

Les pratiques de gestion des dirigeants de PME dans un contexte turbulent : cas du Liban

SME Leaders' management practices in a turbulent context: the case of Lebanon

Las prácticas administrativas de los dirigentes de PyME en un contexto turbulento: el caso del Líbano

Eliane Khalifé and Bernard de Montmorillon

Volume 31, Number 3-4, 2018

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1054424ar>
DOI: <https://doi.org/10.7202/1054424ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Editions EMS – In Quarto SARL

ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Khalifé, E. & de Montmorillon, B. (2018). Les pratiques de gestion des dirigeants de PME dans un contexte turbulent : cas du Liban. *Revue internationale P.M.E.*, 31(3-4), 227–260. <https://doi.org/10.7202/1054424ar>

Article abstract

Small and medium-sized enterprises are a major constituent of the Lebanese economic fabric. In recent decades, the leaders of these SMEs have played a key role in the survival of their businesses. This research aims at understanding how these leaders manage to survive in a turbulent context marked by perpetual changes that are almost constantly renewed, and this by showing how, in such an environment, they manage to mobilize resources and skills and to deploy dynamic capabilities in order develop effective and sustainable practices. The results of a qualitative exploratory research aim at presenting to researchers a “reaction model” which could, in a similar context, enlighten SME managers on the required managerial performance.

Les pratiques de gestion des dirigeants de PME dans un contexte turbulent : cas du Liban

Eliane KHALIFÉ

Après une dizaine d'années d'expérience dans les petites et moyennes entreprises industrielles libanaises en tant que directrice de la planification et de la production et du département recherche et développement, Eliane Khalifé a obtenu un doctorat de l'Université Paris-Dauphine en sciences de gestion sur le « management des PME dans un contexte de crise : le cas du Liban ». Elle est actuellement maître de conférences à la faculté de gestion et de management de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth où elle enseigne les statistiques, le comportement organisationnel et l'entrepreneuriat et l'innovation. Ses travaux de recherche sont centrés sur les pratiques managériales des dirigeants et la résilience des PME dans un contexte turbulent. Elle est auteure d'articles et d'ouvrages individuels et collectifs sur la communication professionnelle et la dynamique du comportement des dirigeants de PME.

Faculté de gestion et de management
Université Saint-Joseph de Beyrouth
Rue Huvelin BP 17-5208 Mar Mikhaël
BEYROUTH 1104 2020, Liban
eliane.khalife@usj.edu.lb

Bernard de MONTMORILLON

Bernard de Montmorillon, HEC, licencié en histoire, docteur d'État ès sciences de gestion est professeur émérite des universités. Il a rejoint Paris-Dauphine en 1990, après avoir dirigé l'IAE de Dijon de 1985 à 1989. Il a piloté le master management des ressources humaines de Dauphine de 1990 à 2000 puis de 2008 à 2014. Il a été vice-président chargé de la recherche (1992-1996) puis président de l'Université (1999-2007). Il est membre du groupe de formation et de recherche management et organisation (DRM M&O, UMR CNRS 7088). Auteur d'articles et d'ouvrages dans les champs de la GRH et de la stratégie, il développe actuellement ses travaux dans les domaines des modèles d'affaires de l'économie collaborative, de la gouvernance et des approches institutionnelles de la stratégie. Il a dirigé une quarantaine de thèses.

PSL, Université Paris-Dauphine
Recherche en management UMR 7008
Place du Maréchal-de-Lattre-de-Tassigny
75775 PARIS CEDEX 16, France
bernard.demontmorillon@dauphine.fr

RÉSUMÉ

Les petites et moyennes entreprises constituent l'essentiel du tissu économique libanais. Au cours des dernières décennies, les dirigeants de ces PME ont joué un rôle pivot dans la survie de leurs entreprises. Cette recherche vise à comprendre comment ces dirigeants arrivent à survivre dans un contexte turbulent marqué par de perpétuels changements qui se renouvellent presque en permanence, et ce en montrant comment ils parviennent, dans un tel environnement, à mobiliser les ressources et les compétences et à déployer les capacités dynamiques afin d'élaborer des pratiques efficaces et durables. Les résultats issus d'une recherche qualitative du type exploratoire visent à présenter aux chercheurs un « modèle de réaction » qui, dans un contexte similaire, pourrait éclairer les dirigeants de PME sur les performances managériales requises.

MOTS-CLÉS

PME, Dirigeant, Contexte turbulent, Pratiques de gestion, Liban

SME Leaders' management practices in a turbulent context: the case of Lebanon

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises are a major constituent of the Lebanese economic fabric. In recent decades, the leaders of these SMEs have played a key role in the survival of their businesses. This research aims at understanding how these leaders manage to survive in a turbulent context marked by perpetual changes that are almost constantly renewed, and this by showing how, in such an environment, they manage to mobilize resources and skills and to deploy dynamic capabilities in order develop effective and sustainable practices. The results of a qualitative exploratory research aim at presenting to researchers a "reaction model" which could, in a similar context, enlighten SME managers on the required managerial performance.

KEYWORDS

SME, Manager, Turbulent context, Management practices, Lebanon

Las prácticas administrativas de los dirigentes de PyME en un contexto turbulento: el caso del Líbano

RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas son un importante componente del tejido económico libanés. En las últimas décadas, los dirigentes de estas PyME han desempeñado un papel clave en la supervivencia de sus negocios. Esta investigación tiene como objetivo comprender cómo los dirigentes logran sobrevivir en un contexto turbulento marcado por cambios continuos que se renuevan casi constantemente, y esto al mostrar cómo, en ese entorno, logran movilizar recursos y habilidades y desplegar capacidades dinámicas con el fin de desarrollar prácticas efectivas y sostenibles. Los resultados de una investigación cualitativa exploratoria apuntan a presentar a los investigadores un « modelo de reacción » que podría, en un contexto similar, informar a los dirigentes de las PyME sobre el desempeño gerencial requerido.

PALABRAS CLAVE

PyME, Dirigente, Contexto turbulento, Prácticas de gestión, Líbano

INTRODUCTION

Dans des environnements en mutation permanente, les entreprises subissent des conséquences directes qui affectent leurs stratégies et leur performance (Smart et Vertinsky, 1984). Ces effets qui induisent de nouveaux comportements managériaux amènent les dirigeants à surveiller et à intégrer la dimension « environnement » dans leur prise de décision, afin de survivre, sauvegarder leur place sur le marché et se développer (Lesca, 2008 ; Kotler, Keller, Ancarani et Costabile, 2014). Ils sont acculés à faire preuve d'attention particulière et de réactivité dans leurs pratiques quotidiennes, ce qui leur permet de détourner les menaces et/ou de les transformer en opportunités (Brouard, 2007). Ce constat, qui concerne les grandes entreprises, est aussi vrai pour les PME (Crutzen et Van Caillie, 2010). L'analyse de Saporta (1986) réalisée il y a plus de 30 ans et qui considérait que la survie de la PME est intimement liée à son environnement surtout incertain est toujours valable aujourd'hui avec une lecture à double sens. La taille de la PME lui confère, selon Torrès (2002), une flexibilité organisationnelle ainsi qu'une réactivité dans la prise de décision, ce qui favorise la saisie des opportunités émergentes du marché (Julien, 1997 ; Julien et Carrier, 2002). En revanche, Raymond et St-Pierre (2005) stipulent que dans un contexte incertain, la survie de la PME est menacée. En effet, un tel contexte exige des décisions réactives malgré l'information et les ressources limitées, dont dispose l'entreprise. Ces études qui confirment le lien entre la survie de la PME et le contexte environnant ne se focalisent pas sur les pratiques des dirigeants en vigueur.

Le contexte libanais est unique en son genre. Quinze années tumultueuses de guerre civile (de 1975 à 1990) se sont enchaînées dans le pays et ont été suivies par des invasions israéliennes ainsi que par des conflits internes enracinés dans un système de pluralisme confessionnel. Ce système, lié tant à l'histoire qu'à la situation géographique du pays, se base sur la reconnaissance officielle par l'État de dix-huit communautés religieuses. À cela s'ajoute une conjoncture régionale complexe et marquée par la guerre actuelle en Syrie (mars 2011 et jusqu'à maintenant) (Corm, 2004). Toutes ces perturbations ne se sont pas passées sans impact direct sur le pays qui baigne, dans un état endémique d'instabilité politique, économique et sociale (Desquilbet, 2007 ; Couland, 2005). La définition de la PME qui constitue le pivot de l'économie libanaise dépend du contexte national dans lequel elle évolue (Zinnbauer, Dobson et Despota, 2009 ; Ramadan et Levratto, 2011). Nous retenons celle adoptée par l'Agence allemande pour la coopération internationale (GTZ) dans une étude¹ effectuée en 2007 et qui donne la classification suivante pour la PME libanaise : la catégorie des TPE est constituée des entreprises qui occupent moins de cinq personnes. La catégorie des PE est constituée des entreprises qui occupent entre 5 et 49 personnes. La catégorie des entreprises moyennes est constituée des entreprises qui occupent entre 50 et 200 personnes. Dans la présente étude, les deux dernières définitions ont été retenues². La gestion de ces entreprises a des particularités qui sont liées à la culture libanaise. Cette gestion qui se penche principalement vers l'informel et qui fait l'objet de controverses, n'a guère soulevé assez d'intérêt auprès des chercheurs (Hamdan, 2003), bien qu'un nombre considérable de

1 *Situation analysis and intervention strategy*, numéro de publication : EF 03 – 2007, octobre 2007.

2 Se référer à la colonne « Effectif » du premier tableau de l'annexe 2.

dirigeants de PME a pu, dans un tel contexte, conquérir des marchés étrangers (Levratto et Ramadan, 2009). De plus, un grand nombre de PME ne fait que se développer en faisant montre d'une capacité de résilience remarquable, basée selon Abi-Samra (2010), sur des pratiques de gestion spécifiques. Tenant compte du fait que les dirigeants de petites entreprises sont enclins à évoquer facilement les causes qui sont à l'origine de la réussite de leurs organisations et qu'ils considèrent comme une victoire personnelle (Weitzel et Jonsson, 1989), une investigation menée auprès de ces dirigeants, tentera d'identifier et d'analyser ces pratiques.

