d'une question propre tout comme la fonction précédente avant le rachat et le niveau de formation. De façon plus précise, concernant le sentiment de danger liée au COVID 19, les répondants devaient se positionner à l'aide de la question suivante « Quand avez-vous ressenti le danger lié à la COVID 19 pour votre entreprise ? ». Les répondants devaient choisir une des 4 propositions suivantes : (1) « Sentiment de danger dès le premier confinement », (2) « Sentiment de danger déclenché par le second confinement », (3) « Sentiment de danger déclencher par troisième confinement » et (4) « Vous ne vous êtes pas senti en danger ». Pour ce qui est de la fonction précédente, les répondants ont dû indiquer le type de fonction occupée au moment du rachat (question ouverte). Afin de pouvoir intégrer ces différentes fonctions dans notre modèle, nous avons catégorisé celles-ci en 2 grandes catégories à savoir (1) une fonction de Direction » et (2) « une fonction de salarié non dirigeant ».

Enfin, pour déterminer le niveau de formation de nos répondants ceux-ci devaient choisir parmi, à titre d'exemple, les propositions suivantes (1) Aucun diplôme, (2) Baccalauréat technologique, (3) BTS, DUT ou équivalent, (4) Licence, (5) Master, (6) Ecole d'ingénieurs, (7) Ecole de commerce, (8) Doctorat. Pour les besoins de notre étude, et afin de faciliter l'interprétation des résultats, nous avons par la suite recodé cette variable "Éducation" en une variable dichotomique valant 1 si le niveau d'éducation correspondait à des études supérieures/universitaires et valant 0 sinon. Les statistiques descriptives de notre échantillon pour ces 3 variables sont indiquées dans le tableau 1 ci-après :

**Tableau 1 : Statistiques descriptives de notre échantillon**

<b>Variabes</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Effectif</b>
Sentiment de danger (danger perçu à un moment donné)	71,2	112
Fonction Précédente (fonction dirigeante)	88,8	139
Niveau d'Education (supérieure/universitaire)	86,1	135
Genre (homme)	90,3	141

### *3.2. Procédures statistiques*

Afin de tester nos hypothèses H1 et H2a, nous avons utilisé l'approche des moindres carrés partiels pour la modélisation des équations structurelles.

Le PLS-SEM est une alternative au modèle SEM, basé sur la covariance qui offre plus de flexibilité en ce qui concerne les exigences en matière de données et de complexité du modèle (Sarstedt et al., 2014). Il s'agit d'une technique de modélisation des variables latentes qui a



gagné en popularité dans la recherche en entrepreneuriat et en gestion (Echambadi et al., 2006). La procédure PLS-SEM cherche à expliquer le modèle parmi un ensemble de construits latents, qui sont mesurés par un ou plusieurs indicateurs. PLS-SEM comprend un modèle de mesure et un modèle structurel. Le premier détermine les relations entre les items observés et les variables latentes. Le second détermine les relations entre les variables latentes. Par conséquent, le modèle PLS-SEM est interprété en deux étapes : dans la première étape, la fiabilité et la validité de la mesure et du modèle sont évaluées et, dans la deuxième étape, le modèle structurel est évalué en déterminant le pouvoir explicatif et la signification des coefficients de chemin (Chin, 1998).

Comme Fornell et Bookstein (1982) l'ont souligné, l'approche PLS-SEM est plus appropriée que les approches de maximum de vraisemblance lorsque le but de la recherche est la prédiction plutôt que l'ajustement du modèle. PLS-SEM est aussi particulièrement approprié pour la recherche exploratoire parce que cette approche a des exigences moindres en ce qui concerne les échelles de mesure, la taille de l'échantillon et les redistributions résiduelles (Chin, 1998). Le but de notre étude étant de prédire l'effet direct de la résilience individuelle et organisationnelle sur la performance de l'entreprise, l'approche PLS-SEM est bien adaptée. Dans cette étude, nous avons utilisé le logiciel Smart PLS (v3.2.9).

