



HAL
open science

Le management efficace des PME dans un contexte de crise : le cas du Liban

Eliane Khalifé

► **To cite this version:**

Eliane Khalifé. Le management efficace des PME dans un contexte de crise : le cas du Liban. Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX, 2014. Français. NNT : 2014PA090043 . tel-01130686

HAL Id: tel-01130686

<https://theses.hal.science/tel-01130686>

Submitted on 12 Mar 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE
ECOLE DOCTORALE DE DAUPHINE
DRM M&O**

**LE MANAGEMENT DES PME
DANS UN CONTEXTE DE CRISE
Le cas du Liban**

THÈSE

pour l'obtention du titre de

DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

(Arrêté du 7 août 2006)

Présentée et soutenue publiquement le 21 novembre 2014 par :
Eliane KHALIFÉ ABOU KHALIL

JURY

Directeur de thèse: Monsieur Bernard de MONTMORILLON
Professeur à l'Université Paris-Dauphine

Rapporteurs : Monsieur Tony GIBEILY
Doyen de la FGM – Professeur à l'Université Saint-Joseph
Monsieur Patrick JOFFRE
Professeur à l'Université de Caen

Suffragants : Madame Stéphanie DAMERON
Professeur à l'Université Paris-Dauphine
Monsieur Fouad ZMOKHOL
PDG de Zimco Group et Président du RDCL

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

Au terme de cette thèse de doctorat, je tiens en premier lieu à adresser mes sincères remerciements à mon directeur de recherche, le Professeur Bernard de MONTMORILLON, pour la confiance qu'il m'a accordée en acceptant d'encadrer ce travail, pour ses conseils pertinents et de si grande valeur qui ont permis de faire réussir cette thèse, pour m'avoir appris la recherche du rapport logique entre les idées et le raisonnement fondé sur les questionnements continus et enfin, pour la compréhension et l'amabilité qu'il m'a toujours exprimées. Qu'il trouve dans ce travail l'expression de ma reconnaissance.

J'adresse également mes plus vifs remerciements au Professeur Stéphanie DAMERON qui m'a honorée pour avoir accepté d'examiner ce travail et de faire partie des jurys de pré-soutenance et de soutenance. Ses remarques et conseils précieux ont permis une amélioration importante de la qualité de cette thèse, et je lui en suis très reconnaissante.

J'adresse de même mes chaleureux remerciements au doyen de la Faculté de Gestion et de Management de l'Université Saint Joseph de Beyrouth, le Professeur Tony GIBEILY pour son appui permanent, ses conseils sensés et ses encouragements incessants. Je lui sais également infiniment gré pour l'intérêt qu'il a manifesté à l'égard de cette recherche en s'engageant à être rapporteur.

Je souhaite remercier de la façon la plus chaleureuse le Professeur Patrick JOFFRE pour avoir accepté la lourde tâche de rapporteur de ce travail et pour le temps qu'il a bien voulu consacrer à l'évaluation de cette thèse. J'adresse également mes remerciements au Dr Fouad ZMOKHOL, président du Rassemblement de Dirigeants et Chefs d'Entreprises Libanais pour avoir bien voulu examiner ce travail de recherche. Leur participation à ce jury me fait honneur.

Je remercie tout particulièrement ma collègue Jamilé KHOURY, enseignante à la Faculté des Lettres et des Sciences Humaines de l'Université Saint-Joseph de Beyrouth, pour son aide précieuse, son efficacité dans le double-codage et ses conseils judicieux qui m'ont aidé à réorganiser ma pensée méthodologique.

Mes sincères remerciements vont de même à tous les dirigeants de PME qui ont accepté de consacrer une partie de leur temps à répondre à des questions souvent longues et parfois indiscretes, pour l'accomplissement des entretiens de la recherche. Le grand intérêt porté sur le sujet, la qualité et la richesse des réponses fournies, les encouragements reçus et la réclamation avec insistance des résultats, ont renforcé ma volonté de mener à bien ce travail.

Mes remerciements les plus chaleureux vont à mes enfants bien-aimés Victoria, Vanessa et William pour leur encouragement et leur support continuels.

Enfin, ce travail de recherche n'aurait jamais pu être achevé ou même commencé sans le soutien, le réconfort et l'appui affectif de mon mari Walid, durant mes grands moments d'abattement. Mes plus profonds remerciements pour sa patience, son enthousiasme et ses dépannages informatiques. Qu'il trouve dans ce travail l'expression de mon affection.

SOMMAIRE

(Une table des matières figure en fin d'ouvrage)

INTRODUCTION GÉNÉRALE	7
PREMIÈRE PARTIE : CADRE D'ÉTUDE DES PRATIQUES MANAGÉRIALES DES PME DANS UN CONTEXTE DE CRISE	27
CHAPITRE 1 : LE CONTEXTE DE CRISE	28
Section 1. La dynamique managériale dans un contexte de crise	29
1. Le contexte de crise.....	29
2. La dynamique managériale dans un contexte spécifique	35
Section 2. Le contexte libanais de crise	39
1. Le contexte libanais.....	39
1.1. Le cadre économique	42
1.2. Le cadre politique.....	43
1.3. Le cadre social.....	44
2. La crise libanaise	45
Conclusion du chapitre 1: Repérage des éléments d'exploration de recherche	48
CHAPITRE 2 : LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES DANS UN CONTEXTE DE CRISE	51
Section 1 : La réactivité des PME dans un contexte de crise	51
1. Des éléments de définition	52
2. Des typologies d'ordre managérial et organisationnel	54
2.1. La PME globale.....	55
2.2. La PME innovante.....	56
2.3. La PME exportatrice	56
2.4. La PME locale.....	57

3. Les processus organisationnels des PME dans un contexte de crise.....	58
3.1. Le dirigeant	59
3.2. La structure organisationnelle	62
3.3. Les mécanismes de coordination et le système d'information.....	63
3.4. La culture organisationnelle	66
3.5. Les ressources en PME	67
3.6. Les compétences en PME	69
4. La dynamique innovatrice de la PME	71
4.1. L'innovation	71
4.2. La démarche innovatrice de la PME	73
Section 2. Les PME libanaises	75
1. Les caractéristiques qui marquent les PME libanaises.....	75
2. Les processus organisationnels des PME libanaises	77
Conclusion du chapitre 2 : Repérage des éléments d'exploration de recherche	80
CHAPITRE 3 : LES COURANTS MANAGÉRIAUX MOBILISÉS	85
Section 1. Le champ de management du dirigeant de la PME dans un contexte de crise.....	85
Section 2. Une lecture en termes de ressources et compétences	89
1. Les ressources et les compétences	89
1.1. Une lecture en termes de ressources	89
1.2. Une lecture en termes de compétences	91
2. Vers une classification des ressources et compétences.....	93
2.1. Les ressources	94
2.2. Les compétences organisationnelles au sens de Durand	95
2.3. Les compétences fondamentales	97

Section 3. L'expression stratégique en termes de ressources et compétences et son opérationnalisation	101
1. La valeur stratégique des ressources et des compétences	101
2. L'opérationnalisation en termes de ressources et compétences	103
Conclusion du chapitre 3 : Repérage des éléments d'exploration de recherche	108
SYNTHESE DE LA PREMIERE PARTIE : LE CADRE DE RÉFÉRENCE DE LA RECHERCHE.....	111
1. Présentation du cadre de référence.....	112
2. Construction du cadre et de ses composantes	113
2.1. Du contexte de crise à la crise libanaise.....	114
2.2. De la PME à la PME libanaise.....	116
2.3. Les courants managériaux mobilisés au service de la gestion de la PME libanaise	120
DEUXIÈME PARTIE : ÉVALUATION EMPIRIQUE DES PRATIQUES MANAGÉRIALES DES PME DANS UN CONTEXTE DE CRISE.....	127
CHAPITRE 4 : LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	128
Section 1. La perspective épistémologique de la recherche.....	128
1. Le choix d'une approche qualitative	128
2. La perspective phénoménologique interprétative de la recherche	132
Section 2. Le design de la recherche	134
1. La description de la population à l'étude	136
2. L'échantillon et les stratégies de recrutement : le choix des cas étudiés	138
2.1. La méthode de constitution de l'échantillon	139
2.2. La taille de l'échantillon.....	141
3. L'instrument de collecte des données	143
4. Le déroulement de l'étude.....	150

4.1. La collecte des données.....	150
4.2. Les considérations éthiques.....	151
5. Le processus d'analyse des données	152
5.1. La préparation du matériel	153
5.2. La pré-analyse	154
5.3. L'exploitation du matériel (ou codage).....	155
5.4. L'interprétation des résultats	157
Section 3. La validité de la recherche	159
CHAPITRE 5 : L'ANALYSE DES RÉSULTATS	167
Section 1. L'analyse et la synthèse des résultats se rapportant à la crise libanaise.....	168
1. l'analyse des résultats se rapportant à la crise libanaise.....	168
1.1. Les caractéristiques de la crise libanaise perçues par les dirigeants	169
1.2. Les données qui alimentent la crise.....	170
1.3. Les dirigeants face à la crise libanaise et ses modes de reconnaissance	170
1.4. Confrontation stratégique : réflexion et conduite d'ensemble	171
2. La synthèse des résultats se rapportant à la crise libanaise	172
Section 2. L'analyse et la synthèse des résultats se rapportant au management de la PME libanaise dans un contexte de crise	172
1. L'analyse des résultats se rapportant au management de la PME libanaise dans un contexte de crise	173
1.1. Le dirigeant / La prise de décision en période de crise	173
1.2. La structure organisationnelle/Pratiques managériales réactives en temps de crise	177
1.3. Les mécanismes de coordination et le système d'information.....	183
1.4. La culture organisationnelle.....	184
1.5. Les ressources indispensables à la vie-survie de la PME.....	185

1.6. Les compétences essentielles face à la complexité de l'environnement	189
2. La synthèse des résultats se rapportant au management de la PME libanaise dans un contexte de crise.....	194
CHAPITRE 6 : LA DISCUSSION DES RÉSULTATS	198
Section 1. La confrontation des résultats aux théories	199
1. La crise libanaise	199
1.1 Les caractéristiques de la crise libanaise perçues par les dirigeants	199
1.2. Les données qui alimentent la crise.....	201
1.3. Les dirigeants face à la crise libanaise et ses modes de reconnaissance	202
1.4. Confrontation stratégique : réflexion et conduite d'ensemble	203
2. Le management de la PME libanaise dans un contexte de crise	205
2.1. Le dirigeant / La prise de décision dans un contexte de crise	205
2.2. La structure organisationnelle / Pratiques managériales réactives en temps de crise	210
2.3. Les mécanismes de coordination et le système d'information.....	217
2.4. La culture organisationnelle.....	218
2.5. Les ressources indispensables à la vie- survie de la PME.....	219
2.6. Les compétences essentielles face à la complexité de l'environnement	225
Section 2. La matrice récapitulative des résultats	232
Section 3. Les recommandations sur les pratiques managériales des dirigeants de PME dans un contexte de crise	239
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	245
BIBLIOGRAPHIE	260
ANNEXES	285
TABLE DES ILLUSTRATIONS	356
TABLE DES MATIERES	359

Table des abréviations

<i>Cf.</i>	<i>Confer</i> (renvoi à un passage, un article ou un ouvrage à consulter)
Coll.	Collection
Dir.	Direction
Ed.	Edition / Editor / Edited
Éd.	Édition
<i>Et al.</i>	<i>Et alii</i> (et d'autres)
<i>Ibid.</i>	<i>Ibidem</i> (au même endroit)
<i>In</i>	Dans
M.	Monsieur
Mlle	Mademoiselle
MM.	Messieurs
Mme	Madame
N° / No.	Numéro / Number
P.	Page(s)
Réf.	Référence
Trad.	Traduction, Traduit
Vol.	Volume

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1. Gérer une petite et moyenne entreprise¹ dans un contexte de crise² : les premières interrogations

Gérer dans un contexte de crise

Le monde actuel, en mutation incessante, pousse les dirigeants d'entreprises à prendre cette réalité en considération et à revoir leurs pratiques managériales en conséquence. Liabert (2005) a considéré la gestion dans un contexte de crise comme étant pour l'organisation une menace qui exige une attention extrêmement délicate, car ce contexte constitue en lui-même une situation critique inhabituelle dont les retombées sont souvent très fâcheuses pour l'entreprise. Selon l'auteur, les périodes de crise peuvent constituer pour les organisations un terreau fertile à un ensemble de mutations et une opportunité positive qui les pousse à reconsidérer les théories ainsi que leurs pratiques managériales dans le but de sauvegarder leur place dans le marché. Ainsi, face aux menaces et aux opportunités auxquelles les entreprises sont soumises, il s'avère nécessaire pour ces dernières de favoriser un comportement anticipateur en surveillant de près les données de ce contexte afin d'obtenir les informations appropriées (Lesca, 2008).

Peu d'auteurs ont abordé le sujet de la gestion dans un contexte de crise. De plus, leurs contributions peu homogènes, ont été axées sur des critères différents. Lagadec (1991) explique que la gestion des entreprises dans un univers structurellement instable requiert un ajustement au contexte et à l'environnement. De leur côté, Denervaud, Johnson, Soumoy et Tcheng (2009) accordent un rôle important à la possibilité de faire le bilan des situations passées dans le but de comprendre les conjonctures futures afin de « *minimiser les effets négatifs et créer une énergie positive* ».

¹ Désignées par la suite par les initiales PME.

² Les expressions *contexte de crise*, *environnement de crise*, *période de crise* et *situation de crise* ont le même sens, sont interchangeables et utilisées de la même manière tout au long de cette thèse.

Les avis sur le sujet divergent mais une constante commune s'en ressorte : gérer convenablement en période de crise est donc, pour un dirigeant de PME, une nécessité qui devient de plus en plus complexe. C'est en quelque sorte s'efforcer de minimiser les effets de cette crise, rétablir l'ordre au sein de l'entreprise et notamment pousser l'organisation à prendre un recul lui permettant de redéfinir les règles du jeu en forgeant un nouveau vecteur d'opportunités.

La PME comme champ de recherche

La présente recherche s'inscrit dans le courant de la PME comme champ de recherche et se focalise sur la Petite et Moyenne Entreprise en tant que contexte d'étude de mise en œuvre des stratégies à suivre en temps de crise.

Quantitativement, la dimension des Petites et Moyennes Entreprises (PME) dans l'activité économique n'a cessé de se développer depuis la fin des années 70. En France, 99,8 % des entreprises dans le champ « Industrie, Commerce et Services » (ICS) sont des PME. Les petites et moyennes entreprises constituent aussi, le principal pourvoyeur d'emploi (60 % des emplois) et contribuent à 55 % de la valeur ajoutée (Savajol, 2003). Au Liban³ (cadre de notre recherche), les PME de moins de vingt employés représentent actuellement 75% des emplois permanents et 60% de la valeur ajoutée (Levratto et Ramadan, 2009). En 2007, le secteur des services représentait 75,9 % du PIB et l'économie libanaise continue d'être dominée par les petites et moyennes entreprises (PME) ainsi que par les entreprises familiales (Zinnbauer *et al.*, 2009)⁴.

Dans une étude sur la recherche académique française en PME, Marbach (cité dans Regards sur les PME, 2007) a recensé un grand nombre de thèses sur les PME soutenues en France dans la période 1975 – 2006. Mais comme la recherche ne se limitait pas aux seules thèses de doctorat, l'auteur a remarqué que les articles portant sur les PME publiés dans les revues généralistes d'économie et de gestion sont rares⁵. Cependant, le constat n'est pas le même dans les revues spécialisées en PME car plus qu'une quarantaine de revues dans ce domaine ont été recensées.

³ Une carte d'identité du Liban sera présentée en détail en annexe un.

⁴ LTA, « Corporate Governance Survey 2004 » (Beirut: LTA, 2004); disponible sur www.lcgtf.org.

⁵ Selon Marbach (cité dans Regards sur les PME, 2007), La *Revue française d'économie* n'a publié aucun article en PME sur la période 1995-2005.

Ceci montre que l'ensemble de ces contributions révèle l'intérêt croissant des chercheurs pour les PME. De surcroît, Marchesnay (1993), a signalé que la recherche en PME permet de ressortir concrètement et « [...], *visiblement aux yeux de l'observateur, ce qui est caché, difficile à saisir et à interpréter dans les organisations de grande dimension* ».

Gérer une PME dans un contexte de crise

Les recherches effectuées sur la gestion dans un contexte de crise commencent dans la plupart à apporter d'utiles appuis. Mais un aperçu général de ces recherches révèle l'existence d'une *théorie* de management en période de crise vérifiée dans les grandes entreprises, mais dont l'application aux PME n'a pas été suffisamment étudiée (Runyan, 2006). Ainsi, ces études qui, dans leur majorité, sont menées sur les grandes entreprises comme champ de recherche, ont négligé de porter l'attention sur les PME, malgré leur contribution croissante à la création de richesse (Marchesnay, 1993). Cette contribution grandissante de ces dernières entités économiques contraste avec la rareté des travaux qui les concernent surtout dans les pays en voie de développement (Levratto et Ramadan, 2009). En outre, ces entreprises ont leurs propres spécificités et ne peuvent pas toujours se retrouver dans les mêmes approches théoriques que celles développées pour les grandes entreprises.

Notons d'abord que la survie de la PME dans un contexte de crise est en jeu car généralement cette entreprise est moins bien protégée qu'une grande entreprise (Lagadec, 1993). En effet, la grande entreprise peut répartir les pertes de certaines de ses activités sur d'autres restées rentables, alors que la PME, située généralement dans un créneau de spécialisation, ne peut persister durablement dans le déficit. Dans une étude sur les petites et moyennes entreprises australiennes confrontées à des situations de crise, Coleman (2004) a tiré certaines conclusions qui peuvent être récapitulées comme suit : aucun secteur d'activité n'est à l'abri de ce contexte et plus du quart (27%) des entreprises impliquées n'a pas survécu. De plus, 10% des entreprises qui ont survécu n'ont pas cessé de lutter sur plusieurs années surtout que les coûts liés à une mauvaise gestion dans des contextes de crise sont très importants, tant en termes de ressources financières qu'en ceux du potentiel humain (Coleman, 2004 ; Elsubbaugh, Fildes et Rose, 2004). Cette survie, qui reste l'objectif principal des dirigeants, plutôt que la recherche de la croissance

et la performance financière, est selon Lagadec, (1991), liée à l'aptitude de ces entreprises à opérer de façon judicieuse en temps de crise.

Par contre, ces entreprises se caractérisent par une capacité de résistance remarquable qui les différencie des grandes entreprises. Cette capacité s'explique par une adaptation pertinente et prompte grâce à de moindres rigidités, à une spécialisation ou à une proximité des marchés. Ceci explique que, face aux changements de l'environnement, certaines PME se montrent à la fois plus réactives et flexibles (Torrès 1999). Cette spécificité a renforcé le constat que les méthodes et outils de gestion élaborés pour les grandes entreprises ne peuvent pas être adoptés par les PME car selon Torrès (1997a), on ne gère pas une PME comme on gère une grande entreprise. De plus, comme le précise toujours l'auteur, les différences de structure financière et/ou administrative entre les petites et les grandes entreprises sont si importantes qu'à différents aspects, il n'est pas judicieux d'envisager les deux entreprises comme étant de la même catégorie.

De même, gérer une PME dans un contexte de crise relève de certaines compétences stratégiques que les dirigeants de ces entreprises ne peuvent pas ignorer (Spillan et Hough, 2003). Cette problématique des PME qu'il importe d'éclaircir, est restée jusqu'à maintenant un sujet marginal du fait de la faiblesse de la planification formelle dans ces entreprises d'une manière générale et particulièrement dans les situations de crises (Runyan, 2006).

Un besoin de recherche guidé par ces interrogations préliminaires, se révèle nécessaire par le fait qu'elles constituent, pour chaque organisation, un domaine vital qu'il importe d'éclaircir et surtout que, peu d'études leur ont été consacrées (Hart, Heyse et Boin, 2001 ; Gao *et al.*, 2013). Finalement, en période d'instabilité, la PME est acculée à repenser et à reconsidérer ses comportements et ses pratiques. Elle doit mobiliser des stratégies appropriées et prendre des décisions importantes et rapides tout en se basant sur le peu d'information ainsi que sur les ressources limitées dont elle dispose, afin de maintenir ou de développer et améliorer sa résilience.

Ainsi, notre objet principal de recherche, vise à mettre en lumière les différentes constructions et interprétations de la réalité issues des acteurs sur les stratégies adoptées par eux en vue de consolider la résilience et d'assurer la survie des PME libanaises.

2. Les intérêts de la recherche

Pertinence sociale

Cette recherche qui, selon Thiéart *et al.*, (2007), s'inscrit explicitement dans le domaine du management stratégique, traite un problème pressant auquel sont confrontées plusieurs entreprises, répondant ainsi à des préoccupations pratiques et managériales. La pertinence sociale de cette recherche se situe dans un contexte où l'environnement de crise affecte un nombre considérable de PME menacées de mettre la clé sous la porte. En effet, elle étudie spécifiquement un sujet problématique pour les dirigeants des petites et moyennes entreprises opérant au Liban : comment parvenir, dans un contexte de crise, à s'approprier, à mobiliser et à développer les ressources dont dispose l'entreprise pour assurer au mieux sa survie? C'est dans cette optique qu'une meilleure connaissance des pratiques managériales et des mesures prises par les organisations dans les périodes de crise, « *peut constituer le principal stimulus du développement du pays* » Nasnas (2007, p.401) surtout qu'au Liban, la grande majorité des entreprises qui constituent l'essentiel de son tissu économique, sont de taille moyenne et petite. Nos recommandations pratiques au terme de ce travail viennent confirmer l'intérêt de notre recherche pour les acteurs concernés.

Pertinence scientifique

L'intérêt de notre problématique est non simplement social, mais répond également aux préoccupations actuelles de la communauté scientifique vis-à-vis de la gestion dans un contexte de crise d'un côté, ainsi que vis-à-vis des PME comme champ de recherche, de l'autre. Les études sur les PME soulèvent peu d'intérêt auprès des chercheurs. En effet, l'absence de publications apportant aux gestionnaires, aux responsables et aux collectivités une information tout à la fois bien ciblée et suffisamment approfondie sur les environnements de crises et leur gestion dans le contexte des PME, est notoire (cité dans *Regards sur les PME*, Observatoire des

PME, édité par OSEO⁶, 2007), aussi St-Pierre et Fourcade (2009) précisent dans ce sens que les PME, de par leurs comportements singuliers, constituent un terrain indispensable et favorable à la recherche scientifique.

Ainsi,

- la transformation d'une réalité non encore connue en un objet d'observation (Chowdhury et Lang, 1993),

- l'insuffisance des études qui se sont intéressées explicitement aux déterminants managériaux des petites et moyennes entreprises en contexte de crise dans tous les pays du monde y compris les pays développés (Runyan, 2006 ; Antonioli *et al.*, 2011),

- et la divergence des interprétations entre les chercheurs (Antonioli *et al.*, 2011), sont autant de raisons en faveur de la présente recherche.

Des investigations s'avèrent donc nécessaires pour étoffer notre compréhension des crises en contexte de petites et moyennes entreprises surtout que le terrain des PME en période de crise n'est pas, comme le soulignent d'ailleurs Pearson et Clair (1998), un terrain facilement accessible pour le chercheur, ce qui ne fait que renforcer son intérêt.

Pertinence sur le terrain d'application

Le ministère de l'Économie et du Commerce libanais en partenariat avec le ministère de l'Industrie et l'Union Européenne jouent un rôle actif dans l'élaboration des politiques d'entreprises et spécifiquement pour les PME. En 2005, un programme intégré⁷ de soutien aux PME « Integrated SME Support Programme (ISSP) » a été créé grâce à ce partenariat. Mais l'univers d'incertitude presque continu dans lequel opèrent ces entreprises n'a fait qu'accentuer

⁶ Oséo est une entreprise privée avec délégation de service public, qui finance les PME françaises pour l'emploi et la croissance : innovation, investissement, international, création et transmission.

⁷ Ce programme « ISSP » est basé sur plusieurs piliers d'activité: le support aux PME, l'élaboration d'une politique, des législations et des réglementations ainsi que sur le financement de ces entités.

leur vulnérabilité et a été à la base de la lenteur de l'implantation de ce programme qui d'ailleurs n'arrive pas à faire face à la gravité de la situation.

De plus, au Liban, l'intérêt croissant porté sur les petites et moyennes entreprises contraste avec l'inexistence (à notre connaissance) d'études scientifiques qui se sont intéressées au sujet du management dans un contexte de crise au sein de la PME libanaise. Il serait ainsi très ardu de savoir quels sont les outils de management préconisés par les PME libanaises, et à quel degré, ils s'adaptent au contexte turbulent dans lequel ces entreprises évoluent. Un défi, qui ne fait qu'augmenter notre détermination à mener cette recherche.