Notre article vient renforcer la littérature qui souffre d'une insuffisance d'ancrage empirique (Le Bouliaire et Retour, 2008) ainsi que de données qui indiquent aux dirigeants de petites et moyennes entreprises comment ils doivent manager efficacement (Sadler-Smith, Hampson, Chaston et Badger, 2003). Il présente, sous la forme d'un modèle, une combinaison spécifique de ressources, qui articulées ensemble, aident le dirigeant de la PME à résister face à un contexte turbulent. En repensant un modèle classique basé sur les travaux de la théorie par les ressources et centré sur les entreprises d'une certaine taille (Barney, 1991), cette recherche se focalise sur les PME et aborde leurs dirigeants suivant un processus dynamique. Ainsi, compte tenu de la spécificité des PME libanaises qui ont montré une résilience remarquable (El-Khoury, 2011) et de la particularité des actions des dirigeants de PME dans un tel contexte, cette étude vise à répondre à la question suivante : « Quelles sont, dans un contexte turbulent, les pratiques managériales efficaces et durables par le biais desquelles les dirigeants de PME arrivent à renforcer la résilience de leurs entreprises ? »

Afin de parvenir à répondre à cette question, nous avons réalisé une étude de cas auprès de quinze dirigeants de PME libanaises. Dans le but de ressortir le lien entre les pratiques du dirigeant et le contexte turbulent, nous avons en premier étudié la turbulence du contexte libanais. Par la suite, nous nous sommes basés sur une revue de littérature sur le rôle du dirigeant au sein de la PME ainsi que sur les stratégies élaborées à partir des ressources, compétences et capacités dynamiques. Ces stratégies ont plus de chance d'être pertinentes dans des environnements en mutation, car la survie des organisations au sein d'un même environnement, dépend des ressources qu'elles détiennent et qu'elles mobilisent en faveur de l'offre de produits et services (Foss et Ishikawa, 2007). Ensuite, nous avons décrit le protocole méthodologique suivi. Nous avons présenté, analysé et interprété les résultats avant de passer finalement à la discussion managériale et à la conclusion.

1. CADRE DE RÉFÉRENCE THÉORIQUE

Le contexte turbulent est un contexte complexe, particulièrement agité et dont les éléments se modifient continuellement (Emery et Trist, 1965). La littérature à ce sujet a mis l'accent sur trois attributs principaux qui le décrivent. Il s'agit d'un environnement soumis à une succession de changements rapides qui se renouvellent presque en permanence et qui sont imprévisibles (Cameron, Kim et Whetten, 1987 ; Ansoff et McDonnell, 1990 ; Gueguen, 2001). Au Liban, l'environnement est constamment marqué par de rapides et profonds changements. En plus des quinze années de guerre civile qui ont déchiré le pays, le Liban se débat dans un contexte fragile se manifestant par un état presque chronique de crises enchevêtrées de tous genres : politiques, économiques et sociales (Corm, 2004). La déficience du système politique, la déliquescence des institutions, l'absence de réformes économiques appropriées

et en profondeur, ne font qu'aggraver la situation (Verdeil, Féré et Scherrer, 2009). Ce contexte, qualifié par El-Ezzi (2003) de spécifique et complexe, a été affecté par des dégâts à tous les niveaux : des dégâts matériels considérables, un nombre important de victimes et 600 000 personnes déplacées à l'intérieur du pays, une émigration de près d'un quart de la population, une dégradation matérielle des infrastructures de base, une grave détérioration des capacités productives de l'économie ainsi qu'une fragilisation de la situation des entreprises privées (Labaki et Rjeily, 1993). Dans cet environnement où les mutations sont fréquentes et se succèdent accompagnées d'un faible contrôle de l'incertitude, la turbulence est intense (Salloum, 2015).

Pour décrire la PME, les six caractéristiques du modèle factuel de Julien (1997) nous serviront de référence. Ces éléments validés par la plupart des travaux en sciences de gestion sont : le rôle central du dirigeant, la structure organisationnelle flexible, la simplicité des mécanismes de coordination et du système d'information, le manque de ressources et la faiblesse des compétences.

Nous aborderons ces éléments en nous penchant spécifiquement sur les pratiques du dirigeant. En effet, le concept de PME renvoie à une dynamique spécifique (Levratto, 2009) qui se distingue par les pratiques de gestion quotidiennes du dirigeant, spécifiquement dans des environnements instables. Il s'agit surtout des attentes du dirigeant envers les employés, de leur mobilisation, de la forte relation interpersonnelle et de la facilité de communication (Barzi, 2011 ; St-Pierre, Audet et Mathieu, 2003). Lorsque ces actions sont mobilisées adéquatement face aux incertitudes omniprésentes, elles rendent le dirigeant apte à renouveler rapidement ses tactiques et à renforcer l'agilité de son entreprise, permettant ainsi à la PME à faire preuve de plus de résilience (Barzi, 2011 ; Sherehiy et Karwowski, 2014 ; Sull, 2010).

Pinel (2009, p. 71) a défini la résilience, et nous retiendrons leur approche, comme étant « *la capacité d'un système à maintenir ou à rétablir un niveau de fonctionnement acceptable malgré des perturbations [...]* ». Dans le cadre de la PME, cette capacité se déploie à travers les habiletés, l'intuition, la polyvalence et le profil du dirigeant (Lee et Tsang, 2001 ; Abaaoukide et Bentaleb, 2011 ; Durand, 2006 ; Sogbossi, 2012). Pour ces auteurs, une même situation est perçue et interprétée différemment selon le profil du dirigeant. Par la suite, le processus de prise de décision varie et s'explique à travers la personnalité du gérant de la PME, son expérience (Alaoui, Aloulou, Fayolle, Andotra et Sundan, 2008 ; Lefebvre, 1991 ; Marchesnay, 2000 ; Jaouen, 2010) et sa capacité à influencer les salariés et à les fidéliser (Peretti et Swalhi, 2007). Par exemple, un dirigeant paternaliste prend des décisions plutôt traditionnelles (Raveleau, 2007 ; Bryan et Farrell, 2009 ; Meier et Pacitto, 2007), alors qu'un dirigeant plus averti se base sur l'innovation, dans ses décisions (Dugré, 2011 ; Beyer, 2010). De plus, le comportement du dirigeant se confond avec la stratégie de la PME, dans le cas où son pouvoir provient essentiellement de son *leadership* (Antonakis, Cianciolo et Sternberg, 2004), et ceci suivant deux orientations. Dans la première, dite dialogique et entretenue entre lui et son entreprise, se marient deux logiques, une individuelle et une autre collective (Fonrouge, 2002). La deuxième dite de proximité interne, repose sur une hiérarchie peu rigide basée sur une communication informelle entre les acteurs à l'interne et permet au dirigeant de maintenir son emprise sur l'entreprise et sur son évolution (Torrès et Jaouen, 2008). À cela s'ajoute la notion de proximité externe qui permet au dirigeant de mieux connaître son environnement et par la suite d'être capable d'en modifier une partie. En effet, à travers son réseau relationnel d'affaires, le dirigeant se dote d'un mode d'accès privilégié à certaines ressources

spécifiques (Chabaud et Sammut, 2016 ; Puthod et Thévenard-Puthod, 2006). Ceci engendre un avantage concurrentiel pour la PME et renforce sa résilience (Marchesnay, 2008 ; Martin, 2008).

Coutu (2002) soutient que l'un des aspects du management de l'organisation résiliente serait le fait de savoir tirer parti des ressources pour bricoler de nouvelles solutions face aux situations inhabituelles rencontrées. À noter que les ressources peuvent être corporelles, incorporelles, financières ou humaines (Prévoit, Brulhart et Guieu, 2010). Cet aspect cohérent avec la définition des ressources en tant qu'actifs « *qu'une organisation détient ou qu'elle est capable de mobiliser* » (Johnson, Whittington, Scholes et Frery, 2011, p. 105), conduit à analyser les pratiques managériales des organisations à travers leur déploiement. De son côté, Andrieux (2005) affirme que la capacité du dirigeant à développer au plus vite de nouvelles configurations d'utilisation de ces ressources contribue à consolider la résilience de son organisation et à lui conférer une structure favorable à sa survie et à sa croissance. Le décalage en termes de ressources entre le présent et le futur ambitionné, crée chez le dirigeant une tension qui instaure, au sein de l'entreprise, une dynamique de résolution de problèmes (Fauvy, 2009).

Nous poursuivons l'analyse en considérant les compétences fondamentales comme les « *activités au travers desquelles une organisation utilise ou déploie ses ressources* » (Johnson *et al.*, 2011, p. 105) ; une telle mobilisation est indispensable pour garantir à la firme une bonne gestion dans une situation non habituelle de changement (Hamel et Prahalad, 1995). Ces compétences sont qualifiées de clés quand elles présentent une valeur aux yeux des clients de l'organisation, lui permettant ainsi de se différencier de ses concurrents (Johnson *et al.*, 2011). Elles s'inscrivent dans les routines organisationnelles et constituent le résultat d'un apprentissage collectif (Saives, Desmarteau et Kerzazi, 2011). Cet apprentissage permet, suite à des périodes d'incertitude, de mieux préparer l'avenir de l'entreprise (Altintas et Royer, 2009). Ainsi, dans un contexte turbulent, le dirigeant doit savoir mobiliser, coordonner et intégrer les compétences dans des biens et services qui génèrent de la valeur afin de bénéficier des opportunités du marché et de neutraliser les menaces de l'environnement (Ulrich, Younger et Brockbank, 2008). Cette combinaison astucieuse, qu'il est convenable d'identifier, s'apparente à la capacité stratégique de l'entreprise (Barney, 1991 ; Johnson *et al.*, 2011) qui évolue au cours du temps. Il s'agit du concept des capacités dynamiques (CD) qui explique l'aptitude de l'organisation à recomposer, transformer et reconfigurer cette combinaison pour s'adapter à un environnement évolutif (Teece, 2007 ; Mercuri et Raïs, 2010).

Cette revue de littérature nous conduits à formuler notre problématique comme suit : compte tenu de la spécificité de l'environnement libanais, l'objectif de cette recherche est de comprendre comment les dirigeants de PME parviennent, à travers leurs pratiques managériales, à renforcer la résilience de leurs entreprises, et ceci en mobilisant les ressources et les compétences et en reconfigurant les CD dans le contexte dans lequel ils œuvrent. Cette problématique est déclinée en éléments d'exploration dans le tableau 1 qui constitue le cadre de référence de la recherche. Ce tableau, qui a servi de support au recueil et à l'analyse des données, regroupe quatre interrogations auxquelles l'investigation sur le terrain va nous permettre de répondre.

TABLEAU 1. LE CADRE DE RÉFÉRENCE DE LA RECHERCHE

Les quatre éléments d'exploration	
1	Face aux incertitudes, les décisions du dirigeant de PME s'expliquent à travers son profil et son <i>leadership</i> . La première interrogation qui s'en dégage est : serait-il possible d'établir un lien entre le profil du dirigeant de PME et la survie de son entreprise ?
2	Les liens de proximité du dirigeant favorisent un mode de fonctionnement managérial efficace. La deuxième interrogation est : comment à travers les acteurs à l'interne et le réseau relationnel d'affaires à l'externe, le dirigeant arrive-t-il à assurer une connaissance propice de son environnement ?
3	Certaines ressources intangibles sont capables de modifier l'environnement de la PME et de consolider sa résilience. La troisième interrogation est : quelles sont les nouvelles configurations issues de la mobilisation de certaines ressources par le dirigeant de la PME et qui favorisent la survie et la croissance de son entreprise ?
4	La mobilisation de certaines compétences clés dans des biens et services qui génèrent de la valeur et la reconfiguration de certaines pratiques renforcent la résilience de l'entreprise dans un environnement évolutif. La quatrième interrogation est : quelles sont les compétences et les CD qui permettent au dirigeant de bénéficier des opportunités du marché et de neutraliser les menaces de l'environnement ?