Conjointement à ces premières analyses, et afin de tester, comme nous le proposons dans notre hypothèse H2B, si l'influence de la résilience organisationnelle sur la performance de l'entreprise varie (influence plus marquée chez les entreprises n'ayant pas ressentis un sentiment de danger lié au Covid) selon la perception d'un sentiment de danger lié au Covid, nous avons utilisé l'analyse multi groupes (PLS MGA) entre le groupe « sentiment de danger Covid » et le groupe « pas de sentiment de danger Covid ». Cette approche PLS MGA permet de déterminer à l'aide d'un test de significativité non paramétrique la différence de résultats d'un groupe par rapport à un autre groupe (Sarstedt et al., 2011).

Les résultats de l'analyse PLS sont présentés dans la section suivante.

#### 4. Résultats

Le modèle principal a été testé, de sorte à pouvoir valider ou infirmer les hypothèses émises.

**Tableau 2 Modèle général (H1 et H2a)**

	Chemin des coefficients	Valeur t (O/STDEV)	Valeurs-p	Etat des hypothèses
Effet de RI sur PERF	0.065	0.547	0.292	H1 rejetée
Effet de RO sur PERF	0.220	2.555	0.006	H2 validée

A lecture du tableau 2, nous pouvons établir que la résilience individuelle n'a aucune influence (P-valeur non significative) sur la performance de l'entreprise. A contrario, la résilience organisationnelle a une influence positive et significative ( $\beta = 0.220$  ; p-valeur < 0.01) sur la performance de l'entreprise. Sur base de ces premiers résultats, notre hypothèse H1 est rejetée et notre hypothèse H2 est validée.

Ci-dessous (tableau 3 et 4), nous présentons les résultats de notre analyse pour le groupe « Sentiment de danger lié au Covid-19 » et pour le groupe « Pas de sentiment de danger lié au Covid-19 ». Dans un second temps (tableau 5), nous présentons les résultats de notre analyse multi groupes permettant de déterminer la validité de notre hypothèse H2a (influence plus importante de la résilience organisationnelle dans le groupe « Pas de sentiment de danger lié au Covid-19 »).

**Tableau 3 Groupe « Sentiment de danger lié au Covid-19 »**

	<b>Chemin des coefficients</b>	<b>Valeur t (O/STDEV)</b>	<b>Valeurs-p</b>	<b>Etat des hypothèses</b>
Effet de RI sur PERF	-0.080	0.479	0.316	H1 rejetée
Effet de RO sur PERF	0.178	1.306	0.096	H2 validée (p-valeur de 10%)

**Tableau 4 Groupe « Pas de sentiment de danger lié au Covid-19 »**

	<b>Chemin des coefficients</b>	<b>Valeur t (O/STDEV)</b>	<b>valeurs-p</b>	<b>Etat des hypothèses</b>
Effet de RI sur PERF	0.081	0.670	0.252	H1 rejetée
Effet de RO sur PERF	0.488	3.096	0.001	H2 validée

A la lecture des tableaux 3 et 4, nous constatons l'absence d'influence (p-valeur non significative) de la résilience individuelle sur la performance de l'entreprise dans les deux groupes. Concernant l'influence de la résilience organisationnelle, nous notons qu'elle a bien une influence positive dans les deux groupes ( $\beta = 0.178$  et  $\beta = 0.488$ ) et significative. Cependant, bien que positive, l'influence de la résilience organisationnelle pour le groupe « Sentiment de danger liée au Covid-19 » est moins significative (p-valeur  $< 0.1$ ) que pour le groupe « Pas de sentiment de danger lié au Covid-19 » (p-valeur  $< 0.01$ ).

Les résultats du tableau 5 (ci-dessous) nous indiquent clairement que la différence entre les deux groupes, quant à l'influence de la résilience organisationnelle sur la performance de l'entreprise, est bien significative (p-valeur  $< 0.05$ ). Ils montrent que cette influence est bien plus forte pour le groupe « Pas de sentiment de danger lié au Covid-19 ». Ce dernier résultat valide donc notre hypothèse H2b.

**Tableau 5 Analyse comparative entre les deux groupes (H2b)**

	<b>Diff. des chemins de coefficients</b>	<b>P-valeur</b>	<b>Etat des hypothèses</b>
Effet de RO sur PERF	0.310	0.043	H2b validée

L'absence d'une influence significative de la résilience individuelle est un résultat plutôt « contre-intuitif » en période de crise sanitaire. En conséquence, nous avons intégré dans un

modèle complémentaire des variables individuelles susceptibles d'éclairer autrement l'influence possible du repreneur sur la performance organisationnelle (à savoir l'éducation et la fonction précédente).