3. La formulation de la problématique de recherche : *gérer une PME au Liban*

« Au vu des épreuves que le Liban n'a cessé de vivre depuis un peu plus de trois décennies, le fait qu'il ait simplement survécu est, au premier abord, assez surprenant. »

Abi Samra, 2010, p.89

La problématique de recherche est l'étape introductive du projet de recherche au sein de laquelle est formulé le problème général de recherche (ce que le chercheur cherche à comprendre ou à expliquer) et de laquelle émanent, la question générale originale (la question à laquelle le chercheur veut répondre) et les interrogations spécifiques de recherche (Long, 2004). En plus, le management d'une entreprise dans un environnement complexe relève de la recherche dans le domaine du management stratégique, il est une problématique complexe que Thiétart *et al.*, (2007) qualifie de complexité d'abondance parce qu'elle tient au nombre élevé de variables en présence et à l'émergence des interdépendances.

Au Liban, malgré l'existence de quelques grandes entreprises, les petites et moyennes entreprises constituent un puissant facteur de développement et de création d'emplois. Elles constituent le pivot de l'économie nationale en raison de leur grand nombre, de la diversité de leurs activités, comme elles fournissent 70% de la production nationale (Choucair, 2012). Ainsi, leur gestion dans un pays en voie de développement (Liban) et secoué constamment par des crises de tous genres, est une préoccupation fondamentale pour la majorité des dirigeants libanais (Corm, 2004).

Cette gestion qui, selon Hamdan (2004) a ses particularités, n'a jamais soulevé assez d'intérêt auprès des chercheurs.

Nonobstant les très courtes périodes de stabilité que connaît rarement le Liban, ce pays considéré comme un terrain fertile à plusieurs types de crises, vit continuellement dans un environnement perturbé en raison des conjonctures : politique, économique, sociale et sécuritaire qui persistent depuis 1975 (Desquilbet, 2007). Ainsi depuis cette date le Liban, toujours selon l'auteur, traverse « *une crise très profonde qui remet en question son identité même. À l'intérieur d'un Orient arabe toujours en ébullition, le Liban est sans conteste le pays qui a connu, depuis 1975, les bouleversements les plus impressionnants, sous l'effet d'un conflit très complexe [...], par suite des multiples dimensions (nationale, régionale et internationale) de la crise qu'il traverse* ».

Cette conjoncture difficile et ce climat d'instabilité n'ont fait qu'entraver les activités et la croissance des entreprises libanaises jusqu'au raccourcissement de leur durée de vie moyenne⁸ (Choucair, 2012). Ainsi, dans un sondage sur la gouvernance au Liban, effectué par la *Lebanese Transparency Association* (2004) et basé sur des entrevues auprès de 300 dirigeants de petites et moyennes entreprises libanaises, 73% des personnes interviewées ont indiqué que l'instabilité du pays était la cause principale qui freine le développement et la croissance de leurs entreprises. De surcroît, toujours selon le même sondage, un cadre environnemental instable, requiert une démarche claire de la part de tous les acteurs impliqués, qui vise à renforcer la compétitivité et le développement de très petites, petites et moyennes entreprises, acteurs essentiels de toute économie.

Ainsi, l'étude de l'interaction PME libanaise - contexte de crise, semble privilégiée et renforce l'intérêt de ce travail par le fait que :

⁸ Au Liban et pour certaines PME la durée de vie moyenne peut être de cinq ans (Choucair, 2012).

1. La grande majorité des entreprises qui constituent l'essentiel du tissu économique du Liban, cadre de notre recherche, sont de taille moyenne et petite⁹ et qu'actuellement les PME libanaises de moins de 20 employés représentent 75% des emplois permanents et 60% de la valeur ajoutée (ACS, 2004).
2. La résilience remarquable de l'économie libanaise est largement fondée sur la souplesse de sa structure économique. Cette structure étant presque exclusivement composée de petites et moyennes entreprises familiales dont, le rôle déterminant dans l'équilibre social et la vitalité de l'économie libanaise en période de crise, est incontestable (Commission Européenne, 2008).
3. Ces petites et moyennes entreprises sont affectées différemment par l'environnement de crise. Nul ne peut nier que d'un côté, l'économie libanaise et par conséquent plusieurs entreprises « *ont réussi, tant bien que mal, à survivre à plus de 15 ans de guerres « civiles », à plus de deux décennies d'occupation israélienne d'une partie du pays –occupation ponctuée et poursuivie par une série de guerres et d'offensives destructrices, à une lourde mainmise syrienne,...* » Abi Samra, 2010, p.89. Un bon nombre même ne fait que se développer et s'impose comme le principal amortisseur du chômage en période de crise (Choucair, 2012). Alors que, d'un autre côté, vu les difficultés qu'éprouve le pays et le contexte d'insécurité et d'instabilité politique dans lequel elles œuvrent, un nombre considérable de PME a déjà fermé ses portes¹⁰.

⁹ L'ACS (Administration Centrale des Statistiques). Le dernier recensement effectué en 2004 par l'ACS sur les sociétés libanaises a montré que le nombre de sociétés est environ de 176.279, dont une majorité écrasante est de micro-entreprises employant moins de 5 personnes (90,7% de l'ensemble des sociétés). Les entreprises, qui emploient entre 5 et 9 salariés, représentent 3,8%, 2579 emploient entre 10 et 19 personnes (1,5%), 1 317 emploient entre 20 et 40 personnes (0,7%), 312 emploient entre 50 et 99 personnes (0,2%), et 230 plus que 100 personnes (0,1%). Quant au nombre des employés des 5 233 entreprises restantes, celui-ci reste inconnu, (3,0%).

¹⁰ Des statistiques alarmantes ont été faites en 2010 par l'Association nationale pour la Réconciliation Économique, stipulant que sur un échantillon de 156 000 commerçants sur tout le territoire libanais, «près de 56 000 sont endettés et ont pris des crédits bancaires auprès des banques locales, 18 000 sont au bord de la faillite commerciale et près de 6 600 ont déjà fait faillite».

Donc, ceci fait dire que la capacité des PME à affronter, cerner et gérer la généralisation de l'état de crise en repensant les concepts de base de leur conduite, demeure un critère décisif pour leur survie d'un côté et pour la croissance de l'économie nationale, de l'autre.

De surcroît, comme les PME libanaises, tout au long de leur parcours dans un contexte mouvementé, ont montré selon Corm (2003) une remarquable capacité de survie, cette recherche se propose donc d'explorer les pratiques managériales des dirigeants de PME libanaises qui sous-tendent leur capacité de résistance et qui les rendent à même de faire face aux défis régionaux continus ainsi qu'à une conjoncture interne (politico-socio-économique) défavorable. Ce terrain de recherche manque selon Hamdan (2004) de propositions managériales adaptées à sa spécificité et qui pourraient mettre en lumière les pratiques de gestion qui contribuent au développement de la compétence des petites organisations dans un contexte de crise. Ceci nous amène à penser à l'élaboration d'un outil d'aide à la décision managériale en vue de guider les dirigeants d'entreprises libanaises à agir adéquatement et qui selon la définition citée par David (1998), sera une « [...] *formalisation de l'activité organisée, (...), un schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destiné à instruire les divers actes de la gestion* ».

Cet outil, adapté à la spécificité de l'entreprise et de l'environnement dans lequel elle œuvre, constituera un maillon de base qui tentera d'élucider en premier certains aspects de la crise libanaise tels la chronicité, la spécificité et la durée et en second, les pratiques de survie de la PME ainsi que sa capacité de produire de la valeur ajoutée dans un environnement qui n'est pas très propice au développement des affaires.

Notre champ de recherche concernera les dirigeants de PME libanaises opérantes dans les différents secteurs d'activités existants au Liban. Ces dirigeants, de par leur implication directe dans l'ensemble du processus de la gestion de crises CICA¹¹(2001), doivent pouvoir maîtriser les pratiques managériales qui les ont soutenus dans la survie et le développement de leurs entreprises. Notre cadre théorique de l'étude repose sur le contexte de crise, sur les PME et leurs

¹¹ CICA: « *Canadian Institute of Chartered Accountants* ».

particularités ainsi que sur un regard sur les stratégies managériales adoptées par les dirigeants de ces entreprises en période de crise. Ainsi, et comme cette recherche se case dans le contexte d'un univers d'interactions multiples, il est judicieux d'abord d'exposer la problématique de recherche qui sera reprise par la suite sous forme de plusieurs interrogations et qui est formulée comme suit :

Compte tenu de la spécificité de la crise libanaise ainsi que de la spécificité de la PME libanaise, l'objectif de cette recherche est de comprendre comment les dirigeants de ces PME parviennent-ils à mobiliser les ressources et les compétences dont dispose l'entreprise afin d'élaborer des stratégies managériales efficaces et durables dans le contexte dans lequel ils œuvrent.

4. La question de recherche

Pour mieux circonscrire cette réflexion polyforme sur les différents aspects de la problématique, une interrogation générale, qui formule clairement le problème, est à la base de l'édification de notre objet de recherche.

Conscients du fait que, la PME est « *une entreprise dont l'existence est conditionnée pour le meilleur ou pour le pire par la gestion d'un entrepreneur jouissant d'une indépendance décisionnelle* » Witterwulghe (1998), la question de recherche, fondée sur l'investigation dans laquelle il s'agit de savoir si le management d'une PME dans un contexte de crise a des caractéristiques spécifiques, portera d'une part, sur la façon d'appréhender un contexte de crise au sein d'une PME et d'autre part sur la manière dont le dirigeant de cette entreprise, organise et conduit les activités managériales dans une telle situation. Ainsi, la question primordiale qui oriente notre recherche et dont cette étude s'efforce de satisfaire est la suivante :

Quelles sont les pratiques managériales mises en œuvre par les dirigeants de petites et moyennes entreprises libanaises confrontées à un contexte difficile ?

Entreprendre un tel travail nécessite tout d'abord de répondre à la question fondamentale suivante : qu'entend-on par "contexte de crise" ? La notion de contexte de crise est trop étendue pour se confiner dans des définitions limitées. Toutefois, cette question accule le chercheur à la rigueur dans l'utilisation du terme « contexte de crise ». Dans cet ordre d'idées, Eberwein (1991) rappelle que « *La formation des concepts est une base essentielle de la construction théorique ; la précision des termes est indispensable pour la désignation des phénomènes que l'on souhaite décrire et expliquer* ». Ainsi nous avons poursuivi le champ d'analyse en ciblant un autre point qui porte sur la dynamique managériale inhérente à un contexte de crise. Ce second point qui nous engage dans une voie managériale, se prête convenablement à l'objet de notre recherche.

Par la suite, et toujours dans le but d'éclairer les dirigeants de PME sur les actions managériales à entreprendre afin d'améliorer la situation de leurs entreprises en période de crise, nous envisageons de répondre à la question de recherche en cherchant à explorer les options stratégiques d'ordre managérial et organisationnel de ces entreprises, qui dominent leur mode de gestion et qui affectent leur stratégie sans toutefois négliger leur dynamique innovatrice.

Finalement et pour éviter d'appliquer des théories inappropriées conçues initialement pour les grandes entreprises, il est pertinent de retenir un ancrage théorique apte à soutenir notre problématique.

Ainsi, en réponse à notre objectif et dans le but d'affiner la problématique de recherche, notre revue de littérature a fait surgir une série d'interrogations générales, qui sont une expression plus précise et opératoire de la question générale originale et qui tiennent compte du contexte particulier de la recherche ainsi que du manque remarquable de l'état des connaissances. Elles sont regroupées dans le tableau 1.

5. L'enchaînement des étapes suivies dans l'élaboration du travail

Cette série d'interrogations générales, susceptible d'être affinée au fur et à mesure que la recherche avance et que son idée se précise, a pour but de délimiter davantage le territoire à explorer et aidera le chercheur à « *juger de la pertinence des données qu'il recueillera. Sans un*

tel focus, il pourrait rapidement se sentir oppressé par le volume astronomique d'informations qui s'offre à lui sur le terrain. » (Amboise et Audet 1996, p.79).

Tableau 1 : Tableau des interrogations relatives aux 3 chapitres de la partie théorique et au contexte libanais

Les Chapitres	Les interrogations
<p><u>Chapitre 1</u> <i>Le contexte de crise</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qu'entend-on par contexte de crise ? Comment le délimiter ? - Quelles sont ses conséquences sur les organisations? Est-ce que les pratiques managériales devraient-elles s'adapter à de tels contextes ? - Qu'entend-on par contexte libanais de crise ?
<p><u>Chapitre 2</u> <i>Les petites et moyennes entreprises dans un contexte de crise</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que la PME est un sujet ou un objet de recherche ? Est-elle un cas d'étude lié au contexte de crise ? - Existe-il une subdivision spécifique aux PME basée sur des critères plutôt managériaux ? Y-a-il une relation entre cette subdivision (dans le cas où elle existe) et la prédisposition de ces entreprises à être affectées négativement ? - Comment les petites et moyennes entreprises mènent-elles leur management dans un contexte de crise ? Existe-il des invariants qui dominent leur mode de gestion et affectent leur stratégie ? - Quelle est la forme et la portée des innovations mises en œuvre au sein des petites et moyennes entreprises ? Ces innovations constituent-elles une dimension importante du management en période d'instabilité ?

<p>Chapitre 3 <i>Les courants managériaux mobilisés</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comment une PME parvient, dans un contexte de crise, à s'approprier, à mobiliser et à développer les ressources dont dispose l'entreprise ? - Comment une PME réussit à consolider sa flexibilité organisationnelle (indispensable dans un contexte turbulent) en dépit de sa déficience en ressources et compétences ? - Comment par le biais de son pouvoir, le dirigeant est apte à gérer les contraintes environnementales ? - Quel est le rôle de la démarche d'apprentissage dans le <i>développement de nouvelles ressources</i> en période de crise ?
<p>Interrogations directement liées au contexte libanais</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comment les dirigeants de PME libanaises agissent-ils afin de piloter convenablement en période de crise ? - Comment le dirigeant libanais qui a contribué à l'essor du Golfe, et qui continue à le faire arrivera t-il à contribuer de la même manière à la croissance et au développement de la PME libanaise ? - Quelle sera l'attitude à adopter et les décisions managériales à prendre par les dirigeants de PME œuvrant dans un pays tourmenté par les guerres, afin d'assurer et dans les meilleures des conditions, une gestion efficace et appropriée dans de tels contextes?

Ainsi, la présente recherche se propose d'enrichir les fondements théoriques et empiriques en apportant des éléments d'éclairage sur un phénomène managérial particulier, à savoir le pilotage stratégique d'une PME dans un contexte de crise. Notre objectif consiste à redonner du sens à ce phénomène en définissant des valeurs et des références (Lagadec, 1991). Il se concrétise par la construction à posteriori d'un outil d'aide à la décision managériale, qui contribue à améliorer les compétences des dirigeants de PME en matière de gestion dans un contexte de crise.

Sa particularité réside dans le fait qu'elle est menée dans une perspective originale, qui est celle d'exploiter certaines approches théoriques générales en management, dans le but de trouver des réponses spécifiques utiles sans la prétention d'aboutir à des certitudes ou des généralisations, stimulant ainsi des recherches futures dans ce domaine.

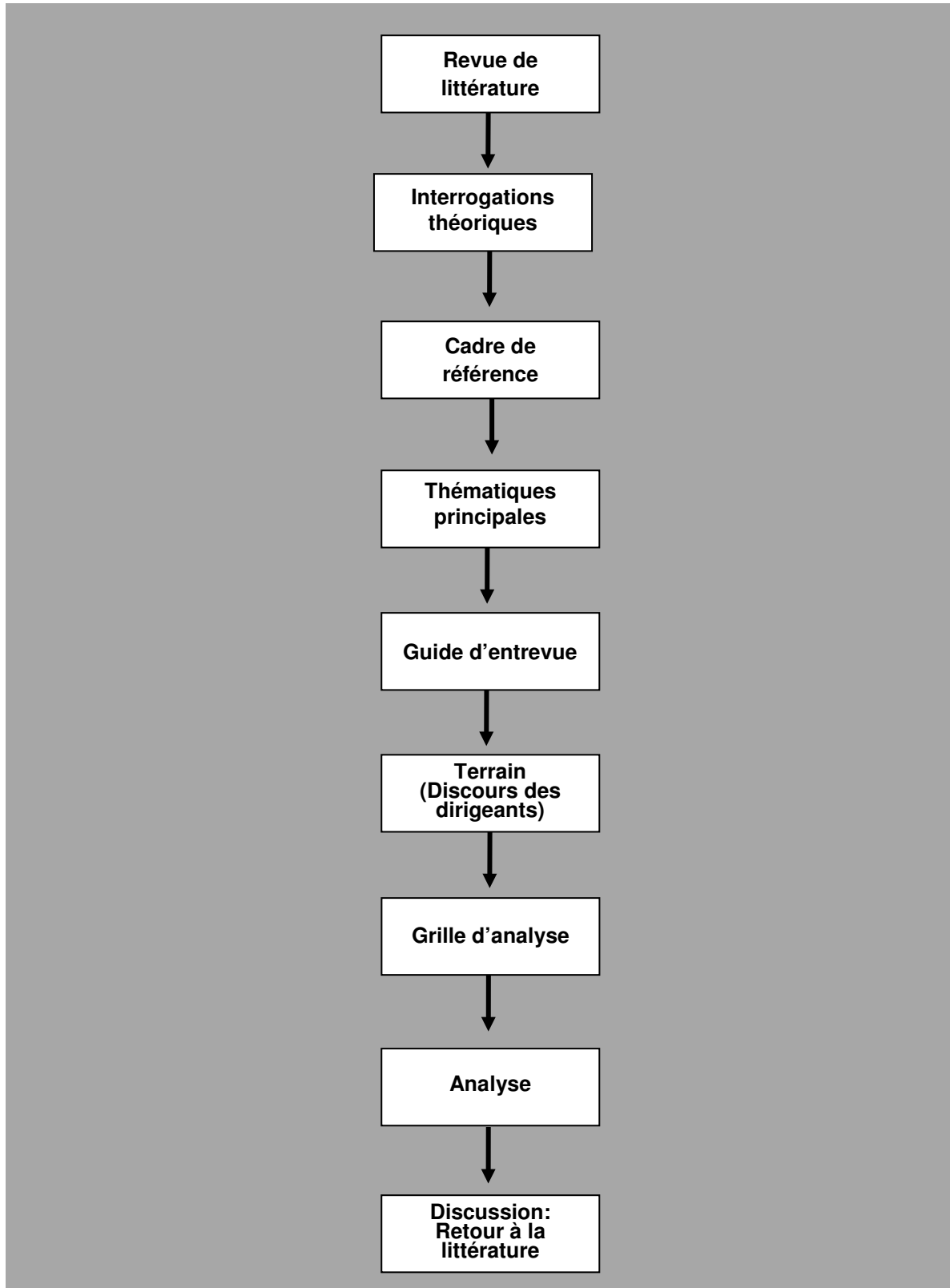
Ainsi, cette problématique, que Thiétart *et al.*, (2007) a qualifiée de complexe, sera décrite et conceptualisée tout au long des trois premiers chapitres, pour ensuite édifier, à la fin de la première partie, un cadre de référence constitué d'un certain nombre d'éléments (les éléments d'exploration) issus de la littérature et qui dans un premier temps, sont apparus pertinents sans se restreindre aux interrogations générales du départ.

De ce cadre émergent les principales thématiques saillantes permettant de comprendre et de se conduire sur un terrain de recherche concret. Ces thématiques ainsi que les thèmes principaux qu'elles regroupent constitueront un guide d'entrevue détaillé, servant à orienter nos entrevues dans la collecte de données sur le terrain.

Par la suite, la dialectique entre la littérature et le terrain (la confrontation du cadre de référence au terrain) nous permettra, dans un second temps, de juger (par rapport à la réalité) si cette théorie est corroborée, ou au contraire, contestée. Dans ce dernier cas, de nouveaux éléments, spécifiques au terrain de recherche, peuvent éventuellement être mis en lumière. Ils peuvent nous permettre, à posteriori, de comprendre et d'expliquer certains agencements des concepts et des faits observés dans le but d'élaborer un outil d'aide à la décision managériale dans un contexte spécifique de crise. La figure de synthèse 1 ci-dessous reprend l'enchaînement des étapes suivies dans l'élaboration du travail.

Figure 1 : L'enchaînement des étapes suivies dans l'élaboration de la thèse

(Élaborée par l'auteur)



Une approche de la façon d'aborder le sujet est exposée dans ce qui suit :

6. Les fondements épistémologiques et méthodologiques

La présente recherche vise à comprendre le sens qu'accordent les dirigeants de PME aux événements qu'ils vivent et dont ils sont témoins.

Dans cette vision, cette étude a été effectuée en empruntant une approche qualitative de type exploratoire fondée sur la méthodologie phénoménologique interprétative qui met davantage d'emphasis sur l'aspect dynamique du processus de recherche (Smith et Osborn, 2003). Cette méthodologie, relativement récente et adaptée à l'exploration de phénomènes mal connus, cherche à comprendre le processus par lequel les individus (dirigeants de PME) interprètent les changements qu'ils subissent et y réagissent (Boutin, 1997; Savoie-Zajc, 2000). Cette méthode de recherche se présente comme un processus interprétatif pour arriver à la connaissance en deux temps (Smith et Osborn, 2003). L'interprétation de la façon dont les acteurs-participants arrivent à construire un sens à leur expérience, constitue la première étape. Par la suite et en allant au-delà de la construction de l'expérience des acteurs, cette démarche permet au chercheur, toujours selon ces deux auteurs, de se poser des questions d'interprétation supplémentaires. Elle propose quatre phases qui ont été suivies dans l'élaboration de la présente recherche : une première phase de collecte de données verbales, une deuxième qui comprend le découpage des données en unités de sens, une troisième qui se rattache à l'organisation et l'énonciation des données brutes dans le lexique de la discipline d'appartenance du chercheur et la synthèse des résultats, enfin une étape finale relative particulièrement au phénomène étudié.

L'objet de recherche a été construit par le biais de la stratégie d'étude de cas. Cette posture scientifique va de pair avec les approches managériales qui ont dirigé notre objectif de recherche, soit l'unicité de chaque firme. Ceci nous a conduit à opter dans cette recherche pour des études de cas qualitatives, explorant davantage la spécificité de chaque PME. La symbiose PME libanaise-dirigeant est le fil conducteur central qui, issu de la littérature tant locale qu'internationale, nous a guidés tout au long de notre collecte de données empiriques. Par la suite, la littérature nous a

permis de construire un cadre de référence qui s'est enrichi par l'adjonction d'éléments pratiques retenus du terrain et inédits dans la littérature.

La population qui nous a été accessible et qui a constitué notre population à l'étude est au nombre de 15 dirigeants qui gèrent des PME variées et qui, jusqu'à la date de l'entretien, ont pu résister face à la crise qui menace le pays depuis plus de cinquante ans. L'échantillonnage des PME ciblées a été effectué de manière raisonnée, non statistique et reposant fondamentalement sur le jugement. La démarche d'investigation que nous avons menée porte sur un ensemble de 15 PME libanaises qui constituent notre échantillon théorique, inscrivant ainsi notre recherche dans un contexte de cas multiples. Ce nombre d'entreprises ne s'inscrit pas dans une logique de généralisation statistique, mais plutôt dans une logique de représentation de l'objet de la recherche. L'entretien semi-directif centré sur un thème a été la méthode qualitative de collecte de données privilégiée. Un guide d'entretien avec les dirigeants a porté sur deux ensembles de questions, des questions générales et des questions principales plus précises, qui émanent directement du cadre et qui couvrent les objectifs de l'étude.

Le travail sur le terrain a débuté en janvier 2012 et a pris fin en juin 2013. Le traitement des données recueillies a été effectué à l'aide de l'analyse de contenu. Nous avons procédé en premier à la classification manuelle (sur Word) des extraits de six entretiens afin d'élaborer une première grille d'analyse. Par la suite, ces réponses sorties du terrain, sont découpées, classées suivant un relevé des points communs entre les différents acteurs interrogés et raffinées (logiciel weft QDA) afin de pouvoir ranger tous les verbatims sans exception jusqu'à la saturation (grille finale). Le traitement des données s'est organisé, comme le suggère Bardin (2013), autour de quatre pôles chronologiques. Il s'agit de la préparation du matériel, de la pré-analyse, de l'exploitation (ou du codage) du matériel ainsi que de l'interprétation des résultats.

7. La structure générale de la thèse

L'architecture ou la vision générale du déroulement de la recherche propose, selon Morse (1994), la « *traduction de la recherche en termes d'actions concrètes à mener* », et ceci dans le but, d'appréhender le travail de recherche que nous envisageons. Cette architecture, qui a été élaborée

en plusieurs étapes, a subi d'importantes modifications par rapport à celle élaborée initialement. Elle a constitué un plan directif de travail et nous a permis d'éviter la dispersion de la recherche.

Tout au long de ce travail de recherche notre principal souci était de situer les éléments issus de la littérature et éventuellement exposés dans les chapitres, dans le contexte libanais. Pour cette raison, nous avons subdivisé les deux premiers chapitres qui traitent respectivement du contexte de crise et des PME face à ce contexte, chacun en deux sections. Les premières sections sont basées sur la revue de littérature des contextes de crise et des PME en général tandis que, dans les deuxièmes, nous avons essayé de recenser les écrits locaux pertinents à la problématique, suivant presque la même trame. Le troisième chapitre retient les courants managériaux sur lesquels nous nous sommes appuyés par la suite, à savoir l'approche en termes de ressources et compétences. Ainsi, les trois premiers chapitres auront pour objectif d'élaborer le cadre de référence qui associe les pratiques managériales des dirigeants de PME au contexte spécifique de crise (première partie). Par la suite, la conclusion de la première partie expose le rôle du cadre de référence dans la présente recherche, ainsi que la démarche d'analyse adoptée pour sa construction.