2. PROTOCOLE MÉTHODOLOGIQUE

La conceptualisation de la problématique a abouti à un cadre de référence constitué de quatre éléments d'exploration issus de la littérature (Mucchielli, 2005). De ce cadre, les principales thématiques, dont chacune correspondait à un niveau de connaissance précise, ont été élaborées. Elles ont contribué à la construction du guide d'entretien (Annexe 1) avec des questions préalablement formulées qui ont orienté nos entretiens dans la collecte de données. Nous nous sommes basés sur des indicateurs³ potentiels repérés dans la littérature pour l'élaboration et la formulation de ces questions (Lamoureux, 1995 ; De Peretti, Legrand et Boniface, 2013). Par la suite, la confrontation des données recueillies aux théories existantes nous a permis de comprendre et d'expliquer les pratiques managériales des dirigeants libanais qui se révèlent efficaces, et qui sous-tendent la capacité de résilience de leurs organisations.

Cette recherche s'inscrit dans une approche qualitative de type exploratoire basée sur la méthodologie phénoménologique interprétative qui se traduit par une focalisation de l'attention sur l'aspect dynamique du processus de recherche (Smith et Osborn, 2003). La stratégie d'étude de cas a été mobilisée dans la construction de l'objet de recherche. Cette stratégie, basée sur l'unicité de chaque firme ainsi que sur la symbiose PME libanaise-dirigeant, nous a permis d'explorer les pratiques spécifiques relatives aux dirigeants de PME.

3 Un indicateur se définit comme étant un élément significatif dans un ensemble de données qui permet d'évaluer une situation et qui se manifeste par une dimension d'un concept.

L'échantillonnage des PME ciblées a été effectué d'une manière raisonnée et non statistique. Les PME ont été sélectionnées en fonction de la disparité de plusieurs caractéristiques prédéterminées : profils des dirigeants, effectifs, localisation, secteur d'activité, etc. Ainsi, notre population à l'étude est au nombre de quinze dirigeants qui ont pu jusqu'à la date de l'entretien, tenir face à l'environnement de crise qui secoue le pays depuis plus de cinq décennies. L'annexe 2 présente une description des dirigeants interviewés, de la localisation et de la taille des PME échantillonnées ainsi que des différents secteurs d'activité auxquels elles appartiennent. La méthode de collecte de données retenue est l'entretien semi-directif centré. Le traitement des données recueillies a été effectué comme le suggère Bardin (2013), en quatre étapes à l'aide de l'analyse de contenu avec utilisation du logiciel d'analyse qualitative Weft QDA⁴.

Lors de la première étape qui est la préparation du matériel, les quinze entretiens enregistrés (E1, E2, ... E15), ont été intégralement retranscrits avec numérotage des lignes et inscrits sur une liste intégrale des entretiens à analyser.

La deuxième étape, celle de la préanalyse, a comporté deux opérations. La première opération a consisté en une lecture attentive du matériel à analyser. Dans la deuxième opération, l'unité d'analyse retenue comme règle de découpage fut le « thème ». Une analyse thématique a été donc effectuée, pour repérer des unités de sens standardisées, dont la présence et la fréquence d'apparition sont significatives.

La troisième étape, celle du codage du matériel a été l'opération contrôlée de l'analyse. Le processus de travail adopté à cette fin fut la méthode traditionnelle du découpage manuel pour les six premiers entretiens, suivi de l'utilisation du logiciel sur lequel le travail a été transféré et complété. L'exploitation du matériel a été effectuée en deux étapes, à savoir le codage et la catégorisation⁵. Lors du codage, les données brutes du discours ont été décomposées en fonction de l'idée, en unités de signification à coder (Bardin, 2013). Cette opération a permis d'aboutir à une réorganisation du contenu du discours et sa transformation en un nombre assez important de codes (189). Par la suite, tous les *verbatim* codés, dont le sens se ressemble ont été regroupés et classés sous un titre générique, ce qui a réduit le nombre de codes (72), car les uns ont été supprimés ou intégrés dans d'autres. Après avoir décomposé le matériel traité, nous avons procédé à la définition des premières catégories suivant la démarche de catégorisation de Miles et Huberman (2003). À cette étape nous avons usé d'une grande prudence afin de garder l'analyse tout près du texte, en s'abstenant de toute interprétation. À cet effet, nous nous sommes basés, sur un regroupement analogique et progressif des unités de sens codées à caractère sémantique commun, sous des catégories plus larges (Mayer et Deslauriers, 2000). Une fois la grille préliminaire d'analyse élaborée, le travail a été transféré sur le Weft QDA qui nous a permis de comptabiliser les occurrences. Cette opération a contribué à élaborer la grille d'analyse finale (Annexe 4) principalement ancrée dans le cadre de référence, et ceci en éliminant et/ou en regroupant certaines catégories qui ont enregistré une occurrence nulle ou à la limite égale à l'unité.

4 Logiciel libre disponible sur Windows, Mac et Linux, à l'adresse suivante : <http://www.pressure.to/qda/>.

5 Pour une meilleure compréhension des étapes du codage et de la catégorisation, se référer à l'annexe 3.

L'interprétation des résultats qui fut la quatrième étape de ce travail a consisté à reproduire le plus fidèlement possible les résultats obtenus suite à l'application de la grille d'analyse qui nous a guidés dans nos analyses et discussions et nous a permis de juger si les données collectées répondent aux points relevés dans le cadre de référence.

Les données recueillies lors des entretiens avec les répondants ont permis de ressortir des caractéristiques communes à tous les dirigeants et ont mis en relief deux ensembles de dirigeants qui se différenciaient par des traits spécifiques : le premier ensemble comprend sept dirigeants ayant une conduite plutôt prudente et le second compte six dirigeants, dont la conduite est plutôt réactive. Deux des quinze dirigeants interviewés oscillaient toutefois entre les deux ensembles. Ces données collectées ont été classées dans la grille d'analyse sous quatre composantes⁶. Chaque composante présentée et analysée (Partie 3), a regroupé un nombre de thèmes qui ont été subdivisés en sous-thèmes et par la suite en catégories.

3. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Le but de cette partie est de discerner les divergences ou les convergences des données récoltées sur le terrain avec les écrits scientifiques afin d'associer, pour chacune des quatre composantes, les apports théoriques et le terrain. Ainsi, les catégories qui représentent chaque composante issue de la grille d'analyse ont été illustrées par des *verbatim* tirés des discours des interviewés et accompagnées d'un comptage sur la répartition de ces interviewés dans les deux ensembles de conduite repérés ($n = \dots$). Dans le but de transformer les résultats en langage de la discipline, ce processus a été, pour chaque thème, complété par une analyse et une interprétation nourries de retours à la littérature. Par exemple, en analysant le premier thème de la première composante, les conduites prudente et réactive des dirigeants (issues du terrain) ont correspondu successivement, aux profils de dirigeants paternaliste et averti (issus de la littérature).

3.1. La première composante : la prise de décision dans un contexte turbulent

Le dirigeant libanais qui dans ses décisions, privilégie les stratégies de survie, beaucoup plus que celles du développement et de la croissance, est soucieux de concilier la qualité de décisions avec la quantité de décisions rapides. Les décisions prises par ce dirigeant sont détaillées plus loin.

3.1.1. AGIR CONDITIONNÉ PAR LA PERSONNALITÉ DU DIRIGEANT

Les dirigeants qui, lors de l'étape du codage, avaient une conduite « prudente », assurent la survie de la PME à travers des pratiques plutôt statiques, fondées sur l'attentisme et la

6 Pour une meilleure compréhension de la subdivision en composantes, thèmes, sous-thèmes et catégories, se référer à la grille finale d'analyse dans l'annexe 4.

temporisation de l’agir. Ceux qui manifestaient une conduite « réactive » recherchent la survie à travers des pratiques dynamiques et orientées vers l’innovation. Le tableau 2 en témoigne.

TABLEAU 2. L’INFLUENCE DE LA PERSONNALITÉ DU DIRIGEANT

Le Terrain	Verbatim
Conduite « prudente » (n = 7)	« [...], vaut mieux attendre, [...] c’est plus précautionneux... » E3/L474-477
Conduite « réactive » (n = 6)	« On essaye de trouver des solutions convenables et immédiates, et jusqu’à maintenant on a réussi, [...] » E8/L36-41

Cette subdivision enrichit la littérature en montrant que le dirigeant à conduite « prudente » qui évite le changement correspond au profil du « dirigeant paternaliste », le « P ». Ce dirigeant qui est plutôt un dirigeant-propriétaire est conservateur et prudent (Raveleau, 2007 ; Bryan et Farrell, 2009). Par contre le dirigeant à conduite « réactive », qui est plutôt un dirigeant-salarié, correspond au profil du « dirigeant averti », le « A », qui se concentre sur la recherche de nouvelles alternatives afin de soutenir son entreprise (Dugré, 2011 ; Beyer, 2010).

3.1.2. USAGE D’UNE RELATION PERSONNALISÉE AVEC LES EMPLOYÉS

Les relations familiares entre le dirigeant libanais et ses employés facilitent le recueil des informations et le contrôle. À cela s’ajoute une proximité physique, tissée à travers les sens et alimentée par la culture libanaise, avec les acteurs à l’interne et à l’externe. Ce rapprochement est à la base de l’optimisation du rendement des employés, comme le montrent les *verbatim* du tableau 3.

TABLEAU 3. LA RELATION DU DIRIGEANT AVEC LES EMPLOYÉS

Le Terrain	Verbatim	PRESQUE TOUS LES DIRIGEANTS
Relations étroites, spontanées et sans formalités (n = 14)	« J’aime faire un petit tour [...] c’est une façon de contrôler, de superviser. Je discute avec eux [les employés] de tout et de rien, [...] » E9/L209-215	
Rapprochement physique tissé à travers les sens (n = 11)	« ... le fait de nous voir, de leur serrer la main, un geste amical sur l’épaule, etc. Tout ceci est nécessaire [...] » E1/L122-126	

Les relations de proximité affective qui s’inscrivent dans le prolongement des travaux de Torrès (2002), instaurent une dynamique de résolution de problèmes et renforcent l’emprise du dirigeant sur l’entreprise. Quant au lien physique, il rejoint le management *polysensoriel* de Torrès (2007) qui substitue les capacités sensorielles du dirigeant aux outils classiques de gestion.