## 5. Discussion et contributions

Peu d'études portent conjointement sur les résiliences individuelle et organisationnelle (Anwar et al., 2021), qui plus est dans un contexte de crise majeure, et pour une pratique entrepreneuriale différente de la création *ex nihilo*. Les résultats de cette recherche appellent au moins deux axes clés de discussion, en écho aux hypothèses établies.

Le premier axe cherche à comprendre l'absence de corrélation entre la résilience du repreneur et la performance de la cible, et ce que cela implique pour la compréhension du repreneuriat. Ce résultat s'inscrit à contre-courant d'un certain nombre de recherches conduites sur les effets positifs de la résilience individuelle, particulièrement dans les contextes entrepreneuriaux. En effet, la résilience de l'entrepreneur y est facilement présentée comme un facteur clé de succès pour la performance de l'entreprise (Hayward et al., 2010 ; Ayala-Calvo et Manzano-Garcia, 2014 ; Awotoye et Singh, 2017 ; Fatoki, 2018). Dans cet esprit, Branicki et al. (2018) soutiennent par exemple que la résilience des dirigeants de PME peut influencer positivement la performance de leur entreprise, dans la mesure où leurs comportements et leurs profils ont une emprise directe importante sur la structure et la stratégie des organisations. Cependant, en présence d'une opération de reprise externe récente, il semble qu'un laps de temps soit nécessaire pour qu'un dirigeant, encore étranger à l'entreprise à bien des égards, puisse obtenir ce degré d'influence. Cela raisonne avec la notion de « stabilité relative » conseillée aux entrepreneurs en période de crise (Doern, 2021). D'ailleurs, les recherches centrées sur le « repreneuriat » ont plutôt tendance à montrer que l'intérêt du repreneur se situe plus dans la continuité que dans la rupture (Rollin, 2017), au moins dans les premiers temps. Ce résultat suggère peut-être aussi de questionner plus fortement l'importance des caractéristiques personnelles (éducation, fonction précédente, âge, etc.) dans le maintien d'une performance organisationnelle en temps de crise.

Le deuxième axe discute l'influence significative de la résilience organisationnelle sur la performance des entreprises récemment reprises, c'est-à-dire à proximité ou même durant la pandémie de Covid-19. D'un point de vue général, cela confirme dans un contexte différent le rôle de la résilience organisationnelle dans la continuité et la viabilité des entreprises confrontées à des perturbations environnementales (Prayag et al., 2018 ; Jiang et al., 2019). Dans une perspective plus spécifique, ce résultat traduit une forme de « prime à l'existant » dans cette pratique entrepreneuriale, c'est-à-dire qu'un repreneur bénéficie d'un effet protecteur lié à la capacité « historique » de l'entreprise à pouvoir affronter positivement des situations surprenantes et inconfortables, par l'anticipation, l'évitement et l'ajustement (Ortiz-de-Mandujana et Bansal, 2016). Celle-ci lui précède donc et obéit à une construction dans le temps (Hollganel et al., 2009). En ce sens, dans la mesure où il semble logique de supposer un lien entre le niveau élevé de performance des entreprises et la résilience des entrepreneurs (Hayard et al., 2010), il pourrait être utile de s'intéresser davantage aux cédants des affaires

car ils sont à l'origine de cette résilience organisationnelle. Par exemple, Williams et al. (2017) attribuent cette adaptabilité et cette durabilité organisationnelles à des éléments clés de la résilience dont les ressources matérielles et financières font partie, au même titre que les capacités cognitives, comportementales, relationnelles et émotionnelles.