Le quatrième chapitre porte sur la méthodologie adoptée aux fins de la présente recherche. Le cinquième divisé en deux sections, justifie dans une première la grille conçue pour dégager la perception de la crise par les dirigeants de la PME libanaise et les pratiques managériales utilisées par ces derniers pour manager leurs entreprises en période de crise. La deuxième section fait état de l'analyse et de la synthèse des résultats obtenus suite à l'application de cette grille. Le sixième et dernier chapitre présente la discussion des résultats de l'étude en lien avec les écrits scientifiques recensés aux trois premiers chapitres. Il poursuit l'objectif d'approfondir la réflexion sur les apports de l'étude. Ces apports nous ont permis de reprendre les propositions conceptuelles envisagées par ce travail doctoral et déjà présentées dans les chapitres un, deux et trois comme ils nous ont permis de proposer de nouvelles contributions liées à la spécificité du terrain. Les trois derniers chapitres se sont attachés à évaluer empiriquement les pratiques managériales des dirigeants de PME au contexte spécifique de crise (seconde partie). L'objectif étant surtout de faire émerger de nouvelles notions théoriques interrogeables dans le cadre de notre étude du terrain. Ainsi, la présentation de l'architecture générale de la thèse est récapitulée dans la figure 2 ci-dessous.

Figure 2 : Présentation de l'architecture générale de la thèse

Architecture générale de la thèse		
INTRODUCTION GÉNÉRALE		
PREMIÈRE PARTIE : CADRE D'ÉTUDE DES PRATIQUES MANAGÉRIALES DES PME - CONTEXTE DE CRISE		
Chapitre 1 : LE CONTEXTE DE CRISE		
Section 1 La dynamique managériale dans un contexte de crise	Section 2 Le contexte libanais de crise	
Chapitre 2 : LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES DANS UN CONTEXTE DE CRISE		
Section 1 La réactivité des PME dans un contexte de crise	Section 2 Les PME libanaises	
Chapitre 3 : LES COURANTS MANAGÉRIAUX MOBILISÉS		
Section 1 Le champ de management du dirigeant de la PME dans un contexte de crise	Section 2 Une lecture en termes de ressources et compétences	Section 3 L'expression stratégique en termes de ressources et de compétences et son opérationnalisation
Synthèse de la première partie: LE CADRE DE RÉFÉRENCE DE LA RECHERCHE		
DEUXIÈME PARTIE : ÉVALUATION EMPIRIQUE DES PRATIQUES MANAGÉRIALES DES PME - CONTEXTE DE CRISE		
Chapitre 4 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE		
Section 1 La perspective épistémologique de la recherche	Section 2 Le design de la recherche	Section 3 La validité de la recherche
Chapitre 5 : L'ANALYSE DES RÉSULTATS		
Section 1 L'analyse et la synthèse des résultats se rapportant à la crise libanaise	Section 2 L'analyse et la synthèse des résultats se rapportant au management de la PME libanaise dans un contexte de crise	
Chapitre 6 : LA DISCUSSION DES RÉSULTATS		
Section 1 La confrontation des résultats aux théories	Section 2 La matrice récapitulative de résultats	Section 3 Les recommandations sur les pratiques managériales des dirigeants de PME dans un contexte de crise
CONCLUSION GÉNÉRALE		

PREMIÈRE PARTIE :

CADRE D'ÉTUDE

DES PRATIQUES MANAGÉRIALES DES PME

DANS UN CONTEXTE DE CRISE

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE CRISE

Ce chapitre, subdivisé en deux sections, a pour objet de présenter dans une première section, une revue des diverses perspectives théoriques, adoptées par les recherches antérieures, concernant une situation de crise, sa dynamique managériale et le contexte qui l'environne en général. Le contexte libanais de crise en particulier ainsi que la dynamique de la crise libanaise, feront l'objet de la deuxième section.

Dans le but de nous astreindre à la rigueur dans l'utilisation du terme « crise », une première section est consacrée à analyser la situation de crise, la dynamique du contexte environnant ainsi que les stratégies mises en œuvre pour son pilotage. Ceci nous facilitera, dans le cadre de la deuxième section, la confrontation des aboutissements avec les vocables voisins dans la littérature locale. Notre ultime but étant la compréhension ainsi que la configuration de l'environnement libanais de crise.

La deuxième section, abordera l'environnement libanais tel que perçu par les analystes de ce domaine en l'étudiant de trois points de vue suivants : économique, politique et social. L'analyse, dans le cadre de la première section, va nous permettre de répondre à la question suivante : Est-ce que le contexte libanais de crise s'identifie à celui qui a déjà été exposé ou est-ce qu'il constitue en lui-même un archétype particulier ? Notre but étant de parvenir à délimiter l'environnement de crise libanais, premier pilier principal de notre recherche.

Enfin, nous déduirons de ce qui précède un tableau de synthèse combinant les objectifs et les apports de ce chapitre et qui sera retenu dans le processus de construction du cadre de référence de la présente recherche.

Section 1. La dynamique managériale dans un contexte de crise

La difficulté principale réside dans le fait de pouvoir cerner « la crise », sujet de notre recherche, tenant compte du fait que les sources de données qui s’y rattachent, sont multiples et souvent divergentes. Nous ne prétendons pas, à travers cette littérature, qui surtout traite la crise comme « objet », de produire un nouvel apport à une réalité qui n’est pas simple, mais d’extrapoler les principes généraux de la gestion dans un contexte de crise.

Une première sous-section est consacrée à l’analyse de la situation de crise. Une revue de littérature structurée selon les perspectives de recherche adoptées, permet de cadrer la crise de manière à assurer une cohérence avec les objectifs de recherche. La deuxième sous-section traite de la gestion en période de crise et nous engage dans une voie plutôt managériale.

1. Le contexte de crise

Une crise, est *«une série de conditions qui requiert d’une organisation l’exécution de tâches qui excèdent ou qui sont proches d’excéder ses capacités à faire face sans recours à des ressources conséquentes (souvent externes) »* (Traduit de Smith (2005), p. 318).

La crise, explique Villemus (2001), est entrée dans les mœurs ; depuis le début des années 1990, et en ce début du troisième millénaire, un tournant psychologique a été pris. Le terme « crise », qui actuellement englobe des phénomènes très disparates, n’est plus réduit à la crise économique, considérée de tout temps comme l’archétype d’une crise. En effet, le sens originel du mot grec *krisis* est « jugement », sens que l’on retrouve dans le mot dérivé « critique ». C’est surtout l’usage médical du mot qui apparaît le plus intéressant : au cours d’une maladie, la crise désigne la courte période d’agitation qui mène soit à l’envahissement de la maladie, soit au rétablissement du malade. Il y a donc une « décision », qui mène à deux issues différentes voire contradictoires.

C’est sous la perspective d’une situation de crise telle que définie par Lagadec (1993), que nous analysons la crise. L’auteur la définit comme étant tout épisode de rupture venant menacer une organisation. À cette définition nous ajoutons la notion de la durée/durabilité afin que ceci se

prête bien à l'objet de notre recherche ainsi qu'au contexte empirique étudié et constitue la base de nos approfondissements en matière de gestion de crise.

La situation de crise : une question de perception

À l'échelle de l'individu, Bolzinger (1982) souligne que l'analyse de la crise ne peut se construire que suite à l'introduction de la dimension subjective. En matière de diagnostic de crise, Lagadec (1991) souligne que les entreprises sont en crise lorsqu'elles se perçoivent dans cette situation. Ceci nous conduit à dire que ce qui est vrai à l'échelle de l'individu l'est aussi à celle de l'organisation. La crise est alors un concept fondamentalement lié à la perception que peuvent en avoir les acteurs. Une même situation peut être perçue par certaines entreprises comme une crise et par d'autres comme une simple perturbation inhérente à la vie des affaires. Le comportement stratégique de la firme, dans un climat d'instabilité, dépend fondamentalement selon Braguier (1993), de la perception de l'hostilité de l'environnement par le dirigeant (la lecture de l'environnement par le dirigeant). Cette perception, qualifiée de veille courante par Elenkov (1997) est capable de modifier les règles du jeu.

De plus, pour qu'il y ait démarrage de crise, « *il n'est pas nécessaire que l'on soit en présence d'un problème immédiat, tangible et indiscutable : il suffit qu'il soit perçu comme tel par les acteurs internes ou externes.* » (Lagadec, 1991, p 35). Le fait que les informations n'ont pas la même valeur selon les périodes, nécessite une prise en compte de l'évolution des perceptions, ce qui compliquera davantage l'analyse.

L'enjeu temps-gestion d'une situation de crise

L'incapacité à détecter clairement l'entrée en crise est, selon Lagadec (1991), à l'origine des problèmes qui vont obliger l'entreprise à tenter des manœuvres tardives de rétablissement et de rattrapage, qui peuvent ruiner son efficacité et sa crédibilité (Roux-Dufort 2003). Ainsi, les marges de manœuvre entreprises par l'organisation se réduisent et l'amènent à prendre des décisions qu'elle n'aurait pas prises si elle avait réagi à temps. L'enjeu du temps et plus exactement, la capacité à évaluer le temps, est mise à l'épreuve dans ce type de situations. Dans la même voie, Roux-Dufort (2000) stipule que les décideurs dans un but de compression du

temps, ont tendance à se concentrer sur des solutions classiques ou familières sans prendre en compte la réelle spécificité de la situation.

De son côté, Lagadec (1991) subdivise une situation de crise en quatre phases : la phase de pré-crise qui est celle des signes avant-coureurs, la phase aiguë qui est celle de l'éruption, la phase chronique qui a toute chance de durer beaucoup plus longtemps et la phase de résolution.

« La crise est une dynamique qui, le plus souvent, commence par un pic, se prolonge par une phase de plateau (qui comporte de nombreux rebondissements) et se termine de façon brusque ou au contraire (c'est le cas le plus fréquent) avec de forts effets de traîne. » (p.248).

Notre attention se portera essentiellement sur la durée de chaque phase. Cette durée constitue un des éléments de différenciation quand à la classification et la gestion des situations de crise. L'auteur stipule qu'il importe de tenir le défi de la durée jusqu'au bout. En effet, plus la crise est stagnante dans sa phase chronique, plus les chances de la cessation de sa gestion augmentent. Ce qui renforce la logique de la nécessité d'un management de crise adapté à chaque phase avec un état d'alerte et de mobilisation de ressources appropriées jusqu'au stade final de la situation. À ce sujet, Serres (2006), explique la nécessité, à l'interne de l'organisation, de maintenir un état de vigilance adéquat et ceci à tous les niveaux : *« la situation de confort induit un risque d'assoupissement comme la grenouille qui se trouve bien dans l'eau tiède, mais qui finit par cuire à feu doux. »*. De plus, le maintien d'une continuité opérationnelle minimale, doit selon, Fimbel (2003), être l'objectif d'un management efficace d'une situation de crise.

De la crise au contexte de crise

Dans le but de mettre en ordre et de mieux cerner la notion de contexte de crise, nous exposerons ci-dessous les différents modèles développés par les chercheurs sur la nature et les typologies des situations génératrices de crises. Gundel (2005), dans un point de vue qu'il partage avec Mitroff (2004), stipule que dans le but d'analyser et de gérer scientifiquement et pratiquement des situations de crise, il faut dans une première étape, les différencier.

Mitroff, Pauchant et Shrivastava (1988) ont décomposé les différentes situations de crises en quatre sphères selon le modèle présenté en l'annexe deux : une sphère économique qui couvre l'ensemble des crises concernant les secteurs industriel, structurel, financier et social. Une sphère technique qui se rattache à la crise liée à l'entreprise ainsi qu'à la crise liée au produit. Une sphère politique qui englobe les crises règlementaires et judiciaires. Enfin une sphère « *corporate* » qui concerne directement l'image et la réputation de l'entreprise.

Denervaud, Johnson, Soumoy et Tcheng (2009) ont identifié la situation de crise à l'image d'une coupe géologique constituée d'un empilement de strates différentes et animées entre elles par de nombreux flux : d'argent, d'hommes, de produits et d'idées. Ainsi, et toujours selon ces auteurs, la situation de crise peut être décomposée en un calque financier souvent considéré comme étant le premier symptôme d'une crise. Il est suivi par le calque économique qui aide à l'expansion de la crise. Le troisième symptôme est le calque sociétal et citoyen influençant les valeurs de la société et creusant des tensions surtout dans les sociétés vulnérables. Enfin se dévoile le calque environnemental, lié à l'épuisement des ressources.

La situation de crise est par nature un terrain d'ambiguïté, mais une reconnaissance explicite de certains de ses signaux, pourrait éventuellement aider à prendre des dispositions de plus en plus efficaces (Lagadec, 1991). Dans cette lignée, Gundel (2005) qui s'est interrogé sur le pourquoi classer les crises et sur le comment les classer, a développé une matrice qui subdivise les crises en quatre principaux types combinant deux dimensions : la dimension « prédictibilité » de la crise et la dimension « influence » sur l'organisation avant et pendant la situation de crise, et qui sont :

- *la crise conventionnelle* : il s'agit d'une situation de crise prédictible et dont le degré d'influence est élevé. Les entreprises disposent d'une certaine connaissance (probabilité d'occurrence, analyse de risque) de ce type de crise.

- *la crise inattendue* : il s'agit d'une situation de crise rare, non prédictible avec peu d'influence. Les entreprises enregistrent un manque de préparation et de planification pour ce type de crise.

- la crise insurmontable ou insoluble : il s'agit d'une situation de crise prédictible ; c'est une crise qui peut être anticipée mais du fait d'un défaut de préparation, la possibilité d'influence est faible.

- la crise fondamentale : il s'agit d'une situation de crise qui représente le type le plus dangereux pour les organisations. Elle est non prévisible et non contrôlable du fait d'une absence de connaissance sur la réponse à y apporter. Elle survient par surprise mais rarement.

À la différence des crises conventionnelle et fondamentale, considérées comme des cas extrêmes et la crise inattendue, qui est assez rare, la crise insoluble possède la dualité d'être un événement prévisible et difficile de gérer à la fois.

Ce contexte de crise éventuellement subdivisé, selon l'auteur, en quatre types, semble le plus adapté pour la réalisation de notre analyse, parce que la prévisibilité et l'influçabilité sont deux points principaux qui pourraient directement être liés au management. De plus, ces quatre types sont plus ou moins flexibles quant à la couverture des différents archétypes de situations de crises auxquelles les entreprises d'aujourd'hui sont confrontées. La figure 3 récapitule les typologies des situations de crises telles que élaborées par Gundel.

Ces logiques de classification des différentes situations de crises, plutôt traditionnelles, ne s'avèrent pas représentatives de la situation telle que vécue au Liban. Néanmoins, l'essentiel réside dans l'objectif opérationnel de la classification. De ce point de vue, ces classifications simples et flexibles rendent toute interpénétration entre les différents domaines valable. Par ailleurs, quand la combinaison de différentes situations de crises augmente, ceci entraîne normalement un état « *de forte turbulence* » plus difficile à anticiper, à affronter et par le fait même à maîtriser (Lagadec, 1991).





Dans la même lignée, Boin et Lagadec (2000) s'accordent avec Vigh (2008) pour qualifier de crise « moderne »¹² une situation de crise qui combine plusieurs problèmes avec un impact

¹² L'ensemble des caractéristiques des crises modernes ainsi que des crises traditionnelles selon Boin et Lagadec (2000), est détaillé en l'annexe trois.

important et qui enregistre une incertitude extrême sur une longue durée avec des enjeux majeurs de toutes sortes. Ces caractéristiques environnementales défavorables favorisent la décroissance des performances managériales (Antonioli *et al.*, 2011). Elles nous rapprochent des caractéristiques du contexte de « marché en crise » tel que observé par Covin et Slevin (1989) et qui sont les suivantes : des activités économiques aux revenus précaires, une concurrence intense et cruelle, un climat d'affaires écrasant, un manque d'opportunités à exploiter.

Figure 3 : Les typologies des crises

(Adaptée de Gundel, 2005, p. 112)

<i>difficile</i> Prédictible <i>facile</i>	 les crises inattendues	 les crises fondamentales	
	 les crises conventionnelles	 les crises insolubles	
	<i>facile</i>	Influçnable	<i>difficile</i>

D'autre part le mot « crise » s'apparente au mot « tumulte », ce qui connecte le contexte de crise à l'environnement « turbulent » (Duquesnois, 2011). Cette configuration de contexte de crise turbulent requiert de la littérature une mobilisation de réflexions théoriques appropriées. Il est vrai, que de nos jours, les auteurs reconnaissent la plupart du temps, l'existence de tels contextes, cependant, leur délimitation exacte, leurs impacts ainsi que leur gestion, sont source de grands débats.

Finalement, dans le cadre de notre recherche, un contexte de crise s'apparente à un état difficile de turbulence environnementale plutôt permanente, et dont l'impact affecte la performance de l'entreprise et menace même sa survie. Ainsi, l'environnement de l'organisation tel que défini par Pfeffer et Salancik (1978) est un concept qui se développe à travers les représentations que les membres de l'organisation s'en construisent, « *il n'est pas une réalité donnée, mais il se crée par un processus d'attention et d'interprétation* ». Ce qui prévaut donc dans l'action stratégique, c'est l'environnement perçu et construit, par les acteurs de l'organisation.

De surcroît, l'environnement est une dimension fondamentale de l'analyse stratégique qu'aucune entreprise ne peut négliger (Pacitto, Julien et Meier, 2002). D'ailleurs plus l'entreprise démontre une capacité active vis-à-vis de l'environnement, plus elle sera capable d'anticiper son évolution (Knotts *et al.*, 2007). Dans la sous-section suivante, nous aborderons les stratégies de réponses des entreprises face à la complexité de l'environnement.

2. La dynamique managériale dans un contexte spécifique

Dans cette section, nous souhaitons franchir l'étape qui traite la crise comme objet scientifique à part entière, ceci nous pousse à nous intéresser à la crise au niveau managérial en tant qu'une réalité dynamique plutôt qu'à la crise comme objet statique. Ainsi, Lagadec (1991) considère que la gestion de crise par les organisations, pourrait être mieux maîtrisée et traitée si l'on s'intéresse à la complexité de l'interaction dynamique de la crise plutôt que de se cantonner à son aspect statique. Dans la même lignée Muller (1985) ajoute que la gestion de crise révèle des conflits de fond, qu'il n'est pas convenable de traiter techniquement. En effet, au cours d'une récession, la rotation de la main-d'œuvre ainsi que la proportion de licenciement des employés pour faible productivité diminuent (Murray *et al.*, 1992 ; Nakamura, 2008). Dans un tel contexte, les pratiques managériales devraient évoluer pour s'adapter à de tels nouveaux défis.

Gérer en période de crise, consiste surtout à redonner du sens, à définir des valeurs et des références ainsi qu'à formuler des normes et des cadres d'appréciation (Lagadec, 1991). Les

crises et leur spectre semblent de plus en plus marquer l'univers quotidien du décideur (Morin¹³, 1990). Sans prétendre produire un nouvel apport sur ce thème mais dans le but de mieux comprendre comment les PME mènent leur gestion dans un contexte de crise, il est utile de s'interroger sur les stratégies adoptées en période de crise afin de relever des « références » selon Lagadec qui viennent s'ajouter aux maillons de notre cadre d'analyse.

La capacité à conduire une situation de crise dépend dans une très large mesure de ce qui a été mis en place avant l'épreuve. L'absence de préparation et l'insuffisance de réflexions préalables dramatisent le choc de l'épreuve. Cette préparation selon Volpi (2003), vise à doter les managers d'un réflexe qui leur permet de piloter la situation sans se laisser submerger brusquement par les ennuis. Ainsi, afin de gérer et de surmonter efficacement une crise, le manager doit en premier lieu garder la tête haute et repérer les prémices de cette crise pour y faire face. Il s'agit selon Dugré (2011) du manager « averti » capable d'anticiper des scénarios de crises et d'intervenir avec des stratégies efficaces.

Une entreprise où les mutations de l'environnement sont mal maîtrisées, enregistrera une dégradation accélérée lors d'un retournement de conjoncture (Daigne 1991). De plus, les typologies des crises développées dans la première sous-section du présent chapitre, ont relevé de nouvelles configurations de crise. Ceci pousse les entreprises en général et les PME en particulier à créer de plus en plus de nouvelles stratégies de management afin de garder leur place dans ce monde en continuelle mutation. Elles doivent notamment, se montrer capables de les mettre en œuvre principalement dans le but de survivre.

Il est important de noter que le processus de gestion dans un contexte de crise, ne peut être mis en œuvre, qu'au sein d'une entreprise qui accepte l'idée qu'une crise peut survenir à tout moment comme elle peut être inéluctable (Brouard et Larivet, 2008). C'est dans ce registre que Francart et Dufour (2002) ont proposé une démarche stratégique qui vise à guider la réflexion dans un contexte de crise de façon d'une part, à n'oublier aucun élément important devant être pris en compte, à savoir les aptitudes techniques, organisationnelles et culturelles, et d'autre part, à

¹³ MORIN E., (1990), « L'ère damocléenne », *Le Monde*, samedi 22 septembre, p 1-2.

élaborer une stratégie de réponse, soit une réactivité, permettant de s'attaquer à tous les aspects de la crise. Surtout que, toujours selon l'auteur, les entreprises reconnaissent la faible réactivité face à une telle situation; elles réagissent trop lentement et trop tard. La raison de cette réaction propre de la nature humaine, reste pour beaucoup d'entre elles difficile à cerner.

Dans la même optique, Liabert (2005) stipule qu'afin de mieux se préparer aux éventualités de crise, de nombreuses organisations cherchent à recenser les risques et permettent ainsi d'imaginer des scénarios et des stratégies de réponse. Dans ce contexte, Crémadez (2004) a évoqué la notion de partage des risques entre différents domaines d'activités. Cette action stratégique, conditionnée par un environnement externe incertain, a pour but d'augmenter les chances de survie de l'entreprise.

De son côté, Lagadec (1991) explique que la gestion des systèmes dans un univers structurellement instable doit être menée suivant un ajustement au contexte dans lequel ils se trouvent. Elle nécessite :

- la détermination des orientations plutôt que la fixation de buts précis,
- la génération de multiples variantes plutôt que la définition de tactiques,
- la mise à l'étude des questions nouvelles plutôt que l'application des règlements formels instaurés auparavant dans un contexte différent.

Cet auteur qui insinue une stratégie plutôt offensive, n'incite pas à sous-estimer les questions du pilotage et de la responsabilité en période de crise, mais favorise plutôt la consultation, la discussion et la négociation dans la prise de décision. Enfin, pour cet auteur, la manière dont sera abordée et vécue la crise en interne, sera très dépendante de la façon dont ont été vécues les relations sociales avant l'événement.

Par ailleurs, Lagadec (1995) et Forgues (1996) subdivisent les entreprises en trois catégories sur la base de leur degré de préparation : les entreprises non préparées, les entreprises peu préparées

et enfin les entreprises bien avancées dans leur préparation. Cette évaluation permet la prise de conscience des dangers qui guettent l'entreprise, de cibler les crises les plus critiques auxquelles l'entreprise doit se préparer, et de déterminer les moyens à mettre en place pour contenir ainsi que pour éviter des crises potentielles.

Dans le même contexte, Lagadec (2001), insiste sur l'importance d'encourager à chaque instant l'effort d'anticipation. Alors que la plupart des intervenants vont tendre à s'intéresser à la dernière difficulté en date (au moment d'ailleurs où celle-ci a déjà fait sentir son effet principal et n'est donc plus le problème essentiel), il importe d'élargir à chaque instant l'horizon de travail et de se demander avec une réflexion par scénarios de la situation d'évolution du système avec le temps. Toujours dans cette optique, Bryan et Farrel (2009) postulent que les entreprises doivent concevoir simultanément plusieurs plans d'action stratégiques en mesure d'être appliqués selon le changement des situations. Selon eux, c'est plutôt la planification agile qui prévaut en période de crise.

Pour récapituler sommairement, et afin d'éviter toute dispersion dans le cadre de ce travail de recherche, force est de constater que les stratégies de gestion adoptées en période de crise se manifestent soit par des mesures traditionnelles, soit par l'innovation et la recherche de nouvelles alternatives. Dans le premier cas, il s'agit des stratégies défensives basées sur l'acceptation des turbulences. Dans le deuxième cas, il s'agit plutôt des stratégies offensives basées sur l'opposition aux turbulences.

La présente recherche, qui ne néglige pas les différentes dimensions de la gestion de crises, s'intéresse à l'analyse des pratiques managériales adoptées en période de crise, pratiques comme nous venons de le voir, différentes de celles établies dans un contexte de situation stable. De plus, comme le cadre de la vérification empirique du management efficace en période de crise est le Liban, il serait préférable de commencer dans un premier temps, par un bref aperçu sur le contexte libanais et la dynamique de la crise libanaise.