3.1.3. RECOURS AUX COMPÉTENCES PERSONNELLES DU DIRIGEANT

L'intuition, la polyvalence, l'innovation et le flair sont, pour le dirigeant libanais, autant de compétences indispensables pour décider. Bien qu'à ce niveau la subdivision des répondants en deux ensembles est claire, toutefois, la polyvalence et l'intuition les rapprochent tous. Le contexte qui encercle le gérant libanais, a marqué sa personnalité et a contribué à le rendre fort par les épreuves et capable aisément de se tirer d'affaire. L'intégration de l'intuition dans la prise de décision lui accorde une habileté basée sur son expérience et sur sa faculté de jugement. De plus, le dirigeant à conduite « réactive » fait preuve de créativité et d'une faculté à surveiller le déroulement des faits. Le dirigeant à conduite « prudente » fait montre d'une capacité de mobilisation judicieuse et au bon moment des ressources. Ce dernier s'appuie sur son « flair » qui provient du savoir-faire des dirigeants-ancêtres. Les *verbatim* du tableau 4 en témoignent :

TABEAU 4. LES COMPÉTENCES PERSONNELLES DU DIRIGEANT

Le Terrain	Verbatim	
Le dirigeant est une personne douée de capacités diverses (n = 11)	« Ici, il y a de tout et c'est ça qui fait que l'homme d'affaires libanais est polyvalent [...] avec une grande connaissance presque dans tous les domaines. » E3/L446-447	PRESQUE TOUS LES DIRIGEANTS
Le dirigeant utilise fréquemment son intuition pour décider (n = 10)	« On se base sur l'intuition, car on n'a pas un critère concret qui nous permet de discerner dans un environnement aussi complexe qu'est le nôtre. » E9/L136-140	
Le dirigeant fait montre d'un sens de créativité développé (n = 5)	« Le Libanais est un puits d'idées [...]. Son souci est de trouver toujours de nouvelles solutions. » E7/L123	Les « A »
Le dirigeant surveille activement et en permanence le déroulement des faits (n = 4)	« On est toujours en alerte [...], on ne peut pas dormir sur ses victoires, sur ses lauriers, il faut être vigilant. » E4/L309-313	
Le dirigeant mobilise judicieusement les ressources (n = 5)	« Par la force des choses on devient très rapide [...] on essaie de trouver de rapides issues de secours. » E14/L48-51	Les « P »
Le dirigeant revient aux pratiques de ses prédécesseurs (n = 6)	« [...] parce que nous avons le flair, c'est dans la famille [...]. » E10/L296-297	

Diriger une PME libanaise, c'est être apte à changer de « casquette ». Ce constat corrobore avec celui rapporté dans la littérature et qui considère que la polyvalence du dirigeant est une compétence indispensable à la survie de la PME (Durand, 2006). La décision par intuition, favorisée chez le dirigeant libanais, s'inscrit dans le prolongement des travaux de Sogbossi (2012). L'auteur souligne que dans un environnement turbulent, le foisonnement de plusieurs variables limite la portée de la pensée rationnelle en faveur de la prise de décision intuitive. Les décisions proactives basées sur la rapidité d'agir au bon moment et avec

le minimum de ressources, rejoignent les propos de Brouard (2007) et mettent en évidence chez le « A », une vision entrepreneuriale. En regard de la littérature, le mode de gestion classique du « P » concorde avec une orientation traditionnelle. Il s'agit d'un dirigeant centré sur les valeurs du métier et le savoir-faire des ancêtres, plutôt que sur la maximisation du profit (Meier et Pacitto, 2007 ; Jaouen, 2010).

3.2. La deuxième composante : les pratiques managériales vis-à-vis des partenaires

Au moment où l'environnement le met à rude épreuve, le dirigeant libanais ne se lasse pas de mobiliser des actions à travers le réseau qui l'entoure : employés, clients et partenaires du métier.

3.2.1. EXPLOITATION OPTIMALE DU RENDEMENT DES EMPLOYÉS

Le dirigeant libanais opte pour la polyvalence des employés qui, selon lui, limite le recrutement, diminue le taux de roulement et motive les éléments présents. De plus, l'émigration des talents le pousse à renforcer les efforts de fidélisation à la seule différence que ces efforts sont pour le « A » orientés vers des employés qualifiés, alors que pour le « P », ils sont orientés vers des employés plutôt dévoués. Le tableau 5 visualise un extrait des *verbatim* relatifs à ce sujet.

TABEAU 5. L'ÉVALUATION DU RENDEMENT DES EMPLOYÉS

Le Terrain	Verbatim	
Le dirigeant préconise la polyvalence de l'élément humain (n = 13)	« C'est la polyvalence que nous préférons. L'employé devient plus débrouillard, plus responsable et aussi plus efficace parce qu'il comprend tous les systèmes, [...] Ceci lui laisse une certaine marge de créativité. » E2/L401-414	PRESQUE TOUS LES DIRIGEANTS
Le dirigeant fidélise les employés qualifiés (n = 6)	« Quand il y a un employé qui se distingue des autres par sa compétence, on essaie de le retenir, de le motiver davantage en haussant son salaire, en lui donnant un bonus... » E8/L161-165	Les « A »
Le dirigeant fidélise les employés dévoués (n = 5)	« Nous essayons d'investir sur des personnes dévouées qui ne sont pas nécessairement les meilleures parce que ce sont elles qui restent, [...] » E12/154-156	Les « P »

La littérature rejoint ces résultats et considère que la polyvalence des employés de PME est une compétence de base, qui permet à l'élément humain de faire face aux mutations. Les efforts de fidélisation déployés par les dirigeants se manifestent à travers deux orientations (Peretti et Swalhi, 2007) : une relationnelle, saillante chez le « P » et une autre d'efficacité, qui caractérise le « A ».

3.2.2. JOINDRE LA SATISFACTION DES CLIENTS

Les relations du dirigeant avec ses clients sont durables et profondes. Le dirigeant n'hésite pas à leur faire des concessions et à se soumettre à leurs conditions même s'il les considère illogiques. Le « A » déploie ses efforts pour améliorer la qualité de l'offre afin de fidéliser de nouveaux clients. Cependant, le « P » consolide le recentrage autour de ses clients traditionnels. Le tableau 6 présente un extrait des *verbatim* relatifs à ce sujet.

TABLEAU 6. LA DYNAMIQUE DE LA RELATION DU DIRIGEANT AVEC LES CLIENTS

Le Terrain	Verbatim	
Le dirigeant améliore la qualité de ses produits afin de conquérir de nouveaux clients (n = 5)	« ... si vous avez un client, surtout un nouveau, [...] vous devez lui garantir une certaine qualité. Nos produits suivent les normes internationales et nous tablons beaucoup sur ça... » E14/L356-361	Les « A »
Le dirigeant consolide le recentrage autour de ses clients traditionnels (n = 6)	« [...] la relation de la compagnie avec ses anciens clients, son service... Tout ceci, les rendent [les clients] plus disponibles et prêts à vous aider dans les moments difficiles. » E2/34-37	Les « P »
Le dirigeant se soumet aux conditions de ses clients (n = 14)	« ...on est obligé de faire un travail en dehors de l'horaire ordinaire et au même prix, [...], c'est à prendre ou à laisser. » E11/L470-475	PRESQUE TOUS LES DIRIGEANTS

La littérature met en évidence que le « A » qui est plutôt un dirigeant-salarié, recherche la croissance de la PME qu'il gère, alors que le « P » qui est un dirigeant-proprétaire, se préoccupe surtout de sa survie au quotidien (Kotler *et al.*, 2014). Les concessions, parfois aberrantes, évoquées par les dirigeants, laissent entrevoir une relation spécifique entre le dirigeant libanais et sa clientèle.

3.2.3. TRAVAIL EN RÉSEAU

Des rapports amicaux et professionnels mobilisés à la fois entre les PME du même métier, permettent le partage des expériences et des défis comme le montrent les *verbatim* du tableau 7.

TABLEAU 7. LE RÉSEAU DU DIRIGEANT

Le Terrain	Verbatim	PRESQUE TOUS LES DIRIGEANTS
Le dirigeant entretient des relations amicales avec les pairs (n = 11)	« [...] <i>notre relation avec eux [les confrères] est plutôt amicale, des accords implicites [...] s'il y a des informations je les passe, ceci n'empêche pas de se retrouver sur le marché, sur des offres, l'un contre l'autre.</i> » E3/L422-429	
Le dirigeant entretient des relations formelles avec les pairs (n = 8)	« <i>Ce sont plutôt des relations professionnelles, très cordiales. [...] nous pouvons arriver à renforcer encore les échanges : matières premières, produits, savoir [...].</i> » E13/L107-115	

Les relations avec les pairs, quand elles sont amicales, font montre chez les dirigeants, de relations créatrices de valeur par les synergies dégagées (Puthod et Thévenard-Puthod, 2006). En rejoignant les travaux de Martin (2008), elles approchent le réseau relationnel, réduisent l'asymétrie dans la dépendance envers les ressources et contribuent à augmenter la résilience de l'organisation.

3.3. La troisième composante : les ressources indispensables à la survie de la PME

Les ressources indispensables pour se maintenir en période de turbulences diffèrent selon les propos des deux ensembles de dirigeants repérés. Le « P » s'accorde à prévaloir les ressources humaines, alors que le « A » privilégie les ressources financières.

3.3.1. ACTIVATION DES RESSOURCES HUMAINES

Le dirigeant « averti » recherche des employés qualifiés techniquement, ouverts et capables de faire preuve d'initiative. Par contre, le dirigeant « paternaliste » valorise un personnel intègre et fidèle. Le tableau 8 montre un extrait des *verbatim* relatifs à ce sujet.

TABLEAU 8. LE CHOIX DES RESSOURCES HUMAINES

Le Terrain	Verbatim	
Le dirigeant recherche des employés créatifs (n = 5)	« <i>On préfère celui qui est toujours prêt à jouer le jeu. [...] ouvert au changement.</i> » E4/L225-228	« A » Les
Le dirigeant recherche des employés intègres et fidèles (n = 5)	« <i>Ce qui nous importe c'est surtout la qualité humaine de nos employés [...] la communication avec les autres [...].</i> » E2/L201-204	« P » Les

Le « A » cible des profils créatifs qui bénéficient d'un potentiel de savoir-faire. Le « P » accorde une attention particulière aux aptitudes interpersonnelles (savoir-être) et recherche des employés qui se distinguent par une habileté de communication (St-Pierre, Audet et Mathieu, 2003).

3.3.2. ACTIVATION DES RESSOURCES FINANCIÈRES

Le dirigeant libanais exprime sa méfiance des banques et essaie de se protéger par la disponibilité de liquidité. Par contre, quand celles-ci s'imposent comme un moyen inéluctable de financement, il entame des négociations « à froid » avec elles, comme le montrent les *verbatim* du tableau 9.

TABLEAU 9. LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES

Le Terrain	Verbatim	PRESQUE TOUS LES DIRIGEANTS
Le dirigeant se méfie des banques (n = 9)	« Une ressource aussi importante c'est l'argent liquide, [...] pour qu'on puisse continuer à payer nos coûts, à payer nos employés, à payer nos frais de fonctionnement, [...]. » E9/L420-430	
Le dirigeant entame des négociations « à froid » avec les banques (n = 8)	« Les prêts se négocient à froid, quand vous négociez des emprunts au besoin ils vous coûteraient trois fois plus cher [...] si vous les négociez quand il n'y a pas une urgence c'est beaucoup mieux. » E3/L543-547	

Les négociations « à froid » entamées avec les institutions financières sont des pratiques courantes et spécifiques chez les dirigeants libanais. Ce résultat apporte un éclairage aux travaux menés sur les manœuvres managériales des dirigeants de PME dans un environnement turbulent.