L'approfondissement de ces deux axes pousse aussi à creuser les effets d'un niveau élevé de résilience organisationnelle sur la manière dont un repreneur aborde globalement des chocs exogènes violents. Les résultats montrent que les repreneurs se sentant le moins exposés aux dangers du Covid-19 sont aussi ceux bénéficiant du plus fort effet de la résilience organisationnelle sur la performance de l'entreprise. Il semble y avoir un intérêt à savoir si le niveau de résilience organisationnelle est détectable à l'occasion du processus d'audit car cela permettrait de savoir si celui-ci contribue à installer un climat de confiance difficilement perméable aux aléas rencontrés. Cette réflexion soulève la question de l'utilité d'un indicateur de mesure opérationnel de la résilience organisationnelle. De façon plus globale, on y voit également une confirmation empirique du risque moindre de cette pratique entrepreneuriale, comparativement à la création *ex nihilo* par exemple, du fait de l'acquisition d'un existant et de son niveau de résilience organisationnelle « historique ». En d'autres termes, dans le but d'agir sur l'image et la désirabilité de la reprise externe, ces résultats vont bien dans le sens d'une communication dynamique et positive de cet effet protecteur auprès des candidats potentiels à la reprise. Une multiplication des études interrogeant le poids de la résilience organisationnelle dans la continuité économique de la cible permettrait probablement de renforcer l'influence d'une initiative de ce type.

## 6. Bibliographie

- Anwar, A., Coviello, N., et Rouziou, M. (2021). Weathering a Crisis: A Multi-Level Analysis of Resilience in Young Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, <https://doi.org/10.1177/10422587211046545>
- Altintas, G., et 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), 266-293.
- Awotoye, Y., et Singh, R. P. (2017). Entrepreneurial resilience, high impact challenges, and firm performance. *Journal of Management Policy and Practice*, 18(2), 28-37.
- Ayala-Calvo, J. C., & Manzano-Garcia, (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*, 42, 126-135.
- Bégin, L., et Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations. *Revue française de gestion*, (1), 127-142.
- Bernard, M. et Dubard Barbosa, S. (2016). Résilience et entrepreneuriat : Une approche dynamique et biographique de l'acte d'entreprendre. *M@n@gement*, 19, 89-123.
- Boin, A., Comfort, L. K., et Demchak, C. C. (2010). The rise of resilience. *Designing resilience: Preparing for extreme events*, 1.
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?. *American psychologist*, 59(1), 20.
- Boussaguet, S. (2005), L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation entrepreneuriale, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, U Montpellier I.
- Boussaguet, S. (2008), « Prise de fonction d'un repreneur de PME : repérage de conditions de facilitation et d'activation », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 7(1), 39-62.
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2017). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

- Bullough, A., Renko, M., et Myatt, T. (2014). Danger Zone Entrepreneurs: The Importance of Resilience and Self-Efficacy for Entrepreneurial Intentions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), 473-499.
- Cadieux, L., Gratton, P., et St-Jean, É. (2014). La carrière repreneuriale : contexte et défis, *Revue de l'entrepreneuriat*, 13(1), 35-50.
- Chabert, P. (2005). *Transmission d'entreprise : optimiser la prise de relais*, Paris, Pearson Education France.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. IN G.A. Marcoulides (ED), *Modern methods for business research*, 295-336
- C.R.A. (2022). Livre Blanc : processus de cession-reprise de TPE/PME en France. Propositions visant à améliorer l'environnement administratif règlementaire, fiscal, législatif, économique et social, 33p.
- De Freyman, J. et Boussaguet, S. (2022). *Repreneurat x Pandémie : Etat de santé de la reprise des TPE/PME face au Covid-19*, 31 p.
- De Tienne, D. R., Shepherd, D. A., et De Castro, J. O. (2008). The fallacy of "only the strong survive": The effect of intrinsic motivation and the persistence decisions for underperforming firms. *Journal of Business Venturing*, 23, 528-546.
- Deschamps B. et Paturel R. (2009). *Reprenre une entreprise ... de l'intention à l'intégration*, Dunod, Collection Entrepreneurs, Paris, 3<sup>ème</sup> édition
- Doern, R., Williams, N. et Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 400-412.
- Doern, R. (2021). Knocked down but not out and fighting to go the distance: Small business responses to an unfolding crisis in the initial impact period. *Journal of Business Venturing Insights*, 15, e00221.
- Dombre-Coste, F. (2015). *Favoriser la transmission d'entreprises en France : Diagnostic et propositions*. Rapport remis à Emmanuel Macron et Martine Pinville.
- Echambadi, R., Campbell, B., et Rajshree Agarwal (2006). Encouraging Best Practice in Quantitative Management Research: An Incomplete List of Opportunities, *Journal of Management Studies*, 43(8), 1801-1820.
- Evrard Samuel, K. (2003). Prévenir les difficultés post-fusion/ acquisition en utilisant la gestion de crise. *Revue Française de Gestion*, 145(4), 41-54.
- Fatoki, O. (2018). The impact of entrepreneurial resilience on the success of small and medium enterprises in South Africa. *Sustainability*, 10(7), 25-27.
- Fornell, C. et Bookstein, F.L. (1982) Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. *Journal of Marketing Research*, 19, 440-452.
- González-López, M.J., Pérez-López, M.C. et Rodríguez-Ariza, L. (2019), "Clearing the hurdles in the entrepreneurial race: the role of resilience in entrepreneurship education", *Academy of Management Learning and Education*, 18(3), 457-483
- Gunasekaran, A., Rai, B.K., et Griffin, M. (2011) Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: an empirical research, *International Journal of Production Research*, 49(18), 5489-5509.
- Hanus, M. (2010). Deuil et résilience : différences et articulation. *Frontières*, 22(1-2), 19-21.
- Hayward, M. L., Forster, W. R., Sarasvathy, S. D., & Fredrickson, B. L. (2010). Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again. *Journal of Business venturing*, 25(6), 569-578.
- Henrekson, M., et Sanandaji, T. (2014). Small business activity does not measure entrepreneurship. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(5), 1760-1765.
- Hollnagel, E. (2006). Resilience: The challenge of the unstable. In E. Hollnagel, D. D. Woods & N. Leveson (Eds.), *Resilience Engineering: concepts and precepts* (pp. 9-17).