Section 2. Le contexte libanais de crise

Dans cette section, nous présenterons le contexte libanais tel que décrit par la littérature locale. Par la suite, nous essaierons de délimiter la crise libanaise, pilier principal de notre recherche, en nous appuyant sur ce contexte ainsi que sur les analyses de la crise effectuées par les différents chercheurs dans le domaine.

1. Le contexte libanais

« À quoi sert donc « la liberté d'expression » au Liban alors que le citoyen vit dans les marécages du chômage, de la pauvreté, de l'ignorance, du manque de soins, des crises économiques aigues et de l'immigration forcée sans pouvoir changer quoi que ce soit ? »

Le Liban, pays en voie de développement, est une étroite bande de terre de 10 452 Km². Contrairement à la situation actuelle endémique, le Liban, il y a presque quatre décennies (avant la guerre civile de 1975), jouissait d'une position unique entre l'orient et l'occident, à un point tel qu'il était considéré comme étant la « Suisse du Moyen-Orient ». Il était marqué par un ensemble de valeurs considérées comme fondatrices de l'entité libanaise dont deux caractéristiques principales bien définies : le pluralisme¹⁴ et la liberté et deux autres valeurs en voie de concrétisation, qui impriment la situation libanaise actuelle par leur cachet et qui sont la souveraineté et la justice (Fayad, 2008).

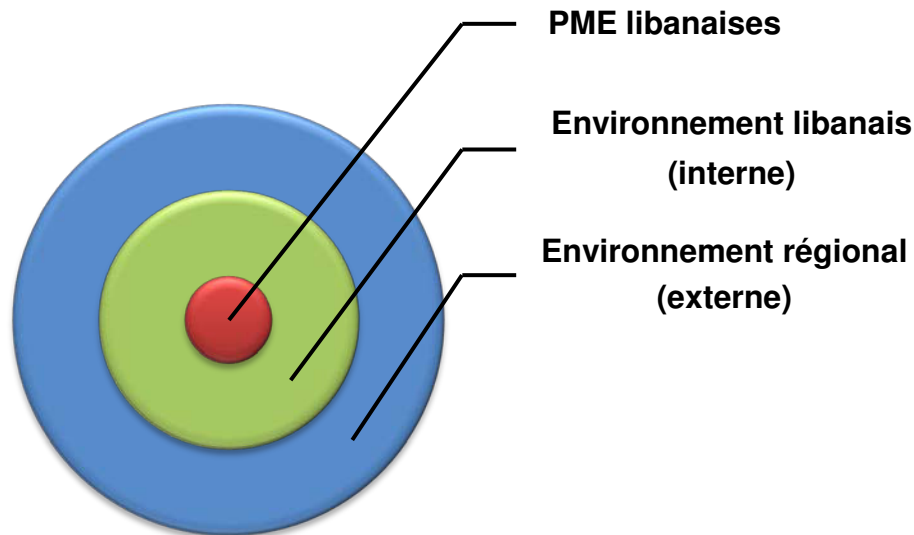
Il ne fait aucun doute, que du côté de l'externe l'environnement libanais ne peut en aucune façon se détacher de l'environnement régional troublé et au cœur duquel il est encastré. Le Liban, pays fragile de par sa constitution, se doit alors affronter des facteurs exogènes liés à un

¹⁴ Ainsi, « [...], nous pouvons dire que le pluralisme libanais se situe dans le cadre du pluralisme religieux du fait de la constitution même de la société libanaise : elle représente une cohabitation entre différentes religions et communautés. Ce pluralisme communautaire et religieux présente des ambiguïtés du fait qu'il est institutionnalisé : il est à la base du système politique. C'est un pluralisme caractérisé par une originalité dans la mesure où, au Liban, il ne s'agit pas seulement de religions qui cohabitent mais aussi de différents projets politiques appartenant à chacune d'elles et qui, selon les influences politiques régionales, cohabitent ou s'affrontent » (Menassa, 2004).

environnement régional hostile et en perpétuelles turbulences (depuis des décennies). Les perspectives d'avenir de ce pays, ne peuvent en aucune façon être « [...] *séparées des enjeux politiques régionaux et, en particulier, de la situation politique dans le monde arabe et des problèmes engendrés par le conflit arabo-israélien* » (Menassa, 2004). Tout développement évolutif du Liban a été selon Nasnas (2007), déstabilisé par des perturbations régionales [Accord du Caire en 1969 et ses conséquences, guerre des deux ans en 1975-1976 suivie de l'accord de Camp David, invasion et occupation par Israël du Sud jusqu'en 2000, tutelle syrienne et sa mainmise sécuritaire jusqu'en 2005, vague d'assassinats dont sont victimes à partir de 2004, des hommes politiques éminents, des journalistes et écrivains, ainsi que des centaines d'autres citoyens, insécurité à la frontière sud et guerre destructive en 2006, ...] (Abi Samra, 2010, p.25) , jusqu'aux problèmes engendrés par la guerre actuelle en Syrie [Mars 2011 et jusqu'à maintenant]. Cette configuration de l'environnement libanais est illustrée à la figure 4 qui suit :

Figure 4 : Configuration de l'environnement libanais

(Élaborée par l'auteur)



À l'interne, quinze années de guerre civile¹⁵ se sont enchaînées dans le pays « ...*toutes les formes d'affrontements internes, entre communautés et à l'intérieur des communautés, dans lesquels*

¹⁵ La guerre du Liban s'est déroulée de 1975 à 1990.

sont intervenus directement ou indirectement les principaux acteurs régionaux (les Palestiniens, Israël, la Syrie), sans oublier le jeu des grandes puissances » (Desquilbet, 2007).

Ces années tumultueuses ont été accompagnées et suivies par des invasions israéliennes¹⁶ ainsi que par des conflits armés internes et un prolongement de l'instabilité politique (Commission Européenne, 2008). Toutes ces guerres ne se sont pas passées sans impact direct sur le pays (Labaki et Abou Rjeily, 1993 ; Desquilbet, 2007). Les principaux dégâts qui ont affecté le Liban durant ces années sont les suivants :

- des dégâts matériels énormes, un nombre important de victimes et 600 000 personnes déplacées à l'intérieur du pays,
- émigration de près d'un quart de la population,
- détérioration du service public,
- dégradation matérielle des infrastructures¹⁷ de base,
- capacités productives de l'économie atteintes (usines brûlées et pillées...),
- fragilité de la situation des entreprises privées, etc.

Après ces crises successives, le Liban d'aujourd'hui, bénéficiant d'une paix fragile, a selon certains économistes-chercheurs, perdu irréversiblement sa fonction privilégiée d'intermédiaire entre les économies occidentales et les économies des régions sous-développées. Par conséquent, il doit faire face à une reconstruction pénible en essayant de conjuguer à la fois relance politico-socio-économique et maîtrise des équilibres macroéconomiques.

¹⁶ Ces invasions ont eu lieu durant les années 1982, 1996 et 2006 (cette dernière a résulté d'une guerre avec le Hezbollah)

¹⁷ Le Liban souffre de pénuries d'électricité chroniques et le délestage de charge atteint à Beyrouth 6 heures quotidiennement. Ceci occasionne des pertes annuelles variant entre 300 et 400 millions de dollars que subit l'Électricité du Liban (EDL). « Transformation du secteur de l'énergie au Liban : le Groupe de la Banque mondiale intensifie son action », *Multilateral Investment Guarantee Agency - World Bank Group* [en ligne], 2014 [réf. du 24 juin 2014]. Disponible sur : <http://www.miga.org/news/index.cfm?aid=3700>

Il serait donc judicieux, avant de dévoiler les spécificités structurelles et stratégiques des PME libanaises de décrire l'environnement libanais à travers un aperçu économique, politique et social. Notre but étant de parvenir à bien délimiter la crise libanaise, pilier principal de notre recherche.

1.1. Le cadre économique

« ..., l'économie libanaise semble très vulnérable, mais elle conserve néanmoins une capacité surprenante à résister aux chocs »

FMI¹⁸

L'économie libanaise peu réglementée¹⁹, a toujours été différente de celle des pays voisins. Il s'agit d'une économie libre et ouverte axée sur les services, principalement le tourisme et le secteur bancaire (Zinnbauer *et al.*, 2009). Elle se caractérise par une part importante d'économie informelle et se base sur un système relationnel ouvert et libéral qui est à l'origine du développement de la libre entreprise (Desquilbet, 2007).

Le pays était reconnu avant la guerre civile de 1975 (surtout entre 1950 et 1975) comme le noyau de l'économie régionale et son économie était l'une des plus dynamiques et des plus stables au Moyen-Orient. Par la suite, le Liban affaibli par la succession des guerres, n'a pas connu d'amélioration économique significative mais a accusé plutôt une dégradation incessante de sa situation économique et ceci, à plusieurs niveaux (Corm, 2004).

Actuellement le pays est dans un état persistant de sous-compétitivité. Cet état est affecté par un climat politique instable²⁰, par des changements fondamentaux dans les politiques économiques

¹⁸ Ces Informations sont extraites de la page d'accueil du Fonds monétaire international (FMI) Liban et elles ont été mises à jour le 29 décembre 2009.

¹⁹ Principe du « laissez-faire laissez-passer » (Desquilbet, 2007).

²⁰ Le climat politique instable qui persiste toujours est principalement dû :

- aux tensions politiques résultant du renouvellement du mandat du Président Lahoud en 2004 et qui ont causé des sorties de capitaux estimées généralement à près d'un milliard de dollars.

mises en place depuis 1992 et se traduit par un déficit commercial considérable, presque permanent. Cette situation de vulnérabilité, provient essentiellement des modalités de gestion de la dette publique²¹, qui s'aggrave avec le temps : elle est passée de 32,5 milliards de dollars en octobre 2003 à 39 milliards fin 2005 pour atteindre 49,9 milliards de dollars fin octobre 2009, réalisant ainsi en une année (depuis fin octobre 2008), une augmentation de 8,3%. Ainsi, cette dette publique, qui jusqu'à maintenant continue à grossir en dépassant le cap des 50 milliards de dollars, est décrite dans le rapport du Fonds Monétaire International (FMI) comme étant « une des dettes gouvernementales les plus élevées dans le monde ».

Nous ne pouvons pas nier que le Liban, conscient de la dépendance de l'avenir économique du pays du secteur privé, a renforcé son implication internationale par un accord d'association avec l'UE en 2002, entré en vigueur le 1^{er} mars 2006 et dont l'affiliation à l'OMC fut l'objectif principal (Levratto et Ramadan, 2009). Ceci n'est évidemment pas suffisant ; une plus grande implication de l'État par le biais de son rôle régulateur est requise.

1.2. Le cadre politique

Au Liban, le lien entre l'économie et la politique est un fait indéniable. Un nouveau modèle économique, a besoin pour être édifié, de s'interroger sur la configuration du cadre politique souhaité (Kattar, 2008). Le système politique libanais, unique dans la région et basé sur le pluri-communautarisme, mérite notre attention. Selon la Constitution, le pouvoir politique repose sur une participation des différentes communautés religieuses. Il s'agit d'un système confessionnel dénommé par Couland, (2005), un système de « « partage du gâteau », des privilèges et des passe-droits qui encourage la corruption et le clientélisme.

- à l'assassinat de Rafiq Hariri (février 2005) qui a confronté le pays à une grave crise ainsi qu'à des manifestations contradictoires.

²¹ Le service annuel de la dette publique atteint trois milliards de dollars par an, soit environ 15 à 17% du PIB par an (Corm, 2004).

Le climat politique instable et chaotique qui règne depuis la guerre de 1975, ne fait qu'entraver l'épanouissement du tissu économique libanais. Il est judicieux d'affirmer qu'au Liban, un climat politique stable, constitue un facteur motivant à l'épanouissement du tissu économique des PME libanaises. Le défi que les PME libanaises doivent relever, reste d'assurer, dans un premier temps, leur survie tout en faisant preuve dans un second temps, d'une capacité de produire de la valeur ajoutée dans un environnement qui n'est pas très propice au développement des affaires.

Dans cette optique, Menassa, (2004) répond à la question qu'il a lui-même posée : « *La guerre est-elle réellement finie ?* » par ce qui suit : « *L'examen des manifestations actuelles de la réalité du terrain politique libanais prouve que cette fin de guerre est fragile et qu'après douze années de «paix», cette réalité renferme les germes d'une nouvelle guerre au cas où une conjoncture permettrait à l'une des parties de posséder des armes, comme cela a été le cas au début des années 70* ».

Des décennies de conflits, une instabilité politique généralisée ainsi que des risques sécuritaires majeurs ont entraîné une détérioration significative de l'environnement des affaires libanais.

1.3. Le cadre social

Le secteur privé libanais, réduit par les crises perpétuelles, n'est pas jusqu'à présent capable d'assurer un taux normal de création d'emplois dans les secteurs dynamiques de l'économie moderne. C'est l'État, dans le cadre de sa politique sociale, qui assume et en grande partie, ce rôle.

Un autre aspect social alarmant qui découle de l'absence de créations d'emplois, est la baisse du pouvoir d'achat de la population à revenus modestes. Selon Corm (2004), les salaires dans le secteur privé sont stagnants depuis la fin de la guerre. Ceux du secteur public, bien qu'ayant été relevés en 1999, demeurent eux aussi très bas. Mais les cadres directeurs du secteur privé sont rémunérés parfois de façon exorbitante.

Il n'existe pas de statistiques sur le taux de chômage au Liban ; les estimations varient suivant les sources entre 15% et 25%. Mais la seule chose évidente est, que ce taux est en montée incessante, accentuant la crise sociale profonde, que connaît le pays (Couland, 2005). Pour mieux comprendre la situation, nous citons les chiffres issus d'une étude réalisée par l'ESCWA²² relatée dans un article rédigé par Ezzi (El) (2003) et qui estime que : « 28% des familles libanaises (c'est-à-dire environ un million de personnes) vivent bien au-dessous du seuil de la pauvreté, 250 000 personnes étant «extrêmement pauvres», la classe moyenne, autour de laquelle se structure le socle socio-économique du pays, est fortement touchée par la crise, car ses revenus ont subi le contrecoup de la dévaluation de la monnaie nationale ».

De surcroît et toujours selon la même étude, 43,3% des jeunes libanais de 18 à 35 ans, manifestent leur désir d'émigration à la recherche d'un emploi capable d'améliorer leurs conditions de vie.

Tous ces facteurs ont constitué un héritage social lourd qui pèse de tout son poids sur une grande partie de la population vivant dans des conditions misérables (Commission Européenne, 2008). Cette configuration de l'environnement libanais est illustrée à la figure 5.

2. La crise libanaise

"Quelle est la réalité de la crise qu'affronte le Liban ? " Notre but, dans cette sous-section est de délimiter la crise libanaise, premier pilier principal de notre recherche, et ceci en s'appuyant sur les analyses de la crise telles qu'effectuées par les chercheurs locaux dans le domaine.

Le Liban, ce pays spécifique, vit dans un contexte fragile qui se manifeste par un état presque chronique de crises enchevêtrées de tous genres.

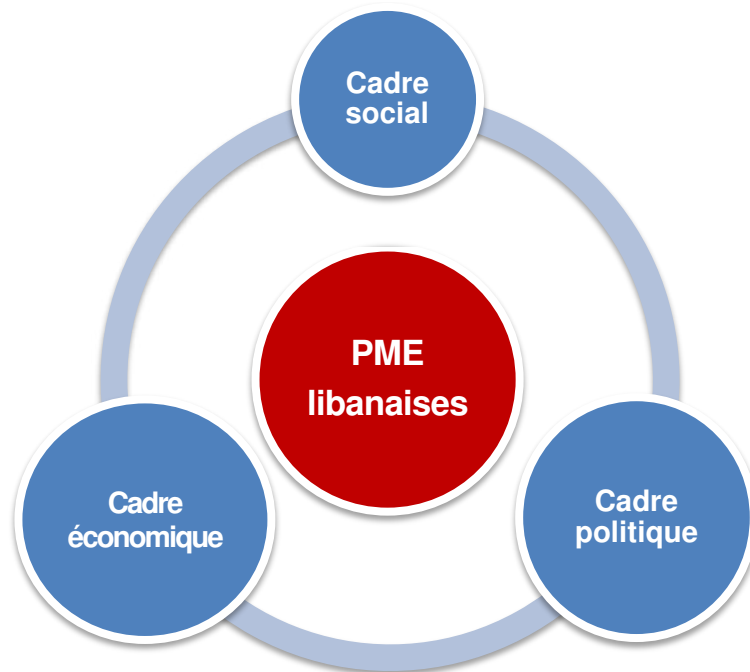
« En dépit des crises qui secouent notre petite patrie, celle-ci reste la patrie de nos grands rêves »

Ali FAYAD

²² Economic and Social Committee for West Asia

Figure 5 : Les cadres économique, politique et social de l'environnement libanais

(Élaborée par l'auteur)



Selon Fayad (2008), la crise au Liban est due « à la déficience du système politique et à la déliquescence des institutions et leur faiblesse face aux communautés ». Corm (2004) a parlé d'une crise structurelle qui s'aggrave avec le temps et qui se manifeste avec plus d'ampleur et ceci, en l'absence de réformes appropriées en profondeur. Ezzi (El) (2003), l'a qualifiée de crise spécifique et multiforme, ainsi

«... se manifestant par des crises multiformes qui ont ébranlé la vie politique libanaise en 1952, 1958, 1969, 1973 jusqu'à l'explosion retentissante de 1975 ».

Cette crise, sous son angle politique, paraît alors interminable, par le fait que la plupart des parties libanaises possèdent toujours des armes en dépit du désarmement des milices en 1990 conformément à l'accord de Taëf²³.

²³ L'accord de Taëf en 1989, qui met fin à la guerre civile, n'est autre « que la réussite et l'aboutissement des négociations qui se sont tenues à Taëf (en Arabie saoudite) entre les différentes parties libanaises en conflit par

Le Liban a toujours, selon la Commission Européenne (2008), adopté une posture de laisser-faire quant à l'élaboration des politiques économiques. Bien qu'il existe certains indices d'expansion connus par le pays depuis 1990 (l'économie libanaise a retrouvé un sentier de croissance à 4%), la crise économique actuelle se manifeste par l'affaiblissement, voire l'inexistence de réformes économiques radicales.

L'absence de statistiques crédibles empêche de mesurer avec précision l'ampleur de la crise sociale, mais il n'est pas difficile de remarquer le fossé qui s'élargit entre les différentes classes sociales, poussant les libanais à quitter leur pays en quête de meilleures opportunités. De surcroît, les différences de niveaux de vie entre la capitale et les autres régions du pays ainsi que le développement économique déséquilibré (centralisation excessive des activités économiques dans la capitale et sur la côte) restent inacceptables et contribuent de façon majeure à l'amplification de la crise sociale (Corm, 2004).

L'actuelle crise libanaise se traduit par la conjonction de plusieurs problématiques internes et externes. Elle se caractérise par « *son aspect de révolution permanente, [...]* » comme l'a d'ailleurs souligné le dernier rapport de l'International Crisis Group (ICG)²⁴ sur le Liban.

La solution aux crises qui secouent périodiquement le Liban, n'est pas tributaire des seuls facteurs externes :

« Le Liban n'est pas seulement prisonnier de facteurs externes qui abusent de son système communautaire... »,

l'intermédiaire de députés interposés. Ces négociations ont abouti à l'accord de Taëf en 1989 à la suite duquel deux étapes importantes furent franchies : l'élection d'un président de la République (René Mouawad puis Elias Hraoui) et l'amendement de la Constitution » (Menassa, 2004).

²⁴ « *Lebanon at a Tripwire* » en décembre 2006.

c'est aussi la consolidation d'une stabilité interne, dont la déficience, liée à la nature du système politique, a permis le prolongement des crises (Corm, 2008). Elle nécessite des réformes structurelles radicales du fonctionnement des institutions ainsi que l'affirmation d'un État plus autoritaire. Ces réformes ne semblent pas se réaliser dans un avenir proche, dans un pays qui se distingue par le pouvoir de ses confessions qui d'ailleurs prédomine le pouvoir de l'État.

Le Liban, d'aujourd'hui, secoué constamment par des impasses politiques, continue de vivre dangereusement. En plus, le pays est à nouveau déstabilisé par une conjoncture régionale complexe et très tendue (Corm, 2003). Dans ce contexte, La Commission Européenne (2008), a bien spécifié que si le Liban est toujours intéressé à reprendre son rôle unique dans la région, il devra au plus tôt, entreprendre des actions, sur plusieurs plans, pour améliorer son environnement d'affaires. On est ainsi dans l'obligation d'admettre que la complexité qui caractérise la crise libanaise, met à l'épreuve la survie des entreprises établies dans le pays.

Conclusion du chapitre 1: Repérage des éléments d'exploration de recherche

La revue de littérature du contexte de crise nous a permis de repérer certains éléments en relation directe avec la problématique de recherche. Ils seront assimilés à des éléments d'exploration ou dimensions et présentés ci-dessous dans le tableau de synthèse du premier chapitre. Il s'agit d'interrogations théoriques qui contribueront au fur et à mesure que nous progressons dans notre travail, à construire et à alimenter le cadre de référence théorique de la recherche. Ces éléments d'exploration serviront à établir les balises du guide d'entrevue et à formuler les questions appropriées à notre future population d'étude. Pour une formulation de questions précises et adaptées, nous nous sommes basés sur des indicateurs potentiels repérés de la littérature (Lamoureux, 1995 ; Peretti *et al.*, 1998).

Ainsi, en conclusion de ce chapitre, il apparaît :

- qu'une première interrogation théorique concernant la perception que peuvent avoir les acteurs du contexte de crise par le fait que les entreprises sont en crise lorsqu'elles se perçoivent dans cette situation. Comme la crise est alors un concept fondamentalement lié à la perception, une

même situation peut être perçue par certaines entreprises comme difficile et par d'autres comme normale.

- qu'un autre questionnement se rattache à l'appréhension d'un contexte de crise. Ainsi, s'ils veulent savoir comment les différentes situations de crises peuvent être reconnues, les décideurs doivent identifier des traits communs entre elles. Ainsi, l'incidence de la reconnaissance de la situation de crise sur la gestion de celle-ci, est inéluctable.

- que la capacité à gérer une situation de crise dépend dans une très large mesure de ce qui a été mis en place avant l'épreuve. De plus, la revue des principaux travaux théoriques a révélé l'existence de nouvelles configurations de crises flexibles et plutôt durables. Comme le risque inhérent à ces configurations augmente avec la combinaison de différents types de crise, ceci renforce la logique de la nécessité d'un management de crise adapté à la configuration existante. Ainsi, les entreprises en général et les PME en particulier se trouvent engagées à créer de plus en plus de nouvelles stratégies de management afin de garder leur place.

- qu'à travers ce chapitre qui pose des jalons sur la crise libanaise, l'on constate que la littérature locale n'a pas pu fournir une réponse claire sur le sujet. La crise libanaise est spécifique ; c'est une crise à apparence économique, doublée de perturbations d'ordre politique et social.

Nous concluons ce premier chapitre en synthétisant dans le tableau 2 ses deux sections et les objectifs qui s'y rattachent. De plus, et en précisant les objectifs de chacune des sous-sections, il est possible de synthétiser dans ce même tableau les quatre principaux éléments d'exploration qui en sont issus.

Avant d'exposer les principaux champs managériaux privilégiés dans la présente recherche, il est nécessaire d'aborder dans ce qui suit la question des spécificités structurelles et stratégiques des PME en général et des petites et moyennes entreprises libanaises en particulier. Notre but est de comprendre la relation de ces entités économiques avec leur environnement le plus proche.

Tableau 2 : Synthèse des principaux éléments d’exploration issus du chapitre 1

Chapitre 1 : LE CONTEXTE DE CRISE					
Section 1 : La dynamique managériale dans un contexte de crise		Objectif de la section 1 : Parvenir à délimiter un contexte de crise et comprendre sa dynamique managériale		Section 2 : Le contexte libanais de crise	
Objectif de la section 2 : Comprendre la dynamique de la crise libanaise et parvenir à la délimiter					
Sous-sections de la section 1	Objectifs	Éléments d’exploration	Sous-sections de la section 2	Objectifs	Éléments d’exploration
1. Le contexte de crise	Se doter d’une rigueur dans l’utilisation du terme crise.	<ul style="list-style-type: none"> - Situer la perception des acteurs (entreprises) vis-à-vis d’une situation de crise - La reconnaissance de la crise : identifier les différents signaux d’une situation de crise dans le but de mieux la gérer 	1. Le contexte libanais	Mieux cerner le contexte libanais de crise	<ul style="list-style-type: none"> - La crise libanaise est analysée par la littérature locale à travers les sphères économique, politique et sociale.
2. La dynamique managériale dans un contexte spécifique	Comprendre au niveau managérial, la complexité de l’interaction dynamique d’un contexte de crise	<ul style="list-style-type: none"> - La capacité à gérer une situation de crise dépend de ce qui a été mis en place avant l’épreuve - Mise en œuvre de stratégies managériales adaptées à ces nouvelles configurations de la crise, dans le but de survivre 	2. La crise libanaise	Éclairer la réalité de la crise qu’affrontent les PME Libanaises	<ul style="list-style-type: none"> - La crise libanaise est spécifique

CHAPITRE 2

LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

DANS UN CONTEXTE DE CRISE

Ce chapitre est subdivisé en deux sections : la première section présentera une revue des différentes pensées théoriques relevées par les recherches antérieures se rattachant aux éléments de définition des petites et moyennes entreprises, à leur typologie d'ordre managérial et organisationnel, à leur réactivité dans un contexte de turbulence ainsi qu'à leur dynamique innovatrice. La finalité de cette section étant de faire ressortir le comportement spécifique de ces entités économiques dans un contexte difficile.