3.3.3. ACTIVATION DE PRATIQUES INDISPENSABLES À LA SURVIE DE LA PME

La majorité des dirigeants s'accorde sur le rapprochement entre entreprise internationale et PME locale, ce qui confère à cette dernière un dynamisme qui renforce sa crédibilité. De plus, le « A » n'hésite pas à explorer des marchés étrangers, alors que le « P » préfère se diriger vers un autre domaine d'activité, sans toutefois lâcher son domaine de base. Le tableau 10 en témoigne :

TABLEAU 10. LES PRATIQUES NÉCESSAIRES À LA SURVIE DE LA PME

Le Terrain	Verbatim	PRESQUE TOUS
Le dirigeant passe des accords avec des entreprises internationales (n = 13)	« [...], je pense que nous avons besoin de passer des accords avec des entreprises internationales, ce qui augmente notre crédibilité. » E8/L120-124	

Le Terrain	Verbatim	
Le dirigeant explore des marchés en dehors des frontières (n = 6)	« [...] <i>“we share the same clients”, le marché libanais est microscopique, [...], nous avons besoin de mettre un pied à l'étranger pour survivre [...].</i> » E15/L300-304	Les « A »
Le dirigeant se dirige vers un autre domaine d'activité (n = 4)	« [...] <i>on a diversifié le travail, mon frère a viré vers l'immobilier il avait marre des problèmes de ce métier.</i> » E2/L226-231	Les « P »

Ce rapprochement, qualifié d'alliance asymétrique, jusqu'à présent peu étudié (Mercuri et Raïs, 2010), est d'un apport considérable pour la PME en termes de conseil et de marge de manœuvre. L'exploration de marchés étrangers par le « A », est la résultante d'une opportunité qui se présente, surtout quand le marché local est saturé. En se lançant dans un nouveau métier, le « P » entame une diversification stratégique afin de réduire les risques environnementaux.

3.4. La quatrième composante : les compétences face à la complexité du contexte

Les compétences que les dirigeants libanais développent face à la complexité de l'environnement sont en partie similaires et en partie différentes.

3.4.1. LA RÉPUTATION DE LA PME

La réputation de la PME est d'une importance stratégique majeure, car c'est principalement sur elle, que repose la survie de l'entreprise. Les *verbatim* relatifs sont cités dans le tableau 11.

TABEAU 11. L'IMAGE DE LA PME

Le Terrain	Verbatim	
Le dirigeant considère la renommée de la PME, un impératif pour sa survie (n = 14)	« <i>Les conditions de notre survie [...] sont liées à notre passé et à notre renommée.</i> » E13/L217-222 « <i>Nos clients nous reconnaissent en tant qu'un partenaire de longue durée responsable et fiable [...].</i> » E6/L633-635	PREQUE TOUS LES DIRIGEANTS

La crédibilité de la PME qui lui permet de gagner la confiance des clients conforte les propos de Barney (1991) qui visent à expliquer que la réputation de la PME lui permet de bénéficier des opportunités du marché et/ou de neutraliser les menaces de l'environnement.

3.4.2. DIRIGEANT APTE À MOBILISER SES RESSOURCES HUMAINES

Le dirigeant libanais demeure la pierre angulaire du renforcement de la créativité de ses employés ce qui permet de créer une synergie au sein de la PME. Ainsi, le « P » motive ses employés en valorisant chez eux le sentiment d'appartenance alors que le « A » les motive en encourageant leur créativité. Les *verbatim* du tableau 12 en témoignent :

TABLEAU 12. LA MOTIVATION DES RESSOURCES HUMAINES

Le Terrain	Verbatim	
Le dirigeant encourage la créativité des employés (n = 4)	« Il faut que les employés contribuent aux solutions [...], il faut même qu'ils soient capables de les créer [...]. » E4/L254-257	« A » Les
Le dirigeant valorise le sentiment d'appartenance chez les employés (n = 6)	« L'attachement de nos employés nous fortifie. [...], il garantit et garantira, à travers les impasses, la survie de notre entreprise [...] ; on s'attache à eux et ils s'attachent à nous. » E1/L134-138	« P » Les

La centralité du dirigeant provient de son *leadership* (Antonakis, Canciolo et Sternberg, 2004). Elle s'identifie à travers deux orientations : la première humaine, repérée chez le « P » et favorisant les émotions, et la deuxième productive décelée chez le « A » et favorisant la technicité.

3.4.3. PROJECTION DANS L'AVENIR

Les dirigeants s'accordent sur une flexibilité permanente de leur processus de production. Le désir d'assurer la pérennité de leurs affaires reste leur principal motif de réussite. De plus, le « P », en se souciant du quotidien, cherche à optimiser ses coûts. Par contre, le « A », qui aspire pour une qualification de « spécialiste », préfère travailler sur de grands projets. Le tableau 13 en témoigne.

TABLEAU 13. LA VISION DU DIRIGEANT

Le Terrain	Verbatim	
L'horizon de planification du dirigeant est lointain (n = 6)	« L'image du futur, ce qu'on cherche à développer, c'est celle d'une société spécialisée dans son domaine. » E6/L662-665	« A » Les
L'horizon de planification du dirigeant est court (n = 6)	« ... Nous vivons au jour le jour, [...] les grands projets n'existent presque pas. [...] Je me soucie du présent, du futur proche. » E10/L212-215	« P » Les
Le dirigeant investit dans des équipements multifonctions (n = 8)	« Alors notre secret de réussite est de rester flexible. [...] Flexible veut dire ne pas être très lourd ni fortement spécialisé [...]. » E4/L182-189	PRESQUE TOUS

La dynamique de résolution de problèmes créée par le décalage en termes de ressources entre le présent et le futur est plus faible chez le « P » que chez le « A ». Ce dernier, en aspirant de se voir qualifier de « spécialiste », met en place des stratégies plutôt durables. La flexibilité du système de production rejoint la notion de spécialisation flexible (Saives, Desmarteau et Kerzazi, 2011) qui, de par son adaptation à la PME, constitue un apport intéressant. En effet, en se dotant d'équipements et d'un personnel polyvalents, la PME devient un terreau fertile pour l'innovation et la réactivité.

DISCUSSION MANAGÉRIALE ET CONCLUSION

Au niveau théorique, cet article a recueilli les constructions des dirigeants de PME relatives à un contexte turbulent, en mobilisant d'une façon globale les approches du management par les ressources et compétences et en les abordant dans une perspective dynamique. Cette mobilisation fournit une configuration intéressante de capacité stratégique basée sur de nouveaux agencements de ressources aisément applicables (Eisenhardt et Martin, 2000). Ceci n'est pas évident en raison du manque de travaux sur ces approches qui traitent une problématique managériale spécifique à la PME dans un environnement fortement évolutif.

L'analyse des résultats tend à montrer que les PME libanaises sont des PME « agiles ». Soumises à l'exigence accrue de réactivité, elles sont capables de réagir aux menaces, de survivre et de croître dans un contexte marqué par des évolutions rapides (Sull, 2010 ; Barzi, 2011). Le dirigeant libanais est un dirigeant-*leader* qui adopte des stratégies de dépassement de la turbulence basées sur le renforcement du lien social entre lui et les employés (Antonakis, Canciolo et Sternberg, 2004).

De plus, et suite à un examen des études antérieures, ces résultats mènent vers deux constats différents. Le premier, qui se situe dans le prolongement de la littérature, montre que les « pratiques types » n'existent pas (Lalonde, 2004). Il met en évidence deux profils de dirigeants qui assurent la survie de leurs entreprises à travers deux ensembles différents d'actions : les dirigeants « paternalistes » et les dirigeants « avertis ». Les premiers, qui dans leur majorité sont des dirigeants-propriétaires, fuient le risque et voient leurs pratiques se manifester par des mesures traditionnelles. Les seconds qui dans leur majorité sont des dirigeants-salariés, défient la turbulence et voient leurs actions se baser sur l'innovation et la recherche de nouvelles alternatives. De ce point de vue, le statut du dirigeant (fondateur de la société, propriétaire, copropriétaire ou salarié), sa personnalité, ses compétences, sa disposition à prendre du risque, son éducation, son attitude, son endurance, sa capacité à supporter le stress, etc. ont un effet sur ses pratiques, et plus spécifiquement sur l'intensité de l'innovation et la propension à la croissance de la PME qu'il gère. L'apport à ce niveau réside dans les agencements de pratiques ressortis pour chaque ensemble de dirigeants. Ces deux agencements, récapitulés dans le tableau 14, permettent d'apporter de nouvelles pistes de recherche sur les pratiques de gestion des dirigeants de PME dans un contexte turbulent.

TABLEAU 14. CANEVAS DES PRATIQUES SPÉCIFIQUES À CHAQUE TYPE DE DIRIGEANTS DANS UN CONTEXTE TURBULENT

	Dirigeant paternaliste	Dirigeant réactif
Statut	Propriétaire	Salarié
À la recherche de la :	Survie de la PME	Croissance de la PME
Mode de gestion	Orientation traditionnelle	Orientation entrepreneuriale
Fidélisation des employés	Orientation relationnelle	Orientation d'efficacité
Qualifications des employés	Profils communicationnels	Profils créatifs
Adaptation au marché en mutation	La diversification stratégique	Exploration de nouveaux marchés
Orientation du <i>leadership</i>	Élément humain	Productivité
Horizon de planification	Court terme	Moyen et long termes