- Hollnagel, E., Journé, B. et Laroche, H. (2009). Fiabilité et résilience comme dimensions de la performance organisationnelle : introduction. *M@n@gement*, 12(4), 224–229.
- Hu, S., & Zhang, Y. (2021). COVID-19 pandemic and firm performance: Cross-country evidence. *International review of economics & finance*, 74, 365-372.
- Jiang, Y., Ritchie, B. W., et Verreynne, M. L. (2019). Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view. *International Journal of Tourism Research*, 21(6), 882-900.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., et Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243-255.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., et Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child development*, 71(3), 543-562.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.
- Markman, G. D., et Baron, R. A. 2003. Person– entrepreneurship fit: Why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*, 13(2), 281-301.
- Markman, G. D., Baron, R. A., et Balkin, D. B. 2005. Are perseverance and self-efficacy costless? Assessing entrepreneurs' regretful thinking. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1), 1-19.
- Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., et Hidalgo-Peñate, M. (2020). Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience. *Tourism management perspectives*, 36, 100747.
- Michaud, P. A. (1999). La résilience : un regard neuf sur les soins et la prévention. *Archives de pédiatrie*, 8(6), 827-831.
- Nougéin, C. et Vaspart, E. (2017). Rapport d'information relatif aux moyens de favoriser la transmission d'entreprise au bénéfice de l'emploi dans les territoires, vol.252, p.440.
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Pratima B. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37, 1615-1631.
- Poirot, M. (2007). L'organisant de la résilience individuelle au travail: premiers éléments d'analyse. *Cahiers du CEREN*, 20, 2-26.
- Prayag, G., Chowdhury, M., Spector, S., Orchiston, C. (2018). Organizational resilience and financial performance, *Annals of Tourism Research*, 73, 193–196.
- Rollin, M. (2017). *Reprise rachat d'entreprise-2e éd.: Comment réussir les 100 premiers jours?*. Maxima.
- Rutter, M. (1985). Resilience in the face of adversity: Protective factors and resistance to psychiatric disorder. *The British journal of psychiatry*, 147(6), 598-611.
- Sarstedt, M., Ringle, C., Smith, D., Reams, R., Joseph F Hair Jr (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers, *Journal of family Business Strategy*, 5(1), 105-115
- Sinclair, V. G., et Wallston, K. A. (2004). The development and psychometric evaluation of the Brief Resilient Coping Scale. *Assessment*, 11(1), 94-101.
- Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., et Kitching, J. (2012). Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *International Small Business Journal*, 30(7), 754-777.
- Tourdjman, A., et Le Dret, T. (2017). La cession-transmission des PME et des TPE, Les carnets de BPCE L'Observatoire : Etudes des comportements financiers, vol.23, 2017.

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., et Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, *11*(2), 733-769.

Winston, A. (2020). Is the Covid-19 outbreak a black swan or the new normal ? *MIT sloan management review*.