Dans une deuxième section, nous analyserons la PME libanaise telle qu'elle est vue par les chercheurs locaux. À travers cette analyse, nous mettrons l'accent sur les mêmes caractéristiques développées dans la première section. Cette décomposition nous aidera à mieux circonscrire la petite et moyenne entreprise libanaise, second pilier principal de notre recherche.

Enfin, nous brosserons à la fin de ce second chapitre un tableau de synthèse combinant les objectifs et les éléments d'exploration issus de ce chapitre et qui seront retenus dans le processus de construction du cadre de référence de la recherche.

Section 1 : La réactivité des PME dans un contexte de crise

La recherche sur les PME se base principalement sur deux courants, celui de la PME comme objet de recherche et celui de la PME comme champ de recherche (Messeghem, 1999). Les tenants du premier, la PME comme objet de recherche, cherchent à mettre en évidence le concept de la spécificité de la PME véritablement valable pour les petites entreprises plutôt que pour les grandes (Pacitto, Julien et Meier, 2002). Ils réunissent ces entités sous une seule approche homogène qui rassemble leurs caractéristiques spécifiques (petite taille, gestion

centralisée, faible spécialisation interne, systèmes d'information simples, etc.) et qui permet de dresser un profil organisationnel type d'une PME classique. Toutefois, cette approche n'a pas pour objectif d'effacer toute la diversité du monde des PME (Marchesnay, 1993).

Le second courant, la PME comme champ de recherche, ne cherche pas à comprendre la PME en tant qu'objet final. La PME est plutôt un cadre au sein duquel on cherche à comprendre un autre objet qui est le comportement ou les pratiques managériales du dirigeant. La présente recherche s'inscrit dans le second courant et met en relief le rôle central du dirigeant en tant qu'une caractéristique invariante et spécifique des PME malgré leur hétérogénéité (Torrès, 1997b). En nous basant sur un sujet de recherche médian « spécificité » et « diversité », nous souhaitons focaliser sur la Petite et Moyenne Entreprise en tant que contexte d'étude de mise en œuvre des stratégies (Julien, 2005).

1. Des éléments de définition

Les PME, qui selon Welsh et Jeffrey (1981), dépassent une simple différence de taille par rapport aux grandes entreprises « *Small business is not a little big business* », s'apparentent selon Torrès (1999), au mythe du « small is beautiful » : « *L'aspect salubre de la PME présentée souvent comme un modèle d'adaptation à la crise s'apparente au phénomène du small is beautiful* » (p.37). De plus et selon une multitude de travaux, ces entreprises ne cherchent pas la croissance mais cherchent surtout à assurer la pérennité de leurs activités et elles se distinguent par la présence de plusieurs atouts et lacunes qui caractérisent leurs comportements (Marchesnay, 1991 ; Julien, 1997). Pour comprendre la relation des PME avec leur environnement, il importe d'analyser le statut particulier de ces entreprises à travers ces caractéristiques spécifiques qui dominent leurs modes de gestion et affectent leurs stratégies.

En économie, la définition de la taille de la petite et moyenne entreprise, se fait selon des critères strictement quantitatifs comme les effectifs, le chiffre d'affaires, le bilan, ou encore par une combinaison de plusieurs critères. Les entreprises classées selon des critères quantitatifs de taille se subdivisent en trois catégories : la petite, la moyenne et la grande qui comportent respectivement entre 10 et 49 effectifs, entre 50 et 499 et plus que 500 effectifs. Ces seuils,

traditionnellement reconnus, peuvent être différents selon les pays. Le 6 mai 2003, l'Union Européenne a adopté la recommandation (2003/361/CE)²⁵, selon laquelle la catégorie des micros, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas cinquante millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas quarante trois millions d'euros. » En France et selon Les Échos (2008), la réglementation distingue les très petites entreprises (TPE) de moins de 10 salariés, les petites et moyennes entreprises (PME) de 10 à 250 salariés, les entreprises de taille intermédiaire (ETI) plus de 250 et moins de 5000 salariés et les grandes entreprises (GE) dont l'effectif dépasse les 5 000 salariés. Dans les pays anglo-saxons, on retrouve généralement le terme « *Small and medium enterprises* » (SME).

Les PME au sens admis au Liban diffèrent de celles des pays de l'Europe, du Japon ou du continent américain. C'est une question de relativité qui régit au Liban d'autant plus qu'il n'existe pas dans les réglementations une définition stricte des PME. Dans la définition de la petite et moyenne entreprise libanaise, nous retenons celle adoptée par l'Agence Allemande pour la Coopération Technique (GTZ)²⁶ dans deux études effectuées en 2007²⁷ et 2008²⁸. Le tableau 3 suivant extrait de la première étude montre la classification adoptée au Liban :

Tableau 3 : Classification de la PME libanaise

Taille	Employés
Très petite	1-4
Petite	5-49
Moyenne	50-200

²⁵ La recommandation concernant la définition des micros, petites et moyennes entreprises - (2003/361/CE) de la Commission européenne est détaillée en l'annexe quatre. Elle a été publiée le 20 mai 2003 dans le Journal Officiel de l'UE - L 124 page 36 ; elle est entrée en vigueur le 1er janvier 2005.

²⁶ Devenue en 2011 GIZ (l'Agence Allemande pour la Coopération Internationale).

²⁷ GTZ: « Situation Analysis and Intervention Strategy », Numéro de publication: EF 03 – 2007, Octobre 2007.

²⁸ GTZ: « Business Development Services in Lebanon : Field Survey for Needs Assessment », Novembre-Décembre 2008.

Cependant, cette classification prend seulement le critère de la taille en considération : les PME au Liban se limiteraient aux entreprises dont le nombre d'employés ne dépasserait pas les deux cents. Cette classification quantitative est critiquée par plusieurs auteurs qui optent pour une classification plutôt qualitative en fonction de la structure des marchés financiers et des modalités courantes de l'organisation des entreprises (Le Vigoureux, 1997).

2. Des typologies d'ordre managérial et organisationnel

Cette étape de classification typologique qui s'appuie sur les recherches antérieures et qui facilite la compréhension de notre objet d'étude, se base sur des critères d'ordre managérial et organisationnel. Les typologies des PME sont groupées en trois catégories : les typologies quantitatives, les typologies qualitatives ainsi qu'une troisième catégorie qui combine des critères quantitatifs et qualitatifs et qu'on désigne par les typologies complexes et globales (Julien, 1998).

St-Pierre, Audet et Mathieu (2003), dans le contexte d'une étude à caractère exploratoire, ont établi une typologie qui subdivise les PME en quatre types : les PME globales, les PME innovantes, les PME exportatrices et les PME locales. Ces quatre types de PME sont identifiés par les auteurs sur la base d'un certain nombre de pratiques d'affaires exemplaires utilisées par leurs dirigeants. Il s'agit de certaines dimensions principales qui affectent leur comportement managérial et qui sont : le niveau d'exportation, le degré d'innovation ainsi que le niveau de dépendance que la PME entretient vis-à-vis de ses principaux clients. À partir de ces dimensions principales, d'autres indicateurs qui caractérisent l'entreprise et son dirigeant sont de même mis en évidence.

Afin de mieux comprendre ces typologies, une clarification sur les pratiques d'affaires²⁹ exemplaires est requise. Par définition, une pratique exemplaire est « *une technique, une*

²⁹ Les auteurs associent les pratiques d'affaires à la gestion des ressources humaines, la gestion et les systèmes de production, le développement de marché ainsi que la gestion (veille, utilisation des technologies de l'information, utilisation d'outils de gestion comptable et financière, etc.).

méthodologie ou une procédure qui, lorsque déployée, améliore la performance d'affaires d'une organisation. » (Lafleur *et al.*, 2008, p.11). De plus et toujours selon les mêmes auteurs, c'est un concept relatif dans l'environnement actuel incertain et changeant, car une pratique exemplaire aujourd'hui ne l'est pas nécessairement demain. Dans le cas de la présente recherche, nous associons une pratique exemplaire à ce qui améliore la performance de la PME à l'égard de la satisfaction des besoins des parties prenantes et de l'environnement dans lequel elle œuvre.

Bien que cette typologie soit spécifique aux PME manufacturières, elle est empruntée dans le cadre de ce travail et transposée aux PME de toutes natures. Elle semble intéressante et en lien direct avec notre problématique par le fait qu'elle examine la relation entre les pratiques d'affaires des PME et l'environnement turbulent auquel elles sont confrontées et qui les oblige à faire preuve d'une certaine réactivité si elles veulent se maintenir. En effet c'est par cette classification, que certaines PME réussissent à faire face aux contextes turbulents en modifiant nettement leurs façons de faire, alors que d'autres ajustent marginalement leurs pratiques et connaissent des performances tout à fait enviables dans de tels contextes. Cela suppose, toujours selon les auteurs, de la part de ces dernières, une utilisation efficace des ressources. Ainsi, la connaissance de ces typologies, revêt un intérêt particulier, surtout que, très peu d'études sur cette relation (critères managériaux- résistance des entreprises face aux crises) existent dans la littérature contemporaine. Nous retiendrons les quatre types de PME tels que identifiés par les auteurs auxquels il est possible d'ajouter des travaux proches.

2.1. La PME globale

Les principaux indicateurs qui la caractérisent sont les suivants :

- *Le dirigeant* : le dirigeant de la PME globale appuyé d'un conseil d'administration, est proactif dans ses choix stratégiques et recherche la croissance de son entreprise en se basant sur la conquête de nouveaux marchés avec des produits connus. Il est ambitieux, ouvert aux nouveautés et manifeste un intérêt pour l'exportation.

- *Les pratiques d'affaires exemplaires* : la PME globale qui affiche un degré élevé de maîtrise de pratiques d'affaires exemplaires, est caractérisée par un leadership ouvert tout en étant décentralisée. Elle enregistre une performance financière avec des activités de veille sophistiquées.

- *Ses clés de succès* : la PME globale exploite et utilise efficacement ses ressources et est peu exposée à l'incertitude environnementale.

2.2. La PME innovante

Les principaux indicateurs qui la caractérisent sont les suivants :

- *Le dirigeant* : le profil du dirigeant de la PME innovante s'apparente à celui de la PME globale sauf qu'il manifeste un intérêt pour l'innovation plus que pour l'exportation.

- *Les pratiques d'affaires exemplaires* : la PME innovante affiche un degré élevé d'adoption de pratiques d'affaires exemplaires mais éprouve toutefois des difficultés à les intégrer. C'est une entreprise en mutation qui éprouve des difficultés à assurer un équilibre financier.

- *Ses clés de succès* : la flexibilité et la capacité d'adaptation sont ses facteurs clés de succès, surtout qu'elle nage dans un environnement turbulent et incertain.

2.3. La PME exportatrice

Les principaux indicateurs qui la caractérisent sont les suivants :

- *Le dirigeant* : le dirigeant de la PME exportatrice est ingénieux et débrouillard. Dans ses choix stratégiques, il ne vise pas la croissance de son entreprise mais réussit à vendre ses produits sur des marchés éloignés sans instauration d'une démarche structurelle. Il n'est pas très ouvert à l'innovation, mais souhaite profiter des opportunités ponctuelles.

- *Les pratiques d'affaires exemplaires* : la PME exportatrice affiche une forme d'organisation et des pratiques d'affaires peu sophistiquées.

- *Ses clés de succès* : la PME exportatrice exploite habilement les opportunités qui se présentent et arrive à maîtriser la complexité environnementale.

L'engagement hasardeux de la PME en dehors du pays, est souvent le résultat d'une opportunité étrangère qui se présente spontanément sans planification stratégique antérieure (Shane et Venkataraman, 2000).

2.4. La PME locale

Les principaux indicateurs qui la caractérisent sont les suivants :

- *Le dirigeant* : le dirigeant de la PME locale est centré sur lui-même, il ne manifeste pas de grandes ambitions dans ses choix stratégiques, il est réactif et ne vise pas la croissance de son entreprise comme il ne montre pas d'intérêt à l'innovation.

- *Les pratiques d'affaires exemplaires* : les pratiques d'affaires de la PME locale sont les moins sophistiquées, cependant et par contre, elle enregistre une performance financière remarquable et enviable.

- *Ses clés de succès* : la PME locale exploite efficacement ses ressources existantes et fait montre d'un faible degré de vulnérabilité.

Pour ces auteurs, les PME globales et les PME exportatrices pourraient être plus sensibles à des crises d'une envergure internationale, alors que les PME locales et les PME innovantes seraient moins affectées à ce genre de crise. Toutefois cela reste intéressant d'explorer sur le terrain.

De surcroît, la capacité de la PME à réagir rapidement aux menaces de son environnement dans le but de survivre est représentée par Breu *et al.*, (2001) par la notion d'agilité. Selon les auteurs, une PME agile est une PME capable de survivre et de croître dans un environnement marqué par

un changement continu et imprévisible. Selon Barzi (2011), les PME agiles³⁰ se distinguent par des caractéristiques organisationnelles et managériales qui les différencient des grandes entreprises et font appel à de nouvelles sources d'agilité. Ainsi la mobilisation facile des ouvriers, la forte relation interpersonnelle et la facilité de communication entre le dirigeant et les employés sont des éléments caractéristiques des petites organisations.

3. Les processus organisationnels des PME dans un contexte de crise

Les options stratégiques perçues comme performantes dans un contexte de turbulence par les dirigeants de grandes entreprises ne sont pas nécessairement perçues comme telles par ceux de plus petite taille (Dilts et Prough, 1989 ; Marchesnay, 2003). Les petites et moyennes entreprises disposent d'atouts spécifiques non négligeables pour mener à bien un projet de management de crise. Leur statut particulier dénote des invariants qui dominent leur mode de gestion et affectent leur stratégie. En effet, « *le monde de la PME considéré individu par individu, se révèle lui-même d'une extrême complexité ; mais en tant que tel, des constantes, des permanences, des tendances en surgissent à l'examen* » (Julien et Marchesnay, 1988, cité par Torrès, 1997a, p 22).

Dans notre étude, nous nous sommes basés sur les caractéristiques du modèle factuel de la PME tel que proposé par Julien (1997). Ce modèle distingue six caractéristiques « concrètes » qui permettent de "cerner le concept PME", et qui sont : la petite taille, la centralisation et même "la personnalisation" de la gestion autour du propriétaire-dirigeant, la faible spécialisation, la stratégie intuitive et peu formalisée ainsi que les systèmes d'information interne et externe qui sont peu complexes et peu organisés. Ces caractéristiques auxquelles nous avons ajouté d'autres particularités validées par la majorité des travaux de recherche sur la PME, ont servi de voies d'accès à travers lesquelles le sujet de la PME a été abordé. Elles concernent la simplicité des mécanismes de coordination et du système d'information, le rôle central du dirigeant, la structure souple et flexible, la culture organisationnelle, le manque de ressources et la faiblesse des compétences.

³⁰ Les dimensions, facteurs et attributs d'agilité des PME selon Barzi (2011) sont détaillés en l'annexe cinq.

Ces spécificités structurelles et stratégiques qui seront détaillées ci-dessous, nous aideront à mieux comprendre les pratiques managériales capables d'aider les PME à surmonter les contraintes d'un environnement complexe et turbulent.

3.1. Le dirigeant

« *Toujours, le chef est seul face au mauvais destin* »

Cette citation du Général Charles de Gaulle synthétise les recherches des auteurs sur le rôle fondamental du dirigeant de la PME dans le management et le développement de l'entreprise. Certains auteurs, dans le but de simplifier les activités des dirigeants de PME, analysent leur rôle sous la forme de typologies : les typologies dites « statiques » qui mettent en avant les activités quotidiennes plutôt standardisées des dirigeants et les typologies dites « animées » qui mettent davantage en avant la complexité de l'activité des dirigeants caractérisée par des interactions et des paradoxes de tous genres (Mintzberg, 1973 ; Mispelblom-Beyer, 2006 ; Barabel et Meier, 2006). De surcroît, Soufyane (2010) a mis en valeur deux orientations différentes qui peuvent guider les pratiques des dirigeants de PME : les dirigeants orientés vers l'élément humain et les dirigeants orientés vers la production.

Toutefois, il est communément admis par les chercheurs que le dirigeant de la PME joue un rôle particulier et primordial dans la gestion de l'entreprise (Fallery, 1983 ; Ederlé, 1997). Il est « *l'homme orchestre* » tel que décrit par Witterwulghé (1998) et la PME ne peut s'expliquer qu'à travers sa personnalité. Dans cette ligne de pensée Faber (2000) évoque la personnification de la PME qui peut être considérée comme un système d'organisation du pouvoir concentré dans les mains d'une seule personne qui est le dirigeant-proprétaire. Selon Lefebvre (1991), ce système, est influencé par le dirigeant, il est lié à sa personnalité, à son niveau de formation ainsi qu'à son expérience (Julien, 1997 ; Marchesnay, 2000). De plus, ce pouvoir, exercé spécifiquement sur les employés est une ressource privilégiée qui provient essentiellement de leadership du dirigeant. (Antonakis *et al.*, 2004).

L'expérience que le dirigeant considère comme la source principale de sa compétence le pousse à minimiser la portée et la fréquence des formations salariales laissant son organisation souffrir

de la faiblesse des démarches en formation et en recrutement, qui répondent de manière satisfaisante à sa spécificité (Paradas, 2007). L'expérience du dirigeant est à la base de l'intuition qui joue un rôle prépondérant dans la prise de décision lors du changement de l'environnement (Mintzberg, 1990). En effet, face à la complexité environnementale, le foisonnement de plusieurs variables qui devraient être intégrées dans une prise de décision logique, favorise la prise de décision par intuition (Sogbossi, 2012).

La polyvalence, autre dimension essentielle du métier du dirigeant, est mise en exergue par de nombreuses études Duchéneaut (1996) ; Durand (2006) ; Bauer (1993) ; Lescure (2001-2002). En effet Duchéneaut précise que comme le patron de la PME fait face à une multitude de tâches, il se trouve facilement prédisposé à englober des compétences diverses qui, dans les grandes structures, sont confiées à des spécialistes, ce qui rejoint « *l'Alchimie des compétences* » de Durand (2006). Cette capacité à passer d'un rôle à l'autre est un facteur de réussite marquant positivement la PME (Raveleau, 2007).

Le dirigeant face à la turbulence de l'environnement

Hitt, Bierman *et al.*, (2001) trouvent que le dirigeant, cette ressource humaine considérée en tant qu'individu, est une ressource organisationnelle pour la PME. C'est un acteur central qui nourrit d'autres ressources et qui constitue un facteur décisif du succès ou de l'échec de la PME, favorisant ainsi la prise de réponses stratégiques rapides et adéquates lorsque l'environnement devient turbulent (Faber, 2000 ; Julien, 2005). L'intégration de la dimension environnement dans la prise de décision lui permet alors de recueillir les informations qui l'aident à mieux gérer le déchaînement des changements (Brouard, 2007).

Dans un climat de turbulences extérieures, l'autorité patronale traditionnelle des dirigeants d'entreprises, est beaucoup plus rassurante pour les employés qu'un étalage de supérieurs hiérarchiques (Joffre et Wickam, 1997). De plus, de par son rôle central, le dirigeant favorise la réactivité en environnement turbulent et il est le principal gestionnaire des risques financiers, matériels et sociaux (Julien, 1990 ; Witterwulge, 1998).

La proximité qui caractérise les processus de coordination, est conditionnée par le dirigeant qui est souvent le fondateur de l'entreprise et qui la dirige selon ses motivations personnelles et ses antécédents professionnels (Coupal, 1994). Elle se révèle à travers la gestion de proximité, comme un construit stratégique et organisationnel, qui revêt une dimension affective et « *qui permet au dirigeant de la PME de maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution* ». Ce construit est à la base de la génération d'un climat de flexibilité et de réactivité qui assure la compétitivité de ces entreprises (Torrès, 2000, p.15).

Cette proximité, selon Torrès (2004), valorise les capacités sensorielles du dirigeant, c'est-à-dire l'aptitude à substituer le visuel, l'auditif, l'olfactif et le tactile aux outils classiques de gestion, sachant que le poids de ces variables augmente avec la diminution de la taille de l'entreprise. Poursuivant dans la même lignée, l'auteur a même proposé la notion de *management polysensoriel* dans le cas de l'ultime proximité pour décrire la différence fondamentale entre la PME et la grande entreprise [Torrès, partie 1 dans Fillion (2007)].

À cela s'ajoute la notion de proximité externe qui rend le dirigeant capable de modifier une partie de son environnement par le biais de son réseau relationnel (Saporta, 1997). Cette proximité assure à l'entreprise une connaissance propice de l'environnement dans un contexte perturbé, conditionnée par un niveau de qualité requis dans la sélection, la transmission et l'interprétation de l'information (Dollinger, 1985).

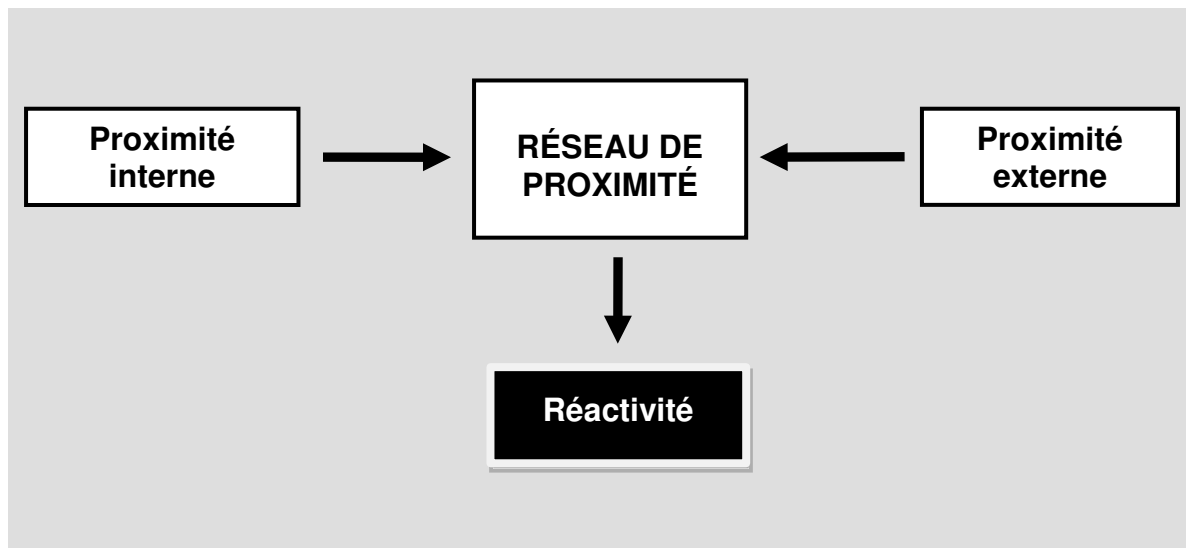
Ce réseau de proximité, qui procure à la PME un avantage de résistance distinctif sur les grandes entreprises, lui permet de bénéficier informellement, face aux menaces et aux opportunités qu'elle rencontre, d'un ensemble d'informations qui est à l'origine de sa capacité réactive (Cooper *et al.*, 1995). La notion de proximité à l'interne et à l'externe est décrite dans la figure 6.

Lumpkin et Dess (1996) cités par Gueguen (2001 : 95) considèrent la réactivité de la PME comme une réponse et une aptitude à décoder rapidement des informations environnementales. Cette réaction se fera en fonction de la perception du dirigeant. Plus sa perception de la turbulence environnementale augmente, plus son orientation stratégique marque une prédominance entrepreneuriale (Merz et Sauber, 1995). Cette vision de l'entrepreneuriat d'une

organisation qui n'est pas réduite à la seule création de l'entreprise, est évaluée selon Covin et Slevin (1989), au moyen de trois variables : l'innovation, la proactivité et l'attitude par rapport au risque. Dans ce contexte, une étude conduite par Messeghem (2001) montre que quel que soit le contexte auquel elles sont confrontées, les PME qui s'engagent de façon proactive, arrivent à concilier une orientation entrepreneuriale et un mode de fonctionnement managérial.

Figure 6 : Le réseau de proximité du dirigeant

(Élaborée par l'auteur)



3.2. La structure organisationnelle

La structure organisationnelle englobe les pratiques et les mécanismes de travail qui orientent le comportement des membres de l'organisation. Elle s'apparente à une réponse à l'évolution de l'environnement et contribue par sa capacité d'adaptation à la réduction de l'incertitude (Prahalad et Bettis, 1986).