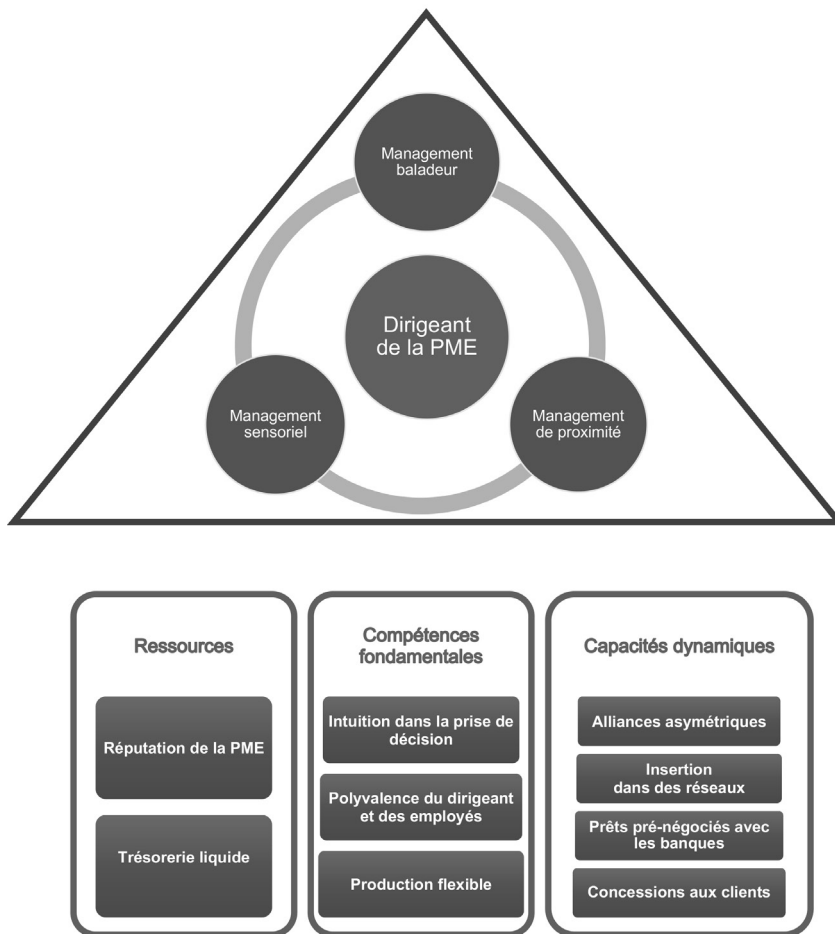
Le second constat qui constitue un apport à cette étude vient enrichir la littérature à ce sujet. Il met en lumière un ensemble de pratiques de gestion vis-à-vis desquelles tous les dirigeants se sont accordés, indépendamment de leurs profils, du type de l'entreprise, de sa taille et du secteur d'activité auquel elle appartient. Cet apport débouche sur des implications managériales qui visent à aider les dirigeants soucieux d'assurer la résilience de leurs organisations. Ces implications montrent que la réputation de la PME est une ressource essentielle à l'origine de sa survie. Elles incitent les dirigeants à adopter un management de proximité affective. Ce management optimise le rendement des acteurs à l'interne en valorisant leurs capacités sensorielles. De plus, ces gérants, qui se doivent d'être polyvalents, ont intérêt à utiliser souvent leur intuition dans leur prise de décision, ce qui leur permet de réaménager en permanence leurs agencements stratégiques. Cette polyvalence, également requise pour l'employé, le rend capable de réagir adéquatement à tout changement. Ce travail encourage les dirigeants de PME à intégrer la spécialisation flexible dans leur système de production. Il s'agit d'une forme organisationnelle qui permet au processus de production de s'adapter rapidement à tout nouveau changement. Il les pousse à se lancer dans des alliances, même asymétriques, avec des entreprises internationales pour renforcer la résilience de leurs entreprises. Il les incite aussi à s'intégrer dans un réseau piloté par une entreprise *leader* (entreprises satellites) ce qui procure des avantages compétitifs à l'ensemble des entreprises. Afin de s'opposer à l'impact du fardeau financier qui pèse lourd sur eux dans un contexte instable, cette étude encourage les gérants de PME à anticiper leurs besoins en fonds par des négociations entamées à l'avance avec les institutions financières. Elle les pousse de même, à se centrer sur les besoins du client partant du principe que le client a toujours raison. Cette action considérée par Levratto (2009) comme étant une pratique spécifique de gestion de PME s'avère routinière au sein de la PME libanaise. Finalement, cette recherche nous a permis de constater que la disponibilité en argent liquide contribue à diminuer la vulnérabilité des PME, surtout qu'un contexte défavorable ne donne jamais un préavis. Les principaux éléments managériaux requis face à la turbulence de l'environnement sont récapitulés dans le tableau 15.

TABLEAU 15. LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS MANAGÉRIAUX REQUIS FACE À LA TURBULENCE DE L'ENVIRONNEMENT

La PME libanaise est une PME agile		
Management	Proximité (de)	
	Sensorialité (de)/gestion par usage pertinent et efficace des sens	
	Baladeur	
Ressources	Réputation de la PME	
	Trésorerie liquide	
Compétences fondamentales/atouts	Intégration de l'intuition dans la stratégie décisionnelle	
	Polyvalence	du dirigeant
		des employés
	Production flexible	
Capacités dynamiques	Alliances asymétriques avec des entreprises internationales	
	Insertion dans des réseaux non formalisés de partenaires	
	Concessions aux clients/méfiance de la dépendance des « grands » fournisseurs et/ou clients	
	Prêts prénégociés avec les institutions financières	

En conclusion et en récapitulant ces déterminants, la recherche a permis d'élaborer dans la figure 1, un « modèle de réaction » qui pourrait éclairer les dirigeants de PME œuvrant dans un contexte turbulent, sur les performances managériales requises. Ce modèle qui, selon Helfat et *al.* (2009), est judicieux d'identifier, semble être un apport intéressant. Ainsi, la PME dans un contexte turbulent est un système structurel représenté par un triangle simple. Le dirigeant, maître du système, se localise au centre. Ce système, à cause des caractéristiques du terrain (la turbulence), a besoin d'assises profondes qui seront le gage de sa solidité. Ces fondations, réunissent sous l'égide de trois ensembles (Ressources, Compétences fondamentales et Capacités dynamiques), une multitude de pratiques basées sur des interactions humaines et qui permettent de comprendre comment la PME, à travers un modelage de ses ressources et de ses compétences, développe un processus qui renforce sa résilience. Finalement, tout système structurel est soumis à un processus d'érosion nécessitant un entretien permanent. Le management sensoriel, le management baladeur et celui de proximité assurent la résilience à ce système.

FIGURE 1. MODÈLE DE RÉACTION DES DIRIGEANTS DE PME FACE À UN CONTEXTE TURBULENT



Cette configuration de ressources, en particulier intangibles, réunit le dirigeant, la PME et le contexte. Elle offre selon Baum, Locke et Smith (2001), un modèle d'action nécessaire, facilement mobilisable et capable de mieux appréhender la situation. Toutefois, ce cadre, bien qu'il repose sur des interactions synergiques, ne prend pas en compte tous les facteurs et les variables qui façonnent la relation entre le dirigeant de la PME et son environnement et qui peuvent éventuellement être plus complexes (Pettersen, St-Pierre et Brutus, 2011). De surcroît, ce modèle issu d'une recherche exploratoire ne s'inscrit pas dans une logique de généralisation statistique. Néanmoins, il permet d'identifier un ensemble d'éléments fiables qui méritent d'être testés dans des recherches ultérieures et sur des échantillons de dirigeants de PME de plus grande taille. Au-delà de ces résultats, nous pouvons soutenir que l'analyse de la spécificité libanaise a permis clairement de mettre en évidence les caractéristiques clés des pratiques managériales du dirigeant de PME en contexte turbulent ; mais la plupart des contextes ne le sont-ils pas devenus ?

ANNEXE 1. LE GUIDE D'ENTRETIEN

1. Identification de la PME

Identité de l'entreprise :

- Date de création
- À qui appartient l'entreprise et depuis quand ?
- Secteur d'activité
- Nombre d'employés (détermination du type d'entreprise : moyenne, petite ou très petite entreprise)
- Êtes-vous une entreprise certifiée ?
- Chiffre d'affaires approximatif
- Budget de R et D (% du CA)
- Les filiales de l'entreprise

La production :

- Que produit-on ? (type de production: production de biens ou de services, identifier le produit ou la gamme des produits, destination des produits)

Description de l'entreprise :

- Vétusté des bâtiments et des équipements (leur capacité productive)
- Technologie : désuète ou de pointe
- Préciser le rôle et l'importance des divers départements et services ainsi que des fonctions de l'entreprise : direction générale, production, gestion des ressources humaines, comptabilité, ventes, etc.

2. Présentation du dirigeant

- Qui dirige l'entreprise ? Identification du ou des dirigeants de l'entreprise (selon leur notoriété et leurs prises de position). Disposez-vous d'un conseil d'administration ? Ses membres sont-ils des proches de la famille ? Présentent-ils une expertise dans le domaine ? Les réunions ? Comment faites-vous pour coordonner avec ce conseil ?
- Âge, éducation et niveau de formation

3. Dynamique de la contribution des pratiques managériales au renforcement de la résilience de la PME dans un contexte turbulent

- Bref historique de l'entreprise : son évolution dans son environnement d'une part, en termes de localisation, produits, composition et dynamisme de l'équipe, culture dominante, d'autre part, en termes d'emploi et de chiffre d'affaires (indicateurs de croissance)
- Vous dirigez une entreprise qui date de l'année... et qui a réussi à survivre plus que 15 ans de guerres civiles. Quel est votre secret ?
- Comment se fait la prise de décision dans un tel contexte ?

- *Favorisez-vous la consultation, la discussion et la négociation plutôt qu'une prise de décision individuelle ?*
- *Comment vous faites pour maintenir votre autorité sur l'entreprise et sur son évolution ? (la proximité)*
- Est-ce que vous utilisez de pratiques d'affaires que vous considérez comme innovantes/ originales (qui vous différencient des autres) ?
 - *Dans le cas positif, quelles sont ces pratiques et quels sont les problèmes rencontrés dans leur adoption, y a-t-il un budget spécifique alloué (% du CA) ?*
- Pouvez-vous nous décrire vos relations avec les autres entreprises ? Comment sont-elles ? Régulières, formelles, non formelles (intuitives), etc. (Les entreprises en réseau)
- Quelles sont les ressources que vous considérez comme importantes pour votre entreprise dans un tel contexte ? Pouvez-vous les citer suivant leur ordre d'importance ?
 - *En reprenant l'ensemble des ressources mentionnées :*
 - *Quelles sont celles qui sont rares ?*
 - *Quelles sont celles qui vous appartiennent ? Êtes-vous dépendant d'une autre entreprise qui vous fournit une ressource essentielle (critique) ou bien vous trouvez toujours des sources alternatives d'approvisionnement ?*
- Dans un tel contexte, quelles sont les compétences que vous jugez indispensables et que vous cherchez à développer chez vos employés (comment faites-vous pour améliorer leur rendement) ?
 - *Quelles sont les routines (tours de main) mises en œuvre et qui vous différencient des autres entreprises ?*
- Avez-vous des plans d'action stratégiques ou scénarios préétablis pour accompagner la période de perturbation ?
 - *Développez-vous des solutions à partir de situations qui ont menacé votre entreprise ?*
 - *Quelles sont, selon vous, les raisons principales de survie de votre entreprise ?*
 - *Quelle est votre vision pour l'avenir ? Quelles sont vos ambitions et quelle est la possibilité de leur réalisation ?*

Questions générales (ces questions ne sont pas nécessairement posées à tous les dirigeants, mais à certains, et ceci en fonction de certaines réponses spécifiques) :

- Vous êtes l'entreprise numéro un au Liban dans... quelle est la raison ?
- Y a-t-il des aspects que nous n'avons pas abordés dans cet entretien et qui vous semblent utiles pour la compréhension de la problématique ? Pourriez-vous me donner vos commentaires et/ou suggestions qui se rattachent à cet entretien ainsi qu'à la manière, dont il a été conduit ?

ANNEXE 2. DESCRIPTION DÉTAILLÉE DES DIRIGEANTS DES PME ÉCHANTILLONNÉES/
LOCALISATION DES PME ÉCHANTILLONNÉES/SECTEUR D'ACTIVITÉ AUQUEL
APPARTIENNENT LES PME ÉCHANTILLONNÉES

N.B. Dirigeant d'entreprise ou chef d'entreprise désigne la personne qui est à la tête d'une entreprise, sans en être forcément le fondateur ou le propriétaire. Il dirige l'entreprise en fonction des pouvoirs qui lui sont conférés.