La structure organisationnelle de la PME caractérisée par sa flexibilité est une ressource stratégique qui lui permet de saisir rapidement des opportunités sur des marchés en situation d'incertitude (Saporta, 1986). Tarondeau (1999) l'assimile à l'aptitude de l'entreprise « à se transformer pour améliorer son insertion dans l'environnement et accroître ainsi sa probabilité

de survie ». Cette flexibilité qui ne se fait valoir qu'en situation d'incertitude, est une source d'avantages pour la PME (Reix, 1997; El Akremi 2005).

Julien et Marchesnay (1988) et Tarondeau (1999) font la distinction entre trois formes différentes de flexibilités qui s'articulent autour de l'environnement incertain de la PME. Il s'agit de la flexibilité stratégique, la flexibilité opérationnelle et la flexibilité organisationnelle.

La flexibilité stratégique concerne l'adaptation de la relation de l'entreprise avec son environnement. Elle s'apprécie sur le long terme par la marge de manœuvre dont dispose la PME pour fixer et accomplir ses buts compte tenu de son environnement.

La flexibilité opérationnelle se rattache aux produits, aux processus et aux technologies utilisées. Elle correspond à une flexibilité quantitative sur le court terme qui facilite l'engagement de ressources dans une perspective d'efficacité maximale.

La flexibilité organisationnelle favorise les stratégies réactives et permet de saisir rapidement les opportunités émergentes ; elle se traduit par une grande adaptabilité aux variations de l'environnement et s'identifie surtout dans la culture de l'entreprise. Les trois formes de flexibilité qui s'articulent autour de l'environnement de la PME sont décrites dans la figure 7.

Enfin un maillon prend place au cœur de la structure organisationnelle de l'entreprise afin d'améliorer son fonctionnement et de la rendre plus performante : c'est le changement par la qualité (Deming, 2002). Une interrogation sur les répercussions d'une démarche qualité plus ou moins intégrée sur les structures, les comportements et les performances des PME sera explorée dans l'étude de terrain.

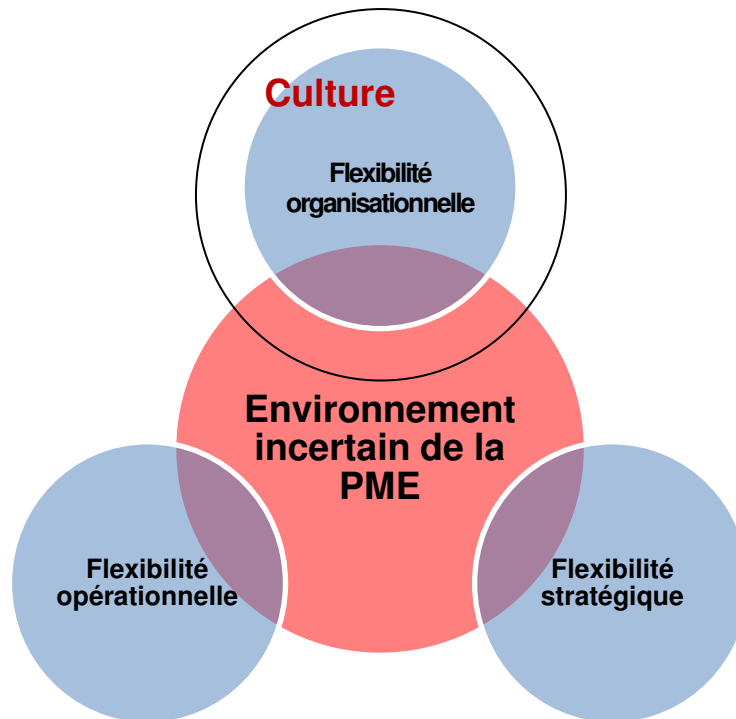
3.3. Les mécanismes de coordination et le système d'information

Les mécanismes de coordination au sein de la PME sont simples et interactifs. La structure « plate » de l'entreprise, presque dépourvue de niveaux hiérarchiques, facilite la transmission orale, directe et informelle des messages, indispensable dans la résolution des problèmes ainsi que dans la prise de décision stratégique (Koenig, 1997). Ceci rejoint la notion du management

baladeur (MBWA³¹), telle que développée par Peters et Waterman (2012) qui montre qu'une discussion spontanée avec les employés peut être à la base d'une dynamique de résolution de problèmes. De même, le système d'information à l'externe est aussi simple et basé fondamentalement sur des contacts directs. En effet, « les PME entretiennent avec leurs clients et leurs réseaux relationnels locaux de nombreuses relations qui leurs permettent de disposer de l'information nécessaire et de résoudre les problèmes auxquels elles sont confrontées » (Martin, 2008, p.34). De plus, et selon Galaskiewicz et Shatin (1981), les dirigeants ont intérêt à utiliser « leurs relations personnelles et leur statut pour former des relations inter-organisationnelles afin de minimiser l'incertitude dans un environnement turbulent ».

Figure 7 : Les trois formes de flexibilité de l'environnement de la PME

(Élaborée par l'auteur)



³¹ Dans les années 1940, David Packard (de Hewlett-Packard) crée le concept de Management by Wandering Around (MBWA) traduit par « management baladeur ».

Ces réseaux d'entreprises mises en valeur dans une étude longitudinale entreprise par Guihur *et al.*, (2009) représentent l'importance des interactions et des échanges entre partenaires et s'accordent avec la spécificité de la PME qui se structure et coopère intuitivement avec d'autres PME. Cette coopération est capable de réduire l'incertitude surtout que l'information riche véhiculée au sein du réseau cherche à promouvoir la confiance (Mäkinen, 2002). Les interactions sur lesquelles reposent les réseaux, constituent des sources de valeurs pour les PME, car elles permettent le partage des défis sans avoir recours à des investissements financiers supplémentaires (Puthod et Thévenard-Puthod, 2006 ; Seibert, 2001).

De son côté, Mintzberg (1990) a étudié la structure d'organisation de la PME et l'a subdivisée en cinq types³². Ses travaux développés et complétés par Desreumaux (1998) précisent que cette structure d'organisation simple attribuée à la PME, semble être très efficace en situation de crise. En effet, cette structure qui se caractérise par une proximité entre sommet stratégique et centre opérationnel, présente l'avantage de permettre des prises de décisions stratégiques basées sur une parfaite connaissance du contexte opérationnel dans lequel elles seront appliquées. Ce lien entre les membres de l'organisation qui s'étend du patron aux employés, dénote selon Martin (2008) un caractère de « proximité interne ». Alors que la proximité externe qui représente la coopération entre le dirigeant et les partenaires à l'externe, est selon Dollinger (1985) apte à augmenter la résistance de la PME face aux différentes variations environnementales.

Le système d'information est de même peu formalisé. Les dirigeants de PME exploitent leur source personnelle orale et informelle de renseignements ce qui augmente la variété des solutions alternatives et permet à l'entreprise de s'adapter facilement et rapidement à tout changement ou menace (Julien *et al.*, 1999). Par contre, ce système, dans son oralité, est attribué par Chapellier (1995) au faible intérêt généralement porté par certains dirigeants à la valeur stratégique de l'information et qui le qualifie de *sous dimensionnement* des systèmes d'information.

³² Mintzberg (1990) a proposé une typologie, désormais classique, des mécanismes de coordination. Il distingue cinq mécanismes : l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés, des résultats et la standardisation des qualifications.

3.4. La culture organisationnelle

La culture organisationnelle affecte la manière dont une crise sera gérée, surtout qu'à l'heure actuelle, aucune entreprise n'est à l'abri des forces et de la nécessité de changement qui s'exercent sur elle. Pour faire face, l'entreprise doit repenser et reconsidérer ses comportements et ses pratiques pour se renouveler, se développer et améliorer son efficacité, afin de maintenir ou d'améliorer sa position sur le marché.

Beaucoup d'autres auteurs prônent les aspects positifs que la culture organisationnelle instaure au sein de l'entreprise. Cette culture est marquée par le court terme et s'accommode aisément avec les situations inhabituelles (Brown et Starkey, 1994). C'est un modèle qui regroupe un certain nombre d'hypothèses fondamentales considérées comme valides et enseignées aux nouveaux membres comme une façon correcte de percevoir, de penser et d'aborder les problèmes d'adaptation aux changements à l'externe et d'intégration à l'interne (Schein, 1985). Thévenet (2006) stipule que la culture véhicule de nombreux points de repère qui peuvent guider et façonner les comportements ainsi que les grandes décisions de gestion. Elle reflète la personnalité de l'organisation à travers les comportements, les normes et les rituels communs de ses membres ce qui la rend spécifique et différente des autres (Mintzberg, 1990).

Dans le champ général du management en période de crise, les études qui s'intéressent à la culture de l'organisation sont nombreuses. Cependant plus on s'approche du champ de la gestion d'une PME en période de crise et plus ces études deviennent de plus en plus rares. Ceci peut être expliqué par la rareté des recherches qui confrontent ces deux champs. Néanmoins, une réalité partagée communément est qu'au niveau de la PME, la perpétuité de la culture entrepreneuriale et l'influence qu'a le dirigeant sur la culture de l'entreprise sont indéniables (Zghal, 2008).

En effet, par le biais de son rôle central et par souci d'assurer la pérennité de son entreprise, le dirigeant doit être capable de prendre des décisions diverses et divergentes et d'en assumer la responsabilité. Il doit, selon Wang *et al.*, (2004) se doter de compétences interpersonnelles distinctives ainsi que d'une capacité remarquable de planification sur le long terme avec l'élaboration d'une vision claire de l'avenir de l'entreprise qui doit être en cohérence avec son passé (Stavrou *et al.*, 2005).

De plus, la culture organisationnelle qui entraîne des effets bénéfiques de mobilisation du personnel autour d'un projet commun, et qui est considérée comme la meilleure garante de l'efficacité managériale, est mise à l'épreuve par Defrenne et Delvaux (1990). Ces auteurs trouvent que cette culture génère la résistance au changement en favorisant l'adaptation au modèle stable conçu par l'organisation. Les PME qui recherchent la flexibilité au moyen de leurs ressources internes, dans le but d'une adaptation appropriée aux changements de l'environnement doivent selon Gosselin (1988), évoluer vers une culture entrepreneuriale³³ incitative centrée sur la recherche de cette flexibilité ; l'intégration d'une telle culture nécessite alors une organisation entrepreneuriale agile tournée vers l'implication du personnel (Gasse, 1992). Ainsi le changement de la direction de la culture organisationnelle des PME vers une culture entrepreneuriale assure la réussite des affaires par leur adaptation aux changements.

3.5. Les ressources en PME

La PME est plus fragile que la grande entreprise étant donné la taille réduite et les ressources limitées dont elle dispose (Drummond et Chell, 1994). Cette fragilité, toujours selon ces auteurs, qui s'explique par plusieurs facteurs³⁴, ne fait que limiter les possibilités d'erreurs à risque de conséquences dramatiques, comme elle ne fait qu'accentuer les coûts liés à une mauvaise gestion tant en termes de ressources financières qu'humaines (Coleman, 2004 ; Elsubbaugh, Fildes et Rose, 2004).

³³ Nous retenons la définition de la culture entrepreneuriale de Chabot *et al.*, (2004, p. 8), qui l'assimilent à un ensemble « *de valeurs et de convictions partagées, de savoir-faire, de savoir-être et de savoir-agir qui orientent plus ou moins consciemment le comportement des personnes, des institutions et de la population à l'égard de l'entrepreneuriat. En ce sens, la culture entrepreneuriale peut être assimilée à un environnement propice à l'émergence de l'entrepreneuriat et des valeurs entrepreneuriales, ainsi qu'à la reconnaissance de la contribution des entrepreneurs à leur milieu* ».

³⁴ Ces facteurs sont : le nombre réduit de produits et services, la dépendance économique face à un nombre restreint de contrats ainsi que la trésorerie limitée (Drummond et Chell, 1994).

Étant donné sa faiblesse en ressources diverses (financières, humaines et organisationnelles), la PME est plus fragile que la grande entreprise face aux conséquences des crises (Brouard et Larivet, 2008). En effet, ce manque chronique de ressources variées, est un facteur principal de la faiblesse de sa marge de manœuvre ainsi que de sa soumission aux contraintes environnementales. Dans un environnement turbulent, cette entreprise, tout en étant un acteur plutôt passif est donc poussée à suivre les changements de son contexte. De surcroît, et en dépit de ses ressources limitées, cette entreprise se trouve en lutte continue pour la survie. Ceci la conduit à valoriser le potentiel de ses ressources ainsi que l'habileté interne de son dirigeant pour générer des avantages compétitifs durables selon (Torrès, 1997b).

Ceci nous pousse à prendre en compte deux considérations. Dans la première il s'agit de prêter attention au rôle que peut jouer le dirigeant de la PME dans cette interaction avec l'environnement. La deuxième sous-tend l'importance de la veille stratégique, cette pratique qui une fois adoptée peut donner à l'entreprise le « *pouvoir d'agir vite, au bon moment, avec le maximum d'efficacité et le minimum de ressources* » (Kamoun-Chouk, 2009). Elle consiste en une « *activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions.* » (AFNOR, 1998). Cette veille placée dans le cadre de l'acquisition de l'information environnementale, relève, selon Pfeffer et Salancik (1978), de la planification stratégique et passe, suite aux exigences de l'environnement, à un système d'information qui facilite la réactivité de l'entreprise face aux changements environnementaux (Lesca *et al.*, 2005).

D'après Paradas (2007), ces ressources, structurellement limitées, entravent la planification et la formalisation des processus de formation et de recrutement et incitent cette entité économique, soit à restreindre ses options stratégiques qui sont, selon Dilts et Prough (1989), dans leur majorité implicites, soit à exploiter les synergies existantes entre le peu de ressources qu'elle possède (Drummond et Chell, 1994).

Une ressource organisationnelle, sujet de débat, est représentée par le conseil d'administration de la PME et son rôle dans l'optimisation du patrimoine informationnel de la PME dans un contexte

de turbulence. L'approche en termes de ressources a été d'un grand apport à ce sujet quant au fonctionnement de ce conseil ainsi que de son degré d'activation (Karoui et Khlif, 2007).

Un autre aspect stratégique de premier ordre qui consiste à collecter et stocker systématiquement de ressources informationnelles, est un concept très élémentaire et même inexistant au sein de ces entreprises (Chaize, 1992). Dans les pays en voie de développement, les PME qui souffrent d'un tel manque proéminent, arrivent à survivre en le compensant par leur réactivité rapide aux changements (Brilman, 2003). En effet, l'avantage pour ces entreprises, est que la perception du changement est rapidement saisie par les entrepreneurs dirigeants en raison de la proximité des acteurs (Julien et Marchesnay, 1988).

3.6. Les compétences en PME

S'il existe une littérature relativement abondante sur les compétences, elle concerne surtout celles des grandes entreprises. Les travaux qui existent sur l'action des PME en matière de compétences ainsi que sur les pratiques de gestion des compétences restent en effet, très rares. La réalité commune soulignée par ces études est la rareté de ces entités en compétences ainsi que la nécessité de mettre en place des dispositifs de gestion des compétences (Abraham *et al.*, 2010).

Il s'agit alors des compétences plutôt organisationnelles qui représentent ce que la PME sait faire. Elles sont liées aux interactions dynamiques que les individus ou les groupes d'individus ont entre eux et avec leur environnement (Hamel et Prahalad, 1990 : 82). Le développement de l'autonomie, la polyvalence des salariés, les exigences d'une certification, l'impact des nouvelles technologies et les nouvelles méthodes de travail sont autant de compétences basées sur un apprentissage organisationnel. C'est la démarche au sein de la PME qui consiste à identifier, reconnaître, valoriser et développer les ressources nécessaires à la performance de l'entreprise dans un contexte de crise (Dejoux, 2001).

Dans de tels contextes les PME éprouvent des difficultés de plus en plus croissantes à fidéliser leurs employés et à en recruter de nouveaux. Les ressources humaines deviennent plus rares, plus exigeantes et davantage postulées (Fabi, Lacoursière et Raymond, 2008). Il est tout à fait normal

que ceci se répercute sur la gestion de ces entreprises qui trouvent des difficultés à embaucher des personnes compétentes ainsi qu'à les retenir (FCEI, 2008)³⁵, surtout que les modes de recrutement sont influencés par le réseau de connaissances du dirigeant et que les relations de bouche à oreille y occupent la première place (Observatoire PME, 2003) ; cela représente un défi à relever en contexte de crise par ces entreprises confrontées à un dilemme qui les incite à concentrer leurs préoccupations sur le recrutement et la fidélisation de leurs employés d'une part, et sur les conséquences de la baisse de leurs marges de bénéfices, d'autre part.

À cette réalité évoquée par un nombre important de chercheurs en PME, vient s'ajouter le rôle du conseil d'administration dans ces organisations. Ce rôle est reconnu principalement dans l'apport des compétences nécessaires à l'acquisition et l'accumulation des capitaux (financiers, humains et sociaux) essentiels au développement de l'entreprise. De plus, et selon le code marocain³⁶ spécifique de bonnes pratiques et gouvernance des PME et entreprises familiales, il contribue à la sauvegarde des intérêts de l'entreprise dans un contexte de crise.

Dans cette optique, une illustration récente est fournie par Karoui et Khlif (2007) sur les formes d'activation des conseils d'administration dans les PME. Ces formes vont d'un conseil d'administration ayant la configuration d'une chambre d'enregistrement cérémoniale « dormante », mis en place au service du propriétaire-dirigeant et ceci pour des raisons légales, jusqu'au conseil d'administration « maximaliste » ou décisionnaire fortement impliqué dans tous les domaines de l'entreprise. Ainsi, la réactivité de la PME dans des contextes difficiles dépend, selon les auteurs précités, des degrés de l'activation de ces conseils d'autant plus qu'« *une infinité de configurations théoriques possibles peuvent [...] exister entre ces deux positions extrêmes* ».

La PME dans de tels contextes est acculée à introduire de nouvelles techniques de management, à renouveler ses capacités et à modifier ses propositions de valeur. En d'autres termes, l'entreprise est appelée à innover. L'innovation qui est vue comme le moteur de la croissance des entreprises,

³⁵ FCEI : Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante

³⁶ Le « Code spécifique de bonnes pratiques et gouvernance des PME et entreprises familiales » est un annexe au code marocain de bonne pratiques et gouvernance d'entreprise sous la direction du Ministère de l'Economie et des Finances en décembre 2008.

est le processus par lequel une entreprise offre à ses clients de nouveaux produits ou services ou change la manière de réaliser ceux-ci. Elle sera détaillée dans la sous-section suivante.

4. La dynamique innovatrice de la PME

De nombreuses recherches ont accordé dans leurs analyses une place favorisée à la dynamique innovatrice de la P.M.E. Malgré leur faiblesse en moyens techniques, financiers et en ressources humaines compétentes, ces entités économiques constituent, de par leurs caractéristiques, un terrain propice au développement de l'innovation que nous allons, dans ce qui suit, l'analyser.

4.1. L'innovation

« Ouvrant sur la créativité, la crise peut ainsi être approchée comme une clé utile – parfois indispensable – pour le développement d'un monde qui ne peut progresser qu'au travers de ruptures et d'innovations hardies. »

(Lagadec, 1991, p.279)

Actuellement les stratégies d'entreprises s'exercent dans des environnements incertains et instables. Afin d'assurer une certaine durabilité, les entreprises ne doivent pas se suffire de produire de bons produits avec de bons processus, elles doivent innover (Lorino et Tarondeau, 2006).

Dans la présente étude la notion d'innovation telle que définie par Schumpeter (1934) comme étant la création de nouveaux agencements de ressources, est celle qui sera retenue.

D'un côté, l'innovation est une dimension importante du management en période d'instabilité car elle détermine en grande partie la compétitivité des entreprises, surtout qu'elle leur assure, face à un environnement concurrentiel turbulent, une flexibilité organisationnelle (Hult et Ketchen, 2001).

D'un autre côté, l'innovation basée sur une modification du portefeuille ressources peut poser des problèmes aux entreprises, et être considérée comme une menace pour celles-ci. En effet, et surtout dans une situation incertaine l'innovation ne peut pas être planifiée avec assurance et ses effets ne sont pas totalement anticipés (Lorino et Tarondeau, 2006). De plus, le risque augmente avec les entreprises mal préparées à assumer les mutations provenant des changements de méthodes et d'organisation qui les accompagnent.

Ainsi, toute crise doit être examinée de deux facettes : celle du risque et celle de l'opportunité. La crise, toujours associée à des effets négatifs et considérée comme terrain d'angoisse et de risques, constitue pour les dirigeants des entreprises qui lui apportent le soin approprié, une source d'innovation et d'émergence de nouveaux modèles de management.

Ce fait est mis en évidence par Drucker (1986) qui a certifié que tout phénomène incohérent et imprévu peut être considéré comme « *une source d'innovation entrepreneuriale* ». Lalonde (2004) qui l'a soutenu, a de son côté évoqué les effets positifs associés à la crise. Dans le même ordre d'idées, Duchéneau (1997) a trouvé que l'innovation est présente dans des environnements incertains quand les dirigeants des entreprises tentent d'instituer des changements parfois radicaux.

Dans cette perspective, la recherche et développement peut être considérée comme une option réelle prise en situation d'incertitude pour permettre à l'entreprise de saisir des opportunités ou parer des menaces potentielles (Jacquet, 1999). Hamel et Valikangas (2003), postulent de leur part que dans un univers turbulent, les entreprises visent plutôt la résilience, ou la capacité de s'adapter à un environnement changeant. Ceci passe par le développement de leur réactivité qui est facilitée par la prise d'options sur différentes technologies émergentes beaucoup plus que par la planification. Dans ce qui suit, nous étendrons sur le lien entre la capacité de survie de la PME dans un contexte difficile, et l'innovation.

4.2. La démarche innovatrice de la PME

Bien que la très grande majorité des travaux montrent que les PME innovent moins que les grandes entreprises, la situation que nous venons de décrire ci-dessus prouve que la PME constitue, de par ses caractéristiques, un terrain propice au développement d'une capacité d'innovation non négligeable.

Dans la même lignée, de nombreux auteurs dont Link et Bozeman (1991) ont mis en exergue la dynamique innovatrice des petites entreprises qui est le plus souvent informelle et qui ne se limite pas à la recherche et développement (Nootboom, 2000).

Le dynamisme de certains responsables, l'esprit d'équipe, l'adaptabilité de l'entreprise confrontée à de nouveaux défis, le nombre réduit de niveaux hiérarchiques et la polyvalence élevée du capital humain sont tous des atouts des PME en faveur de l'innovation (Creton, 1985). Ces entreprises sont en effet un lieu favorable au développement d'idées, élément requis dans tout processus d'adaptation à de nouveaux contextes. Cette adaptation qui requiert l'agencement et la mobilisation de ressources variées, ne peut se réaliser que suite à l'engagement du chef d'entreprise. Cet engagement, par le fait de la contrainte des ressources limitées, porte surtout sur la forme et la portée des innovations à entreprendre.

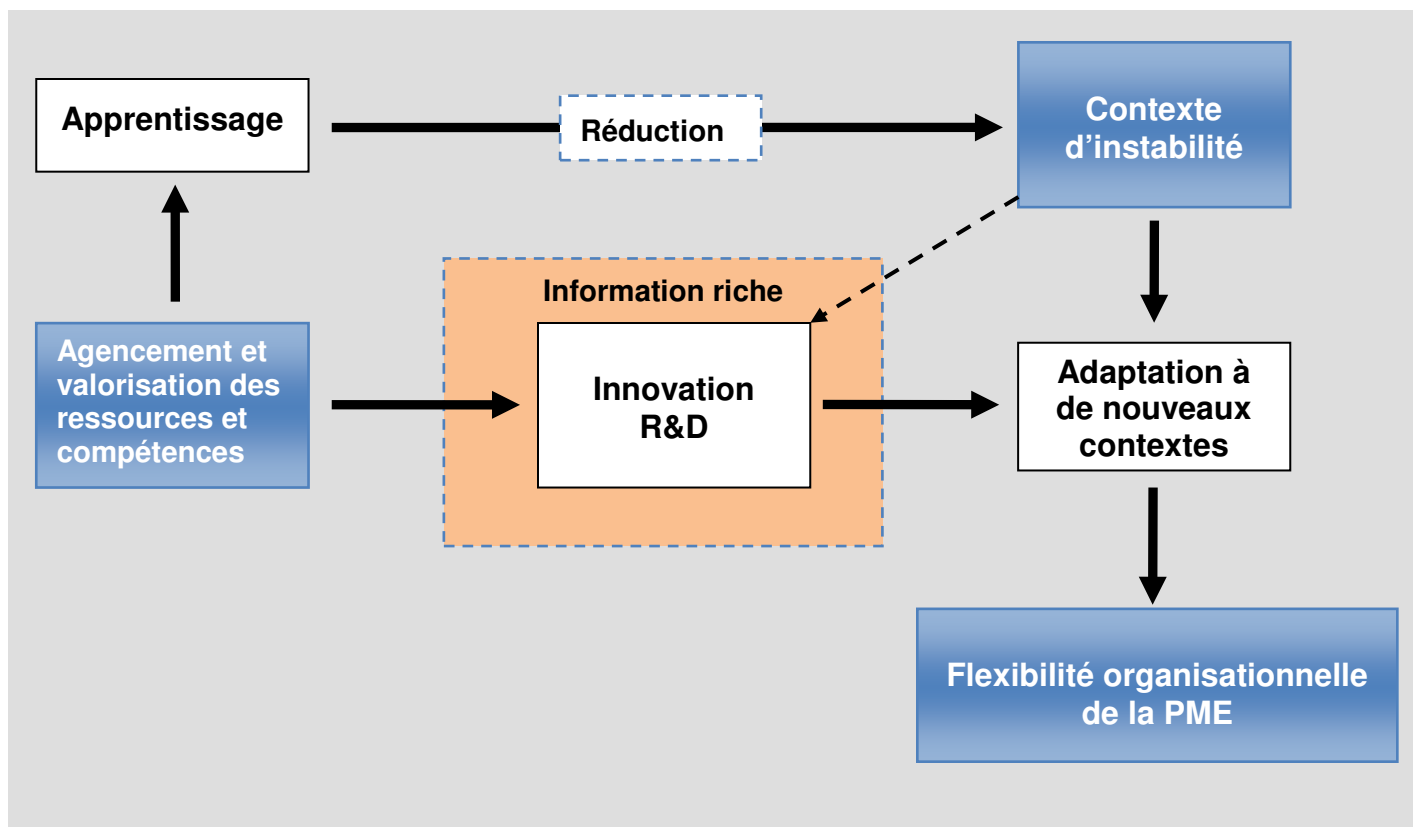
Colombo (1996), en développant des solutions de pilotage stratégique des organisations innovantes dans des contextes de crise, s'est basé essentiellement sur le management qui mobilise les ressources de l'entreprise en les valorisant, produisant ainsi un apprentissage capable d'améliorer la situation. Cet apprentissage a pour effet de réduire les conséquences de la crise (Lalonde, 2004). La recherche de Colombo ciblée sur le pilotage stratégique des organisations innovantes, a considéré la flexibilité de l'organisation comme étant le fruit de l'innovation puisqu'il « [...] s'avère assez souvent qu'une succession d'actions innovantes débouche sur une plus grande flexibilité de l'organisation [...] voire sur un renforcement de la capacité d'adaptation au changement ». Cependant et afin de consolider sa contribution à la flexibilité de l'organisation, le processus d'innovation a besoin d'être alimenté en information riche, considérée comme fondement des nouvelles connaissances (Guihur *et al.*, 2009). La PME

marquée par la richesse des interactions dans les deux directions interne et externe, représente une source particulièrement fertile en information riche, propice à l'innovation (Julien, 2005).

Dans un contexte d'instabilité, l'agencement et la valorisation des ressources et des compétences constituent un déterminant essentiel de la flexibilité organisationnelle de la PME. En effet, le processus d'adaptation à de différents contextes, basé sur la créativité et le développement de nouvelles idées, requiert la mobilisation et l'agencement de ressources et de compétences variées. Cet agencement produit un effet d'apprentissage capable de réduire l'incidence de l'incertitude du contexte sur la PME, sans pour autant négliger l'effet de la richesse en information dans l'amélioration du processus d'innovation. La flexibilité de l'organisation, fruit de l'innovation ainsi que les autres variables qui rentrent en jeu sont décrites dans la figure 8 ci-dessous.

Figure 8 : La flexibilité organisationnelle de la PME

(Élaborée par l'auteur)



Section 2. Les PME libanaises

Le Liban, ce petit pays qui présente une étonnante mosaïque confessionnelle³⁷ a fasciné par la variété de ses paysages et de ses habitants un grand nombre d'écrivains prestigieux dont Lamartine, Gérard de Nerval et Ernest Renan. Tous étaient incontestablement d'accord sur la spécificité de ce pays qui réside dans ses multiples oppositions à la fois physiques, religieuses, culturelles, sociales et économiques (Encyclopédie Universalis³⁸). Mais, l'instabilité politique et l'environnement macroéconomique incertain ont affecté considérablement le pays qui voit ses PME incapables d'atteindre un potentiel d'affaires acceptable. Cela signifie qu'il y a une nécessité de mettre en place des stratégies de croissance immédiates et efficaces qui ciblent ces entités, surtout qu'elles représentent une opportunité considérable sous-exploitée permettant à l'économie libanaise de reprendre son image sur la scène des affaires du Moyen-Orient (The Daily Star, 2012).

1. Les caractéristiques qui marquent les PME libanaises

Dans le but de mieux cerner les PME libanaises, une analyse de leurs particularités sectorielles, structurelles et stratégiques au sein de l'environnement spécifique dans lequel elles œuvrent, semble pertinente pour notre problématique de recherche.

Au Liban, il n'est pas évident de pouvoir retenir un ensemble de typologies qui permettent de classifier ses entreprises en vue d'identifier un archétype d'une PME libanaise. Cette situation est due au fait que « *De nombreuses entreprises libanaises sont en dehors de tout cadre légal et ne sont pas répertoriées* ». Ceci a été signalé par les participants au Forum Inter-Libanais³⁹ tenu en octobre 2008. Juridiquement et selon une étude dirigée par Hamdan (2004) et menée par l'ICR⁴⁰,

³⁷ Les communautés confessionnelles libanaises reconnues par l'État sont énumérées en l'annexe six.

³⁸ Encyclopédie Universalis accessible sur le site internet suivant : <http://www.universalis-edu.com/>

³⁹ Dans le cadre du soutien assuré par la Commission Européenne au Liban, un Forum Inter-Libanais s'est tenu en octobre 2008 dans le but de débattre des politiques les plus souhaitables et les plus appropriées au Liban en faveur de « la compétitivité des entreprises et la concurrence ».

⁴⁰ Institut de Consultation et de Recherche libanais.

90 % des entreprises libanaises sont des structures familiales. De plus, 93.5% de ces entreprises sont des exploitations individuelles et le reste ont des formes de propriété plutôt « complexe ».

Malgré le déséquilibre dans la répartition des entreprises⁴¹ par secteur, le développement et l'investissement dans tous les domaines de production tels l'agriculture, l'industrie, les services et les secteurs financiers et touristiques, restent une nécessité pour la croissance de l'économie nationale (Nasnas, 2007).

En vue de consolider la stabilité et la croissance de ces secteurs de production, une politique ainsi que des mesures correctives leur sont requises surtout qu'aucun mécanisme d'aide n'est prévu pour que les secteurs agricoles, industriels et touristiques puissent reconstituer leur capacité productive, sérieusement affectée par des destructions des capitaux physique et financier durant la guerre (Corm, 2004).

Nonobstant l'existence d'entreprises florissantes ou de secteurs prospères (secteurs du tourisme et des finances) qui constituent un réseau actif dans le tissu des PME libanaises, toutes les PME du secteur privé affrontent des obstacles⁴² ainsi que des reculs insurmontables de leur compétitivité, dûs principalement au contexte difficile et incertain qui les encercle presque continuellement. Beaucoup de pays ont affronté une situation pareille suite à des crises ou surtout des guerres, cependant ils ont pu redresser leurs secteurs de production en assumant des mesures ayant une application plutôt globale. Au Liban, tous les gouvernements qui se sont succédés depuis la fin de la guerre civile en 1990 ont marginalisé des politiques structurelles de redressement pour tous les secteurs et spécifiquement pour les deux secteurs industriel et agricole, négligeant la capacité d'absorption des crises⁴³ qui les caractérisent.

⁴¹ Selon la Banque Mondiale, World Development Indicator (WDI), 2007, c'est une économie de services (ce secteur représente 71% du PIB, l'industrie et l'agriculture représentant respectivement 23% et 6%).

⁴² Les principaux obstacles rencontrés par les PME libanaises sont présentés en l'annexe sept.

⁴³ Ephrem Neemat : président de l'Association des Industriels Libanais.

2. Les processus organisationnels des PME libanaises

Malgré le handicap d'une littérature locale presque inexistante, nous avons essayé de développer cette sous-section dans la limite des informations disponibles. Nous souhaitons à travers la littérature locale disponible, pouvoir arriver à déceler les réactions des petites et moyennes entreprises libanaises dans le but de relever les points communs qui les rapprochent des PME en général, et aussi les divergences qui accentuent leurs spécificités. Cette réactivité sera détaillée ci-dessous et dans la mesure du possible, à travers les mêmes caractéristiques des PME détaillées dans le cadre de la première section de ce chapitre. Elle nous aidera à mieux comprendre les actions des dirigeants libanais capables de les soutenir, et de les aider à gérer au mieux leurs entreprises dans un environnement complexe et difficile.

Les PME libanaises sont caractérisées par un management intuitif et peu formalisé. Face à la situation d'instabilité politique presque permanente, la gestion de la PME libanaise est fondée sur une logique de court terme. La créativité et l'innovation sont selon Basbous (2006)⁴⁴, les deux particularités intrinsèques qui la caractérisent et qui sont à la base de sa résilience et de sa réussite. Il est raisonnable de s'interroger dans un tel contexte si les PME libanaises, familières des situations changeantes, sont mieux préparées que d'autres entreprises peu habituées aux perturbations.

Le dirigeant libanais, entrepreneur par naissance

Le capital humain est la plus grande richesse du Liban. Le dirigeant libanais, entrepreneur par instinct, rejoint l'image de l'entrepreneur tel que décrite par Julien et Marchesnay (1996). Un entrepreneur est « [...] reconnu comme tel lorsqu'il crée ou reprend une entreprise à partir d'une idée. En tirant partie des ressources disponibles dans son milieu, l'innovation lui permet de saisir une opportunité sur le marché ».

⁴⁴ Antoine Basbous, est le fondateur et le directeur de l'Observatoire des Pays Arabes à Paris (OPA). Article intitulé : Les destructions paralysent une économie renaissante, juillet 2006, *Les Échos*.

Le dirigeant libanais est reconnu par son esprit créatif et courageux ainsi que par le sens de l'initiative. Son management qui tient principalement de l'informel, est surtout guidé par l'intuition plutôt que par une planification minutieuse à long terme. Il est très proche de ses salariés avec lesquels il entretient des relations étroites (Abboud *et al.*, 2004). Dans la majorité des cas, il est le fondateur de l'entreprise et il tient en main sa gestion quasi absolue et c'est à lui qu'incombe la charge de nommer la majorité des membres du conseil d'administration⁴⁵ (dans le cas où ce conseil existe), dont les membres sont des proches de la famille.

La constitution des conseils d'administration ainsi que la nomination de leurs membres, sont au Liban une démarche adoptée par les entreprises afin de répondre surtout aux obligations légales lors de la constitution de l'entreprise. De plus, au Liban, les relations professionnelles, émanent dans leur grande majorité, des liens d'amitié et de parenté (Abboud *et al.*, 2004). Dans cet esprit, des relations à long terme sont entretenues entre les différentes parties prenantes.

Nul ne peut nier les compétences managériales de l'entrepreneur libanais de la diaspora. Selon Couland (2005), vu que le Liban baigne dans un état presque endémique d'instabilité politique et sécuritaire, l'émigration de ses meilleurs talents⁴⁶ ne fait que s'accroître et se confirmer d'une manière durable affectant ainsi la compétitivité de ses entreprises. « *Comparé aux autres pays de la région, le Liban ne sera jamais un énorme marché, mais il constitue un réservoir précieux de main-d'œuvre pour tout le Moyen-Orient* » (Saïdi, 2004).

Ce dirigeant dont les compétences sont reconnues internationalement, souffre au sein de son environnement local d'un manque de confiance en ses capacités qui, malheureusement, ne sont

⁴⁵ Le conseil d'administration des entreprises libanaises regroupe entre 4 et 12 membres (la moyenne qui est de 8 membres dépend du fait que l'entreprise est cotée ou non en bourse). Il n'est pas nécessaire que les membres du conseil présentent une expertise dans le domaine, le plus important est le fait qu'ils soient des membres ou des « proches » de la famille.

⁴⁶ « *Dans les seuls pays de l'OCDE, les migrants hautement qualifiés représentent près de 44 pour cent de l'ensemble de la force de travail hautement qualifiée du Liban. Ce taux considérable est parmi les plus élevés du monde. De plus, si l'on prend en compte l'émigration vers les pays arabes pétroliers, le taux d'émigration des personnes qualifiées dépasserait certainement 60 pour cent.* » (Abi Samra, 2010, p.89).

pas valorisées sur place. Ceci influence négativement le mode de gestion de son entreprise et se répercute sur la perception qu'il a de sa place dans la société (FEMISE, 2008)⁴⁷. En dépit de ce manque de confiance, le dirigeant libanais tout au long de son parcours mouvementé, fait toujours preuve d'une remarquable capacité de survie (Corm, 2004).

Le niveau d'éducation de l'entrepreneur est une caractéristique corrélée positivement avec l'indicateur de performance d'une firme. Le rapport « *Micro and Small Enterprises in Lebanon* » qui cherche à lier un indicateur de performance à un ensemble de caractéristiques des firmes, montre que la productivité des entreprises libanaises tend globalement à s'accroître avec le niveau d'éducation et l'âge de l'entrepreneur (Hamdan, 2004).

D'après la majorité des auteurs locaux, nous pouvons conclure que le dirigeant libanais est dans la plupart des cas, propriétaire dirigeant. Il est presque l'unique actionnaire de son entreprise et le seul à assumer les risques et à en assurer la direction. Comme il s'implique conjointement dans les activités administratives et opérationnelles, il est à la fois un gestionnaire, un administrateur et un exécutant. Ceci exige de sa part la polyvalence dans le domaine de la gestion, cette polyvalence du dirigeant devrait être associée à celle des employés, car les deux vont de pair (Hamdan, 2004 ; Nasnas, 2007).

De plus, la PME libanaise en tant qu'unité est dépendante de son dirigeant, intervenant aussi bien qu'omniprésent. Il est le principal acteur de l'organisation, jouant ainsi un rôle central et exerçant une influence directe et souvent sans partage sur les décisions qui se rattachent à la gestion de risques financiers, matériels et sociaux ainsi que sur leur mise en œuvre (Hamdan, 2004 ; Corm, 2004). Cette réalité sur laquelle s'accordent les auteurs, est soutenue par Witterwulghe (1998) qui considère le dirigeant de la PME comme étant la base de l'entreprise, son fondement et la condition de son existence, de sa survie et de sa croissance. Cette symbiose entre la PME libanaise et son dirigeant est un point essentiel sur lequel sera basée notre collecte de données empiriques.

⁴⁷ COMMISSION UE., FEMISE., (2008), « La compétitivité des entreprises et la concurrence », *Communication du document de conclusion du 3^{ème} colloque Interlibanais sur le Développement Économique et Social*, Liban.

Une culture imprégnée d'aventure

La culture au sein de la PME libanaise s'accommode aisément avec les situations inhabituelles. C'est une culture à caractère multidisciplinaire franco-anglo-arabe à l'origine du succès des libanais dans l'histoire et dans le monde, succès qui a fait preuve des capacités et des talents de ce peuple (Basbous, 2006).

De plus, au sein de la PME libanaise il y a une prédominance d'une culture plutôt « mercantile » qui se caractérise par l'aventure et l'imprudence. Il s'agit plutôt d'une culture entrepreneuriale qui se manifeste par la persévérance au travail, l'ingéniosité et l'obstination de l'entrepreneur libanais (Stephan, 2002). De même, ce dernier n'hésite pas à s'engager hors du pays s'il trouve dans cet engagement une issue pour échapper à l'étroitesse du marché local (Ramadan, 2008).

Finalement, le libanais par nature, est réticent à donner des informations ou à présenter de la documentation car la transparence et la diffusion de l'information ne font pas encore partie de la culture de l'entreprise libanaise.

Conclusion du chapitre 2 : Repérage des éléments d'exploration de recherche

Les données détaillées tout au long de ce chapitre font ressortir huit éléments d'exploration qui permettent de conclure que :

- les PME, selon leurs typologies, sont sujettes à des crises de nature et de degré différents. Ces typologies basées sur les pratiques d'affaires des dirigeants seront examinées sur notre terrain de recherche pour essayer de comprendre la relation entre les pratiques d'affaires des PME et la prédisposition de celles-ci à s'exposer à des crises.
- la proximité entre le dirigeant et les employés, qui valorise les capacités sensorielles des acteurs à l'interne de l'entreprise est apte à assurer sa compétitivité en se substituant aux outils classiques de gestion.

- le conseil d'administration de la PME (dans le cas où il existe) joue un rôle essentiel dans l'optimisation du patrimoine informationnel de l'entreprise dans un contexte de turbulence, et ceci par l'apport des compétences nécessaires.

- la flexibilité organisationnelle de la PME lui permet de saisir rapidement les opportunités émergentes. Elle se traduit par une grande adaptabilité aux variations de l'environnement et s'identifie à la culture de l'entreprise. L'interrogation qui s'en dégage se rattache aux ressources culturelles requises pour consolider cette agilité et répondre efficacement aux variations environnementales.

- le changement par la qualité contribuera à améliorer le fonctionnement de la PME dans un contexte difficile. Une interrogation sur le déploiement d'une telle démarche plus ou moins intégrée et sa relation avec la performance de la petite et moyenne entreprise sera explorée dans l'étude de terrain.

- le réseau relationnel du dirigeant le rend capable de modifier une partie de son environnement. Ce pouvoir qui augmente avec la perception de la turbulence environnementale, marque la prédominance d'une orientation entrepreneuriale. Nous tenterons d'apporter des éléments de réponses à l'interrogation suivante : comment le réseau relationnel du dirigeant et son engagement de façon proactive, arrivent-ils à concilier une orientation entrepreneuriale et un mode de fonctionnement managérial efficace quelque soit le contexte auquel il est confronté ?

- un contexte difficile peut constituer pour les dirigeants de PME qui lui apportent le soin approprié, une source d'innovation et d'émergence de nouveaux modèles de management. Une interrogation toute en lien avec le contexte de crise est soulevée et que nous tenterons d'y apporter des éléments de réponse : dans des environnements incertains quand les dirigeants de PME tentent d'instituer des changements, comment mettent-ils en pratique des démarches innovantes ?

- la PME libanaise est spécifique, elle a des pratiques qui lui sont propres et qui assurent sa survie. Le management intuitif, la proximité entre acteurs de niveaux hiérarchiques différents et la symbiose étroite de la PME avec son dirigeant, sont autant de points essentiels requis dans un

contexte difficile, et sur lesquels sera basée notre collecte de données empiriques. De plus, la capacité de résilience et de survie des PME libanaises, mérite une attention particulière, sachant que la créativité et l'innovation de ces entreprises semblent être à l'origine de cette capacité. D'ailleurs, la confrontation de ces résultats sur le terrain de la recherche nous permet de cerner davantage le rôle et le poids relatif de chacune de ces deux dimensions.

Nous terminons ce second chapitre en synthétisant dans le tableau 4 suivant ses deux sections et les objectifs qui s'y rattachent ainsi que les objectifs et les huit éléments d'exploration issus de ses sous- sections.

Tableau 4 : Synthèse des principaux éléments d'exploration issus du chapitre 2

Chapitre 2 : LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES DANS UN CONTEXTE DE CRISE					
Section 1 La réactivité des PME dans un contexte de crise		Objectif de la section 1 : Faire ressortir le comportement spécifique des PME dans un contexte difficile		Section 2 Les PME libanaises	
				Objectif de la section 2 : Dévoiler le comportement des PME libanaises au sein de l'environnement spécifique dans lequel elles œuvrent	
Sous-sections de la section 1		Objectifs	Eléments d'exploration	Sous-sections de la section 2	
1. Des éléments de définition		Faciliter la compréhension de la PME en tant que champ de recherche		1. Les caractéristiques qui marquent les PME libanaises	
2. Des typologies d'ordre managérial et organisationnel		Mieux comprendre le sujet qui nous préoccupe, la PME libanaise et définir notre population à l'étude	- Les PME, selon leurs typologies, sont exposées à des crises de nature et de degré différents		
3. Les processus organisationnels des PME dans un contexte de crise		Mieux comprendre les pratiques managériales des dirigeants capables d'aider les PME à surmonter les contraintes d'un environnement complexe et turbulent	- L'aptitude de substitution des capacités sensorielles du dirigeant aux outils classiques de gestion - Le rôle des conseils d'administration dans les PME, dans l'apport des compétences nécessaires	2. Les processus organisationnels des PME libanaises	
				Mieux cerner les spécificités des PME libanaises	
				Arriver à déceler les points communs et/ou les divergences qui rapprochent ou qui éloignent les PME libanaises des PME en général	
				- La PME libanaise est spécifique	
				- La PME libanaise procède avec des pratiques qui lui sont propres. De plus, la créativité et l'innovation de cette entreprise, semblent avoir une influence sursa capacité de résilience et de survie	

		<ul style="list-style-type: none"> - La flexibilité organisationnelle qui permet de saisir les opportunités et son identification dans la culture de l'entreprise - L'incidence du changement par la qualité sur l'amélioration du fonctionnement de la PME - Les rôles du réseau relationnel et de l'orientation entrepreneuriale du dirigeant dans la perception de la turbulence de l'environnement 			
<p>4. La dynamique innovatrice de la PME</p>	<p>Comprendre comment les PME qui œuvrent dans des environnements incertains et instables doivent, afin d'assurer une certaine durabilité, innover</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le contexte de crise analysé comme source d'innovation et d'émergence de nouveaux modèles de management 			

CHAPITRE 3

LES COURANTS MANAGÉRIAUX MOBILISÉS

Le présent chapitre porte sur les courants managériaux mobilisés en vue de soutenir notre problématique. Il identifie de façon plus spécifique les ressources et les compétences requises par les PME dans un contexte difficile ainsi que les pratiques managériales à travers lesquelles les dites ressources et compétences sont déployées. Il comprend trois sections. La première section justifie l'usage des ressources et compétences dans l'analyse des pratiques managériales du dirigeant de la PME dans un contexte de crise. Cette section expose le lien directeur entre les chapitres un et deux d'un côté et le chapitre trois d'un autre côté. La deuxième section propose une lecture en termes de ressources et compétences qui aboutit à une classification des ressources et des compétences à privilégier dans un contexte de crise. La troisième et dernière section, précise comment les ressources et compétences permettent-elles à une organisation d'obtenir un avantage concurrentiel durable à la base de sa survie dans un contexte de crise (L'expression stratégique en termes de ressources et compétences et son opérationnalisation).

Section 1. Le champ de management du dirigeant de la PME dans un contexte de crise

Cette recherche a pour objectif final de comprendre comment les dirigeants libanais parviennent, dans un contexte de crise, à s'approprier, à mobiliser et à développer les ressources dont dispose la PME. Il s'agit des activités stratégiques à l'interne à travers lesquelles la firme s'appuie sur des ressources, des compétences et des capacités qui lui confèrent un avantage concurrentiel durable, ce qui va lui permettre de survivre, de se développer et d'évoluer dans un contexte ou environnement turbulent.

Le foisonnement des courants et écoles de management rend le choix du champ de management approprié plus ardu. Ainsi, nous avons accordé une attention particulière aux notions des ressources et compétences requises par les petites et moyennes entreprises dans des situations de perturbation quitte à évaluer empiriquement la prédisposition des dirigeants de PME libanaises

d'agencer leurs activités afin de faire face aux turbulences de l'environnement. Cet agencement va leur permettre de repérer les spécificités de leurs organisations afin d'améliorer les performances requises dans des situations critiques (Clark, 2000).

Les tenants de l'approche en termes de ressources et compétences s'accordent à dire que la raison principale qui pousse les chercheurs à s'en servir réside surtout dans leur volonté d'introduire des outils managériaux simples et pertinents dans leur objet de recherche (Koenig, 1999). Pourquoi donc privilégier cette approche et non pas d'autres ? Une question dont la réponse se construit et s'éclaircie au fur et à mesure du développement de ce travail de recherche.

Avant d'énumérer les caractéristiques communes entre les notions de ressources et compétences d'une part, et le management du dirigeant de la PME dans un contexte de crise d'autre part, il nous semble important de définir d'une façon précise la terminologie utilisée. Ainsi, les ressources désignent « *les actifs qu'une organisation détient ou qu'elle est capable de mobiliser* », alors que les compétences désignent « *les activités au travers desquelles une organisation utilise ou déploie ses ressources* » (Johnson *et al.*, 2011, p.105). Dans ce qui suit, nous exposons les critères en faveur de l'adaptabilité des notions de ressources et compétences à la PME en contexte de crise :

- *Meilleure explication de l'environnement* : Dess et Beard (1984), dans une tentative de conceptualisation de l'environnement turbulent des organisations, ont trouvé que la théorie de la dépendance des ressources, est cohérente avec l'opérationnalisation des facteurs externes aux organisations comme elle permet de mieux les comprendre.

- *Intérêt porté sur les variables interne* : les ressources et compétences ont été d'un grand apport quant à l'émergence d'une littérature traitant, sur le plan stratégique, la performance de l'entreprise en mettant en avant l'intérêt porté sur les variables internes plutôt que sur les variables externes (Wernerfelt, 1984 ; Hamel et Prahalad, 1989). Autrement dit, au sein d'un même environnement, le succès d'une organisation dépend des ressources qu'elle détient ou qu'elle mobilise au service de sa clientèle, ainsi que des activités au travers desquelles, ces ressources sont déployées.