H = Homme

F = Femme

D.F. = Dirigeant-fondateur de la société (entrepreneur)

D.P. = Dirigeant-propriétaire ou copropriétaire de l'entreprise sans l'avoir fondée (héritage ou rachat)

D.S. = Dirigeant-salarié (ni fondateur ni propriétaire de l'entreprise)

Tableau représentant la description détaillée des dirigeants des PME échantillonnées

Identifiant N°	Date de création	Localisation (gouvernorat)	Statut	Direction	Âge approximatif du dirigeant interviewé	Sexe	Effectif
10	1967	Liban-Sud	D.F. + D.P.	Dirigeant + frère	] 55-75 ans [	H	53
15	1956	Beqaa	D.P.	Dirigeant à la tête	] 35-55 ans [	H	33
3	1974	Beyrouth et Mont-Liban	D.P.	Dirigeant + frère	] 35-55 ans [	H	51
1	1970	Liban-Nord	D.P.	Dirigeant + épouse	] 35-55 ans [	F + H	75
5	1969	Beqaa	D.S.	Dirigeant à la tête	] 35-55 ans [	F	27
4	1967	Beyrouth et Mont-Liban	D.S.	Dirigeant à la tête	] 55-75 ans [	H	54
13	1935	Liban-Nord	D.S.	Dirigeant à la tête	] 35-55 ans [	H	42
11	1900	Beyrouth et Mont-Liban	D.P. + D.P.	Dirigeant + père	] 35-55 ans [	H	29
6	1928	Beyrouth et Mont-Liban	D.S.	Dirigeant à la tête	] 55-75 ans [	H	65
7	1958	Liban-Sud	D.P.	Dirigeant à la tête	] 55-75 ans [	H	17
2	1962	Liban-Nord	D.P.	Dirigeant à la tête	] 35-55 ans [	H	36

Identifiant N°	Date de création	Localisation (gouvernorat)	Statut	Direction	Âge approximatif du dirigeant interviewé	Sexe	Effectif
12	1876	Beyrouth et Mont-Liban	D.S.	Dirigeant à la tête	] 55-75 ans [	H	56
8	1970	Beyrouth et Mont-Liban	D.F.	Dirigeant à la tête	] 55-75 ans [	H	18
9	1972	Beyrouth et Mont-Liban	D.F.	Dirigeant à la tête	] 55-75 ans [	H	25
14	1968	Beyrouth et Mont-Liban	D.S.	Dirigeant à la tête	] 35-55 ans [	H	81

Tableau représentant la localisation des PME échantillonnées

Répartition géographique des PME libanaises en 2006				La localisation des PME échantillonnées
	Nombre	%	%	
Beyrouth	25 504	14,50	51	8
Mont-Liban	64 265	36,50		
Liban-Nord	33 985	19,25		3
Liban-Sud	29 480	16,75		2
Beqaa	23 045	13		2
Total	176 279	100		15

Tableau représentant les secteurs d'activité auxquels appartiennent les PME échantillonnées

N°	Les activités économiques des entreprises libanaises	La répartition en % des entreprises libanaises par activité	La constitution de notre échantillon	P (entreprise productrice) D (entreprise distributrice)	Identifiant
1	Agroalimentaire et boissons	4,7	1	P	N10
2	Textile et cuir	1,72	1	P	N15
3	Papier et carton Impression et éditions	1,75	1	P	N3
4	Produits non métalliques Produits métalliques	3,5	1	P	N1

N°	Les activités économiques des entreprises libanaises	La répartition en % des entreprises libanaises par activité	La constitution de notre échantillon	P (entreprise productrice) D (entreprise distributrice)	Identifiant
5	Équipements et outils Ameublements	3,15	1	D	N5
6	Eau, électricité et gaz Bâtiments et construction	1,46	1	P	N4
7	Vente et maintenance de tous véhicules	11,45	1	D	N13
8	Commerce de gros	3,5	1	D	N11
9	Commerce de détail	43,88	2	D	N6 et N7
10	Hôtels et restaurants	3,87	1	D	N2
11	Transport et activités auxiliaires au transport	1,23			
12	Poste et télécoms	0,30			
13	Intermédiation financière Assurance	1,12	1	D	N12
14	Activités immobilières	0,35			
15	Location d'équipements et outils Services informatiques, de R&D	4,15			
16	Enseignement, formation	0,95			
17	Santé et action sociale	4,90	1	D	N8
18	Activités servicielles sociétales et sociales Activités de divertissement, culturelles et sportives	2,55	1	D	N9
19	Services aux particuliers	5,47	1	D	N14
Total		100	15		

ANNEXE 3. EXEMPLES DE CODAGE ET DE CATÉGORISATION

LE CODAGE**Les codes identifiés :**

- Société de plus en plus spécialisée dans son domaine
- Créer une image spécifique basée sur la recherche plutôt que sur l'industrie

Fragment brut prélevé de l'entretien E6 :

L'image du futur que l'on cherche à développer c'est celle d'une société spécialisée dans son domaine beaucoup plus que les services. Dans le domaine de la santé, on essaie de créer une image de santé de l'entreprise plus qu'une image industrielle, on veut sortir un peu de l'industriel, aller vers le domaine de la santé [...]. Santé, c'est-à-dire soins à domicile, les patients, plus de services dans les hôpitaux. On est en train de créer des laboratoires de sommeil qu'on gère à l'intérieur de l'hôpital pour analyser tous les problèmes de sommeil donc on veut aller vers plus de spécialisation et vers une image « médicalisée ». (Cas E6/L662-671)

LA CATÉGORISATION

L'étape de la catégorisation, c'est-à-dire le regroupement de codes relatifs à une même catégorie, a été effectuée (par exemple, les codes tels que « En dépit de la situation, acheter des machines », « Malgré la situation, réaliser un investissement nouveau » ont été regroupés dans la catégorie : « Agir risqué »).

La réalisation des regroupements des codes est à la base de la mise en perspective des résultats.

Dans le tableau qui suit, nous explicitons par un exemple comment nous avons procédé dans l'étape de la catégorisation.

Exemple illustrant le regroupement des codes

CODES identifiés et prélevés des discours des dirigeants			
« En dépit de la situation, acheter de nouvelles machines »	« Malgré la situation, réaliser un nouveau investissement »	« Vaincre la peur »	« Échapper aux menaces »
Regroupement des codes en CATÉGORIES		Regroupement des codes en CATÉGORIES	
Agir risqué		Agir de contournement de la crainte de l'inconnu	
SOUS-THÈME			
Conduite réactive			
THÈME			
Agir conditionné par la personnalité du dirigeant			

ANNEXE 4. LA GRILLE D'ANALYSE FINALE

Dynamique managériale des dirigeants de PME dans un contexte turbulent

Composante 1. La prise de décision dans un contexte turbulent

Agir conditionné par la personnalité du dirigeant (thème)

CONDUITE RÉACTIVE (sous-thème)

- Agir risqué (catégorie)
- Agir de contournement de la crainte et de l'inconnu (catégorie)

CONDUITE PRUDENTE (sous-thème)

- Décisions en attente/*freezing* (catégorie)
- Agir sous pression, craintif et méfiant vis-à-vis de l'environnement (catégorie)

Usage d'une relation personnalisée avec les employés

Recours aux compétences personnelles du dirigeant

- Gestion par intuition
- Dirigeant doué de capacités diverses et cumul des fonctions
- Dirigeant innovateur
- Prévoyance et vigilance
- Mobilisation judicieuse de ressources/avoir « le flair » de la famille

Composante 2. Les pratiques managériales vis-à-vis des partenaires (internes et externes)

Exploitation optimale du rendement des employés

- Mise en place des équipes polyvalentes productives et mobiles
- Fidélisation des employés : efforts orientés vers les employés qualifiés et/ou dévoués

Joindre la satisfaction des clients

- Exploitation de l'expérience antérieure avec les anciens clients
- Souci d'amélioration de la qualité des produits/services
- Ajustement au changement de l'environnement des affaires : concessions

Travail en réseaux/réseautage

- Relations amicales
- Relations professionnelles

Composante 3. Les ressources indispensables à la vie-survie de la PME

Activation des ressources humaines (à l'interne)

QUALIFICATIONS TECHNICO-EXPÉRIENTIELLES (savoir-faire)

- Recours au profil opérationnel, ouvert et créatif

QUALIFICATIONS INTERPERSONNELLES/COMMUNICATION (savoir-être)

- Recours au profil capable de faire preuve d'esprit positif et de solidarité

Activation des ressources financières

- Protection par la disponibilité de l'argent liquide
- Octroi de prêts prénégociés (à froid)

Activation de pratiques indispensables à la survie de la PME

- Alliance avec des entreprises internationales
- Percée dans des marchés locaux ou internationaux
- Percée dans de nouveaux métiers

Composante 4. Les compétences essentielles face à la complexité de l'environnement

La réputation de la PME

- Sauvegarde de son image
- Appui à la crédibilité

Dirigeant apte à mobiliser et à faire évoluer ses ressources humaines

- Aptitude à maintenir ses employés informés et impliqués
- Aptitude à renforcer le sentiment d'appartenance de ses employés

PME flexible

Projection dans l'avenir

PLANIFICATION DISCRÈTE OU À COURT TERME

- Renforcement de la présence sur le marché
- Exploitation de l'existant

PLANIFICATION SUR LE LONG TERME/CAPACITÉ DE RECUL ET D'ANALYSE

- Projets encastrés dans la qualité-recherche-innovation
- Changement d'image/centration sur la spécialisation

RÉFÉRENCES

- ABAAOUKIDE, K. et BENTALEB, C. (2011). La gestion de l'urgence dans les PME au Maroc : perceptions et pratiques de gestion. *Revue management & avenir*, (3), 143-163.
- ABI-SAMRA, M. (2010). *L'émigration libanaise et son impact sur l'économie et le développement. Cahiers des migrations internationales*, (105). Genève, Les publications du Bureau international du Travail, Genève.
- ALAOU, A., ALOULOU, W., FAYOLLE, A., ANDOTRA, N. et SUNDAN, P. (2008). Antecedents and consequences of expanded marketing mix encounters across diverse entrepreneurial profiles. *Management Review*, 20(2), 188-197.
- ALTINTAS, G. et ROYER, I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage postcrise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *M@n@gement*, 12(4), 266-293.
- ANDRIEUX, M. (2005). Le capital immatériel : une valeur durable pour les PME. *Revue Française de Comptabilité*, (379), 33-36.
- ANSOFF, H.I. et McDONNELL, E.J. (1990). *Implanting strategic management* (2^e édition). New York, Prentice Hall.
- ANTONAKIS, J., CIANCIOLO, A.T. et STERNBERG, R.J. (2004). *The Nature of Leadership*. Thousands Oaks, Sage Publications.
- BARDIN, L. (2013). *L'Analyse de contenu* (2^e édition). Paris, Presses Universitaires de France.
- BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- BARZI, R. (2011). PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire. *Innovations*, 2(35), 29-45.
- BAUM, J.R., LOCKE, E.A. et SMITH, K.G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303.
- BEYER, F.M. (2010). *Encadrer, un métier impossible ?* Paris, Armand Colin.
- BROUARD, F. (2007). Une recherche-action pour diagnostiquer les pratiques de veille stratégique des PME. *Revue internationale PME*, 20(1), 9-40.
- BRYAN, L. et FARRELL, D. (2009). Repères pour diriger par temps d'incertitude. *L'Expansion Management Review*, (1), 60-69.
- CAMERON, K.S., KIM, M.U. et WHETTEN, D.A. (1987). Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32, 222-240.
- CHABAUD, D. et SAMMUT, S. (2016). Le dirigeant au cœur des dynamiques entrepreneuriales des PME. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(1), 7-13.
- CORM, G. (2004). La situation économique du Liban et ses perspectives de développement dans la région. *Confluences Méditerranée*, 49(2), 149-159.
- COULAND, J. (2005). L'exception libanaise : confessionnalisme et laïcité. *La Pensée*, (342), 135-145.
- COUTU, D.L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-56.
- CRUTZEN, N. et VAN CAILLIE, D. (2010). Towards a taxonomy of explanatory failure patterns for small firms : a quantitative research analysis. *Review of Business and Economic Literature*, 55(4), 438-463.

- DE PERETTI, A.D., LEGRAND, J.A. et BONIFACE, J. (2013). *Encyclopédie de l'évaluation en formation et en éducation. Guide pratique*. Montrouge, ESF éditeur.
- DESQUILBET, J.B. (2007). Les contraintes de la politique monétaire libanaise (1993-2004) : endettement public, dollarisation et taux de change fixe. *L'Actualité économique*, 83(2), 163-199.
- DUGRÉ, C. (2011). *Les 13 signes avant-coureurs de la crise*. Québec, Benjamin Livre.
- DURAND, T. (2006). L'Alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, (1), 261-292.
- EISENHARDT, K.M. et MARTIN, J.A. (2000). Dynamic capabilities : what are they ? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- EL-EZZI, G. (2003). La reconstruction du Liban... un chantier semé d'embûches. *Confluences Méditerranée*, 47, 11-20.
- EL-KHOURY, G. (2011). *La résilience des banques libanaises : analyse de certains aspects de la gestion des risques dans le cadre de l'accord de Bâle* (thèse de doctorat en sciences de gestion). Liège, Université de Liège.
- EMERY, F.E. et TRIST, E.L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 21-32.
- FAUVY, S. (2009). *L'instrumentalisation des compétences organisationnelles : une analyse de l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques. Le cas de France Télécom* (thèse de doctorat en sciences de gestion). Angers, Université d'Angers.
- FONROUGE, C. (2002). L'entrepreneur et son entreprise : une relation dialogique. *Revue française de gestion*, 28(138), 145-158.
- FOSS, N.J. et ISHIKAWA, I. (2007). Towards a dynamic resource-based view : insights from Austrian capital and entrepreneurship theory. *Organization Studies*, 28(5), 749-772.
- GUEGUEN, G. (2001). Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme. *20^e Conférence internationale de management stratégique*. Québec, juin.
- HAMDAN, K. (2003). Micro and small enterprises in Lebanon : rapport de recherche n° 0417. *Présenté au Centre international de recherche et développement canadien* (48 p.). Economic Research Forum.
- HAMEL, G. et PRAHALAD, C.K. (1995). *La conquête du futur : stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain*. Paris, InterÉditions.
- HELFAAT, C.E., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SINGH, H., TEECE, D. et WINTER, S.G. (2009). *Dynamic capabilities : understanding strategic change in organizations*. Oxford, John Wiley & Sons.
- JAOUEN, A. (2010). Typologie de dirigeants de très petite entreprise. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(1), 133-152.
- JOHNSON, G., WHITTINGTON, R., SCHOLES, K. et FRERY, F. (2011). *Stratégie* (9^e édition). Paris, Pearson Education.
- JULIEN, P.-A. (1997). Pour une définition des PME. Dans P.-A. Julien (dir.), *Les PME : bilan et perspectives* (p. 1-43). Paris, Economica.
- JULIEN, P.-A. et CARRIER, C. (2002). Innovation et PME. Dans P.-A. Julien (dir.), *Les PME : bilan et perspectives* (3^e édition). Cap-Rouge, Presses Interuniversitaires.
- KOTLER, P., KELLER, K.L., ANCARANI, F. et COSTABILE, M. (2014). *Marketing Management* (14^e édition). Londres, Pearson.

- LABAKI, B. et RJEILY, K.A. (1993). *Bilan des guerres du Liban, 1975-1990*. Paris, L'Harmattan.
- LALONDE, C. (2004). In search of archetypes in crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis management*, 12(2), 76-88.
- LAMOUREUX, A. (1995). *Recherche et méthodologie en sciences humaines*. Laval, Éditions Études Vivantes.
- LE BOULAIRE, M. et RETOUR, D. (2008). Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 70, 51-68.
- LEE, D.Y. et TSANG, E.W. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of Management Studies*, 38(4), 583-602.
- LEFEBVRE, E. (1991). Profil distinctif des dirigeants de PME innovatrices. *Revue internationale PME*, 4(3), 7-26.
- LESCA, H. (2008). Gouvernance d'une organisation : prévoir ou anticiper ? *Revue des Sciences de Gestion*, (3), 11-17.
- LEVRATTO, N. (2009). *Les PME : définition, rôle économique et politiques publiques*. Bruxelles, De Boeck Supérieur.
- LEVRATTO, N. et RAMADAN, M. (2009). L'internationalisation des PME dans les pays en développement : un modèle conceptuel des PME libanaises. *11^e Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME*. Trois-Rivières, 27-29 mai.
- MARCHESNAY, M. (2000). L'entrepreneur face à ses risques. *Innovations*, (12), 9-26.
- MARCHESNAY, M. (2008). Proximités et singularités des TPE. Dans A. Jaouen et O. Torrès (dir.), *Les très petites entreprises : un management de proximité* (p. 81-103). Paris, Hermès Lavoisier.
- MARTIN, C. (2008). *Contribution à la définition d'actions pour la pérennisation de la prévention des risques professionnels dans les PME-PMI* (thèse de doctorat des Mines de Paris). Paris, Mines.
- MAYER, R. et DESLAURIERS, J.-P. (2000). *Méthodes de recherche en intervention sociale*. Boucherville, Gaëtan Morin.
- MEIER, O. et PACITTO, J.C. (2007). Le retour de l'acteur ou les « bonnes raisons » du comportement des dirigeants des très petites entreprises. *Actes du 5^e Congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat*. Sherbrooke, 4-5 octobre.
- MERCURI, S. et RAÏS, M. (2010). Alliance stratégique entre PME et grande firme internationale : quel rôle pour le *middle manager* ? *Congrès Internationalisation des PME (iPME) : l'internationalisation des PME. Des PME globales aux born global firms*. ESC Pau Business School, 1-3 décembre 2010.
- MILES, M.B. et HUBERMAN, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles, De Boeck Supérieur.
- MUCCHIELLI, A. (2005). Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains. *Recherches qualitatives*, 1, 41-60.
- PERETTI, J.M. et SWALHI, A. (2007). Mesure de la fidélité organisationnelle. *Actes du 18^e Congrès de l'AGRH*. Fribourg, 19-22 septembre.
- PETTERSEN, N., ST-PIERRE, J. et BRUTUS, S. (2011). Relation entre les compétences du dirigeant de PME et la performance de son entreprise : apport d'un instrument de mesure multisources. *Revue internationale PME*, 24(1), 167-193.

- PINEL, W. (2009). *La résilience organisationnelle : concepts et activités de formation* (maîtrise en sciences appliquées). Montréal, École polytechnique de Montréal.
- PRÉVOT, F., BRULHART, F. et GUIEU, G. (2010). Perspectives fondées sur les ressources. *Revue française de gestion*, (5), 87-103.
- PUTHOD, D. et THÉVENARD-PUTHOD, C. (2006). Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME. *Revue française de gestion*, (5), 181-204.
- RAMADAN, M. et LEVRATTO, N. (2011). Conceptualisation de l'internationalisation des PME : une application au cas du Liban. *Revue internationale PME*, 24(1), 71-106.
- RAVELEAU, B. (2007). La dynamique de l'activité des dirigeants de PME. *Actes du 5^e Congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat*. Sherbrooke, 4-5 octobre.
- RAYMOND, L. et ST-PIERRE, J. (2005). Antecedents and performance outcomes of advanced manufacturing systems sophistication in SMEs. *International Journal of Operations et Production Management*, 25(6), 514-533.
- SADLER-SMITH, E., HAMPSON, Y., CHASTON, I., et BADGER, B. (2003). Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, 41(1), 47-67.
- SAIVES, A.L., DESMARTEAU, R.H. et KERZAZI, L. (2011). Modèles d'affaires, proximités et territorialisation des entreprises. *Revue française de gestion*, (4), 57-75.
- SALLOUM, L. (2015). *Entreprises familiales : prise de participations managériales et organisationnelles sur les performances*. Paris, Bart et Jones Publishers.
- SAPORTA, B. (1986). *Stratégies pour la PME*. Paris, Montchrestien.
- SHEREHIY, B. et KARWOWSKI, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473.
- SMART, C. et VERTINSKY, I. (1984). Strategy and the environment : a study of corporate responses to crises. *Strategic Management Journal*, 5(3), 199-213.
- SMITH, J.A. et OSBORN, M. (2003). *Qualitative psychology : a practical guide to research methods*. New York, Guilford Press.
- SOGBOSSI, B. (2012). Prise de décision des dirigeants de petites entreprises face à la complexité de l'environnement : l'intuition comme une alternative stratégique. *Actes du 11^e CIFEPM*. Brest, 23-26 octobre.
- ST-PIERRE, J., AUDET, J. et MATHIEU, C. (2003). Les nouveaux modèles d'affaires des PME manufacturières : une étude exploratoire. *Bulletin InfoPME, Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, Institut de recherche sur les PME (LaRePE)*, 3(1). Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières.
- SULL, D. (2010). Competing through organizational agility. *McKinsey Quarterly*, 1, 48-56.
- TEECE, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities : the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- TORRÈS, O. (2002). Small firm, globalization strategy and proximity. *Research in Entrepreneurship and Small Business*, 16, 1-12.
- TORRÈS, O. (2007). Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité. Dans L.J. Filion (dir.), *Management des PME, de la création à la croissance* (p. 23-34). Montréal, Éditions du Renouveau Pédagogique.

TORRÈS, O. et JAOUEN, A. (2008). *Les très petites entreprises, un management de proximité*. Paris, Hermès Lavoisier.

ULRICH, D., YOUNGER, J. et BROCKBANK, W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 47(4), 829-850.

VERDEIL, É., FÉRÉ, C. et SCHERRER, F. (2009). De la rétroaction entre différenciation territoriale et modèle universel des services urbains en réseau : les enseignements du cas libanais. *Flux*, 75(1), 27-41.

WEITZEL, W. et JONSSON, E. (1989). Decline in organizations : a literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 91-109.

ZINNBAUER, D., DOBSON, R. et DESPOTA, K. (2009). Rapport mondial sur la corruption 2009 : la corruption et le secteur privé. *Les rapports TIGC (Transparency International Global Corruption)*. Récupéré le 2 octobre 2018 sur le site : http://www.cambridge.org/gb/knowledge/isbn/item2427308/?site_locale=en_GB.