- *Un management dynamique* : de plus, en stratégie, parler de ressources et compétences suppose un engagement dans une analyse de la capacité stratégique de l'organisation. La capacité stratégique est définie comme étant l'ensemble des ressources et compétences nécessaires pour la survie de l'organisation (Johnson *et al.*, 2011). Il s'agit d'une capacité dynamique par le fait qu'elle requiert un management dynamique basé sur la combinaison des ressources et compétences qui assurent la survie et la prospérité de l'entreprise (Pauvers et Bienfait, 2010).

- *Pérennité – comportement stratégique – appropriation en ressources et valorisation des compétences* : les PME et selon une multitude de travaux (Marchesnay, 1982 ; Julien, 1997), ne cherchent pas nécessairement la croissance, mais elles cherchent surtout à assurer la pérennité de leur activité (Marchesnay, 1991). Comme cette pérennité est en jeu dans un contexte turbulent (Coleman, 2004 ; Elsubbaugh, Fildes et Rose, 2004), des comportements stratégiques capables de consentir des ajustements face à la turbulence de l'environnement, sont nécessaires. Une différence en termes d'appropriation en ressources et de valorisation des compétences peut influencer ces comportements stratégiques capables d'assurer la durabilité de la PME dans un secteur spécifique d'activité (Fauvy, 2009).

- *Flexibilité organisationnelle – exploitation des synergies entre les ressources* : il est important dans des environnements turbulents, que les PME puissent conserver leur principal avantage concurrentiel soit leur flexibilité et leur capacité d'adaptation, en dépit de leurs ressources structurellement limitées. Ainsi, en exploitant les synergies existantes entre le peu de ressources qu'elles possèdent, les PME seront capables de conserver et/ou d'acquérir de nouveaux avantages concurrentiels durables (Faber, 2000). Il conviendrait donc d'étudier plus profondément les pratiques managériales qui permettent aux dirigeants de PME qui œuvrent dans des conditions environnementales changeantes, d'exploiter les synergies existantes entre les ressources et les compétences ; ce qui constitue l'une des ambitions de ce travail de recherche.

- *Les dirigeants de PME – ressources spécifiques – pouvoir* : la différence de croissance et de développement entre les firmes, s'analyse par les ressources spécifiques que ces entreprises tentent de faire croître à travers l'expérience de leurs dirigeants (Penrose, 1959). Ces dirigeants et selon plusieurs auteurs (Lefebvre 1991 ; Julien, 1997 ; Marchesnay, 2000), conditionnent et

influencent le système de gestion d'une PME car il est directement lié à leur personnalité et à leur niveau de formation. Cette réalité, selon Hatch (2000), les rend aptes à gérer les contraintes environnementales en développant leur pouvoir, favorisant ainsi l'alignement de l'entreprise en fonction de la valorisation de ses ressources, plutôt que son alignement à la gestion des contraintes de l'environnement.

- *Contexte de crise – apprentissage organisationnel – développement de nouvelles ressources* : comme nous l'avons développé précédemment, de nombreux auteurs reconnaissent l'importance de la démarche d'apprentissage en périodes de mutation ou d'incertitude (Probst et Büchel, 1995 ; Joffre et Koenig, 1992 ; Eisenhardt et Martin, 2000). Ces périodes, qui peuvent être considérées comme une opportunité positive permettant la progression de l'entreprise, nous renvoient à la notion de la capacité dynamique qui permet de donner *du sens* aux menaces. L'apprentissage organisationnel, est un des aspects de cette capacité qui permet de développer de nouvelles ressources aptes à assurer la survie de l'entreprise (Hamel et Prahalad, 1990 ; Teece *et al.*, 1997).

- *L'expérience des dirigeants de PME rejoint la différenciation des firmes à travers les combinaisons de ressources et compétences* : la présente recherche se base sur un cadre d'analyse conciliant « *spécificité* » et « *diversité* » de la petite et moyenne entreprise. Notre but étant de déceler comment le dirigeant par le biais de son comportement stratégique différencié, arrive à garantir et même à renforcer la pérennité de son entreprise. L'analyse en termes de ressources et compétences s'accorde avec notre objectif de recherche car elle soutient l'idée que les firmes se différencient en raison des ressources qu'elles mobilisent (Koenig, 1999) et que « *les industries sont hétérogènes car composées de firmes possédant des combinaisons de ressources et compétences spécifiques* » (Lorino et Tarondeau, 2006, p.311). Ainsi, les PME, de par les expériences de leurs dirigeants, sont considérées comme des entités spécifiques qui diffèrent dans un même environnement (Penrose, 1959 ; Torrès, 2003).

Une piste de recherche qui consiste à améliorer la visibilité afin d'identifier les ressources et les compétences (aussi faibles qu'elles soient) détenues et mobilisées par une PME dans un contexte de turbulence, s'ouvre. Cette piste consiste à explorer la manière dont ces actifs sont utilisés et déployés par cette organisation et comment les interactions entre eux, qui forment un ensemble

organisé, peuvent augmenter la chance de la survie de l'entreprise. Ceci n'est pas très évident et Tarondeau (1999) a montré que les éléments à la base de la différenciation de l'organisation flexible et capable de s'adapter aux caractéristiques incertaines de l'environnement, doivent être dotés de ressources et de compétences supplémentaires, tant en quantité qu'en qualité. Ainsi, cette approche en termes de ressources et de compétences, sera favorisée pour le soutien de la problématique de recherche et utilisé pour tenter de comprendre comment un dirigeant d'une PME dans un contexte de crise, prend-il ses décisions.

Section 2. Une lecture en termes de ressources et compétences

L'objet de cette section est, d'intégrer l'ensemble des contributions des approches en termes de ressources et de compétences autour d'une lecture claire partant de leur complémentarité et de leur incorporation dans toute activité stratégique. D'autant plus que leur application dans le contexte spécifique des PME trouve un écho favorable (Marchesnay, 2002).

1. Les ressources et les compétences

Il conviendrait, tout d'abord, de recourir à une lecture approfondie de la problématique en termes de ressources et de compétences quitte à classer, dans la sous-section suivante, ces actifs en nous basant sur les travaux de différents chercheurs en stratégie.

1.1. Une lecture en termes de ressources

Les stratégies élaborées à partir des ressources, ont de nos jours, plus de chance d'être pertinentes dans des environnements en mutation (Foss et Ishikawa, 2007). En effet, les entreprises, en mobilisant habilement leurs ressources, commencent à percevoir leur potentiel ainsi que leur pouvoir de générer des avantages compétitifs durables (Durand, 2001).

Le concept de la stratégie fondée sur les ressources, traduit de l'anglo-saxon « *Resource-Based View* » (RBV), a pris son origine dans la "*theory of the growth of the firm*" d'Edith Penrose⁴⁸ (Sanchez, 2003) et a été initié par Wernerfelt (1984) et Barney (1991). Il perçoit l'entreprise comme un ensemble unique de ressources et de capacités spécifiques à caractère idiosyncratique⁴⁹ et explique comment ces éléments peuvent constituer une source d'avantages concurrentiels à la base de la performance de l'organisation dans un environnement dynamique et compétitif (Grant, 1996). Le point de départ de cette approche est le constat empirique suivant : les entreprises issues d'une même industrie sont distinctes les unes des autres car elles se différencient, d'une part, par les ressources uniques et spécifiques qu'elles possèdent et qui déterminent leur degré d'efficacité et d'efficience dans l'exécution de leurs activités, et d'autre part, par l'expérience propre de leurs managers (Penrose, 1959).

Dans le même ordre d'idées, Barney (1991) et Peteraf (1993) proposent deux perspectives différentes mais complémentaires pour la détermination des conditions nécessaires à l'obtention d'un avantage concurrentiel. Pour Barney, cette approche, qui repose sur la même hypothèse d'organisations différentes au sein d'un même environnement, met l'accent sur les caractéristiques mêmes des ressources en relevant la notion d'attributs hétérogènes et spécifiques, donc difficilement *imitables*, auxquels ces organisations font appel. De son côté, Peteraf (1993) met plutôt l'accent sur les conditions de marché et perçoit l'organisation comme un portefeuille de ressources particulières qui contribuent à la réalisation de produits particuliers.

Cette approche, qui a été par la suite développée par Pfeffer et Salanick (1978), vise selon ces auteurs à rétablir la stabilité entre la firme et l'environnement. Elle fait état des échanges, en termes de besoins en ressources, que l'organisation entretient avec son environnement. Elle exige une définition et une veille minutieuse et continue de ce dernier avec une conception permanente de solutions capables de rééquilibrer le pouvoir de l'organisation par rapport au contexte dans lequel elle œuvre.

⁴⁸ Edith Penrose est une économiste anglaise née aux États-Unis, réputée pour la publication d'un ouvrage intitulé "The Theory of the Growth of the Firm" en 1959, qui décrit les multiples manières par lesquelles les firmes modernes croissent.

⁴⁹ Les ressources idiosyncratiques au sens de Grant et Barney sont des ressources rares et non transmissibles.

Il conviendrait donc, en fonction de la problématique de recherche, d'identifier dans un premier temps, les ressources qui entretiennent les différences entre les PME et qui sont à l'origine des écarts de performance entre elles. Dans un second temps, opérer un approfondissement de l'analyse du fonctionnement interne de ces organisations.

1.2. Une lecture en termes de compétences

Actuellement, le développement des compétences individuelles (*ce qu'un individu sait faire*), collectives (*ce qu'un groupe d'individu sait faire*) et organisationnelles (*ce que l'entreprise sait faire*) est au cœur des défis des entreprises (Dejoux, 2001). L'idée de faire reposer la stratégie de l'organisation sur les ressources et sur les compétences, proposée par plusieurs chercheurs, peut être une solution viable afin de faire face à ces défis (Durivage, 2004).

La lecture de la stratégie en termes de ressources a permis le développement de l'approche du management par les compétences qui garde de sa pionnière la notion de la dépendance des ressources et l'idée que les décisions des dirigeants, se prennent dans un cadre de rationalité limitée⁵⁰ (Freiling *et al.*, 2008).

Le concept de la stratégie fondée sur les compétences qui sous-tend la *Competence Based View* (CBV), a donné selon Wernefelt (1984), un éclairage nouveau sur l'approche du management par les ressources et a été développé dans les travaux de Hamel et Prahalad (1990, 1995). Par ailleurs, il se différencie de cette dernière dans la mesure où il s'intéresse à la valorisation des ressources plutôt qu'à leur disposition (Hamel et Prahalad, 1995). Il se focalise sur les caractéristiques fonctionnelles d'une compétence plutôt que sur ses caractéristiques structurelles : "*what are the effects caused by a competence*" (Drejer et Riis, 1999).

⁵⁰ Le modèle de la rationalité limitée « *bounded rationality* » tel qu'explicité par Freiling *et al.*, s'appuie sur le fait que l'individu possède une représentation partielle de son environnement, qu'il possède des buts variés et parfois contradictoires et que ses capacités logiques le contraignent à traiter adéquatement les problèmes. La conséquence de ces limitations est qu'un individu ne prendra jamais la solution optimale mais une solution qui lui paraît satisfaisante dans la limite des données qui lui sont offertes.

Il retient la terminologie de compétences fondamentales pour appréhender les compétences organisationnelles. En effet, il nous permet de dire que l'analyse stratégique à travers les « *core competencies* » ou encore les compétences fondamentales (ou clés)⁵¹ existantes, et la projection de celles requises dans le futur, sont des préalables indispensables pour garantir à la firme une bonne gestion dans une situation non habituelle de changement (Hamel et Prahalad, 1995). À noter que, pour être des compétences clés (distinctives ou possédant un caractère stratégique), les compétences doivent être difficiles à imiter, apporter une réelle valeur ajoutée aux clients et être capables d'alimenter sur différents marchés, une diversité d'offre.

Il s'intéresse à « l'alchimie organisationnelle » au sens de Durand (2006) qui propose un tryptique de la compétence basé sur trois dimensions : la connaissance, les pratiques et les attitudes⁵². Il se concentre sur l'aspect collectif de l'apprentissage dans les organisations. L'unité d'analyse principale de cette vision théorique est la compétence fondamentale (ou clé) [savoir comment bien faire certaines choses] plutôt que l'activité de la firme elle-même.

Il conviendrait donc, en fonction de la problématique de recherche, d'identifier les compétences fondamentales constitutives du métier de l'entreprise et définies par « ce que l'entreprise sait faire » et qui comprennent les ressources, leur coordination ainsi que les procédures de décision. Ces compétences s'inscrivent dans des routines et sont le résultat d'un apprentissage organisationnel. Dans le même ordre d'idées, de Montmorillon (1986), a considéré que le métier de l'organisation se rapproche d'une compétence organisationnelle et est défini en tant qu'un assemblage de ressources et compétences qui permettent de satisfaire des demandes complexes. De plus, une capacité d'improvisation et de « *bricolage* » au sens de Weick (1993), vient s'ajouter à la notion de la compétence organisationnelle par le fait qu'elle est requise dans un contexte turbulent (Perrenoud, 1999).

⁵¹ Il n'existe pas dans la littérature une traduction confirmée de « *core competencies* ». Pour certains, il s'agit de compétences fondamentales ou clés, alors que pour d'autres, c'est la terminologie de compétences de base qui est utilisé.

⁵² La dynamique d'accumulation des compétences de Durand (2006) sera développée dans la section trois (Une classification des ressources et des compétences) du présent chapitre.

Ainsi, les enjeux majeurs de la lecture en termes de ressources et de compétences résident dans l'aptitude des dirigeants à :

- optimiser la valeur des ressources de leurs organisations et ceci à travers un déploiement maximal des ressources et des capacités existantes ainsi qu'à un développement d'une base de ressources destinées à renforcer l'entreprise à l'avenir (Grant, 1996).

- créer une vision stratégique claire et la transmettre à l'ensemble de l'organisation, soit la disposition d'une intention stratégique au sens de Hamel et Prahalad (1995). Ceci peut être accompli en créant un « *désajustement (misfit) stimulant entre des aspirations déraisonnables et les ressources a priori disponibles* » (Koenig, 1999, p.228). La section trois du présent chapitre, reprendra ces idées en les développant davantage.

Finalement, nous pouvons de même ressortir de ce qui a été exposé ci-dessus la notion de la capacité stratégique. En effet, la combinaison des ressources et des compétences requises par le dirigeant afin de doter son organisation d'un avantage concurrentiel durable et défendable (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Grant, 1991 ; Hamel et Prahalad, 1989, 1994 ; Hamel et Prahalad, 1990) capable de la prémunir dans un contexte difficile, s'apparente à la capacité stratégique de l'entreprise (Johnson *et al.*, 2011). Cette capacité qui requiert un management dynamique, regroupe en plus des ressources et des compétences, les capacités dynamiques parmi ses constituants (Rouse et Daellenbach, 2002). Les capacités dynamiques, c'est un concept introduit par Teece *et al.*, (1997) et qui désigne « *l'aptitude d'une organisation à renouveler et à recréer sa capacité stratégique afin de répondre aux exigences d'un environnement mouvant* » (Johnson *et al.*, 2011, p. 107)

2. Vers une classification des ressources et compétences

Pour une meilleure compréhension des ressources et des compétences détenues et mobilisées par les PME dans un contexte de crise, cette section propose une clarification théorique ainsi qu'une classification basée sur les travaux de différents chercheurs en stratégie. Dans ce qui suit nous distinguons entre ressources, compétences organisationnelles et compétences fondamentales.

2.1. Les ressources

Les auteurs, dans leurs définitions des types de ressources, ne s'accordent que sur leur décomposition en deux ensembles différents d'actifs tangibles et intangibles. Wernerfelt (1984) définit les ressources d'une firme à l'instant t comme « *les actifs (tangibles et intangibles) associés de manière semi-permanente à la firme.* » (Wernerfelt, 1984, p. 132). Les ressources telles que abordées par Grant (1991) sont décomposées en six catégories : financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles et en réputation. De son côté, Barney (1991) subdivise les ressources en actifs corporels tangibles ou actifs matériels et actifs incorporels intangibles ou actifs immatériels ainsi qu'en processus organisationnels :

- Les actifs corporels tangibles ou actifs matériels peuvent constituer un atout stratégique s'ils sont rares. Ils regroupent l'emplacement, les bâtiments, les machines, les équipements, les matières premières, les bureaux, etc.

- Les actifs incorporels intangibles qui sont souvent d'une importance stratégique majeure, regroupent l'image de marque, la réputation, la qualité des produits, les relations avec les clients, les savoirs et les expériences, etc. Ces ressources intangibles, ont intéressé, beaucoup plus que les autres, plusieurs auteurs du fait de leur contribution à la création de l'avantage concurrentiel de l'organisation (Arrègle, 2000). D'autres auteurs ont même préconisé que ces ressources sont des investissements qu'il convient de favoriser pour prémunir la PME et lui conférer la structure la plus favorable à sa survie ainsi qu'à sa croissance (Chetty et Campbell-Hunt, 2003 ; Andrieux, 2005).

- Les processus organisationnels basés sur l'élément humain, constituent un ensemble de connaissances et de compétences individuelles cumulées. Ils regroupent les processus de coordination, de combinaison et d'intégration des différentes ressources. Ils sont vus comme une expression et une mise en œuvre de la capacité de l'organisation (Lorino, 2001).

Dans ce qui suit, nous complétons les définitions des ressources des auteurs déjà précitées ci-dessus et nous essayons de les compléter par celles des compétences. Bien que, plusieurs

définitions du mot « compétence » ont été proposées dans la littérature scientifique, le passage des définitions des ressources à celles des compétences n'est pas évident, surtout que les définitions des auteurs consultés sur ces éléments, sont souvent amalgamées. Nous proposons, dans ce qui suit, d'aborder en premier la notion de la compétence organisationnelle au sens de Durand, quitte à arriver par la suite à délimiter la notion de la compétence fondamentale par le fait qu'elle nous intéresse plus particulièrement.

2.2. Les compétences organisationnelles au sens de Durand

Il n'y a pas de compétence organisationnelle sans la présence d'une action organisée (Lorino et Tarondeau, 2006). Durand (2006), dans sa reconstruction d'un référentiel⁵³ de la compétence organisationnelle, s'est basé sur le constat que la compétence existe, mais elle ne se façonne et ne s'exprime qu'à travers les interactions entre les acteurs à l'interne et aussi entre ces acteurs et l'extérieur (Weick, 1979). Ainsi, l'auteur en expliquant que la compétence individuelle n'a de sens sans l'interaction qui constitue l'essence de la réalité organisationnelle, a fait apparaître trois dimensions génériques de la compétence organisationnelle à travers lesquelles les interactions se déploient : « *la connaissance (le savoir), la pratique (le savoir-faire) et les attitudes (le savoir-être)* » (2006, p. 278). L'auteur a révélé une dynamique d'accumulation de ces compétences qui semble pertinente pour notre recherche. En mobilisant la notion de « *cadre des compétences* », l'auteur distingue trois dimensions interdépendantes constitutives de la compétence organisationnelle. Il s'agit du cadre des connaissances, du cadre des comportements et du cadre des pratiques. Cette corrélation entre ces trois dimensions semble d'autant plus congrue pour notre sujet de recherche (la PME) qu'elle a souvent été évoquée dans des parties diverses dans ce travail.

- Le cadre des connaissances (savoir) qui s'apparente à la notion de « *paradigme stratégique* » de Koenig (1996), correspond à « *l'ensemble structuré des informations assimilées et intégrées dans des cadres de référence qui permettent à l'entreprise de conduire ses activités et d'opérer dans*

⁵³ Ce référentiel, initialement construit par Durand pour traiter de la compétence individuelle, a été par la suite étendu par l'auteur aux compétences organisationnelles.

un contexte particulier » (Durand, 2001, p.205). Ainsi, l'identification des compétences au sein de l'entreprise, ne peut être détachée des plans stratégiques des dirigeants, qui sont l'expression de la vision stratégique de l'entreprise. La dynamique de construction du savoir repose, toujours selon Durand (2001), sur l'action de l'information et induit un développement de la formation formelle et des stratégies d'apprentissage. Cette formation qui, selon AGEFOS-PME (2006), s'aligne au sein de la petite et moyenne entreprise spécifiquement sur les profils des dirigeants de PME.

- Le cadre des pratiques (savoir-faire) qui comprend deux volets, sous-tend dans son premier pan la structure organisationnelle de par sa contribution à la réduction de l'incertitude (Prahalad et Bettis, 1986). Le second volet se rattache aux processus de management et s'identifie par Durand (2001) « *aux tours de main et aux routines mises en œuvre au sein de l'organisation* » (p.218). Dans notre recherche, nous avons surtout orienté nos efforts sur les tours de main et les routines instaurés au sein de l'organisation par le dirigeant. La dynamique du savoir-faire s'attache au développement des processus et s'appuie, toujours selon Durand (2001), sur le travail et sur l'action. Elle se concrétise en particulier, par des méthodologies d'apprentissage afin d'intégrer les principales techniques.

- Le cadre des comportements (savoir-être) édifie l'identité et la culture organisationnelle. Ces concepts qui ont en commun la notion du lien social, se différencient par leurs relations avec les phénomènes du pouvoir (Reitter *et al.*, 1991). En ce sens, la culture organisationnelle, qui est formée d'un capital de traditions et de valeurs propres à l'organisation et dont la consistance est variable selon les organisations peut, selon Reynaud (1998), masquer les phénomènes de pouvoir. La question d'identité qui est la considération de l'organisation comme un tout par l'équipe dirigeante est plutôt centrée sur ces phénomènes et la dynamique du savoir-être qui correspond surtout aux méthodologies d'implication afin de mobiliser les employés, repose sur le déploiement des modalités d'interaction et se développe grâce à l'échange.

Ces trois cadres s'entrecroisent avec les spécificités structurelles et stratégiques de la PME détaillées dans la sous-section trois du chapitre deux. Le tableau 5 suivant propose une synthèse de leur croisement.

Tableau 5 : Le croisement entre la dynamique d'accumulation des compétences de Durand et les spécificités de la PME
(Élaboré par l'auteur)

Cadre des compétences	
Cadre des connaissances	Le dirigeant, sa vision et son plan stratégique
Cadre des comportements	Le dirigeant La culture organisationnelle
Cadre des pratiques	Le dirigeant La structure organisationnelle souple Les mécanismes de coordination et le système d'information

Ainsi, le dirigeant acteur principal au niveau des trois dimensions de la compétence organisationnelle est à la source des choix fondamentaux qui concernent l'agencement des ressources et des compétences permettant à l'entreprise de se maintenir et de se développer. Dans le même ordre d'idées, Dulewicz et Higgs (2005) ont identifié trois ensembles de compétences qui s'expriment à travers quinze comportements et qui fournissent les compétences requises de leadership pour gérer efficacement un changement. Leurs apports sont repris au tableau 6.

2.3. Les compétences fondamentales

Une compétence est fondamentale si elle présente une valeur aux yeux des clients de l'organisation lui permettant de se différencier de ses concurrents (Johnson *et al.*, 2011). Grant (1991, p.119) décrit la compétence comme « la capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou une activité ». En effet, selon l'auteur, pour réussir le processus d'action qui met les ressources en œuvre, il ne suffit pas de juste se les approprier mais il faut *savoir* les mobiliser, les coordonner et les intégrer ensemble dans des biens et services qui génèrent de la valeur. Dans cette perspective, Lorino (2001) trouve que cette création de valeur s'appuie sur le constat que peu de ressources sont productives en elles-mêmes et est à la base de la distinction entre les organisations. La compétence, est définie par Alter (2000) comme étant « la capacité à traiter efficacement des tâches dans un univers déterminé ». Selon Parry (1998), la compétence est

l'amalgame de connaissances, d'attitudes et d'habiletés liées les unes aux autres et qui ont un grand impact sur l'organisation par le biais de la performance dans l'emploi.

Tableau 6 : Les quinze compétences de leadership

(Adapté de Dulewicz et Higgs, 2005, p. 111)

Groupe	Compétences
Dimensions intellectuelles	1. analyse critique et jugement 2. vision et imagination 3. perspective
Dimensions managériales	4. communication suscitant l'engagement 5. gestion de ressources 6. habilitation 7. développement 8. besoin de réussite
Dimensions émotionnelles	9. conscience de soi 10. résilience 11. motivation 12. sensibilité 13. influence 14. intuition 15. conscience

Penrose (1959) dans sa distinction, a différencié les « ressources » des « services issus des ressources ». Spencer et Spencer (1993) ont divisé les compétences en deux catégories, les compétences de base (*threshold*) et les compétences critiques (*differentiating*). Les premières, considérées comme essentielles, correspondent aux caractéristiques fondamentales que tous doivent posséder. Les secondes, considérées comme complémentaires, regroupent les facteurs qui distinguent un employé. Hamel et Prahalad (1990) se sont détournés des ressources proprement dites et ont utilisé la terminologie de compétences fondamentales. Ils qualifient de compétences fondamentales, certaines compétences distinctives⁵⁴ de l'organisation qui possèdent un caractère stratégique (Hamel et Prahalad, 1995). En effet, pour ces auteurs, pour qu'une organisation se distingue de ses concurrents, elle doit se doter d'une performance supérieure. Cette performance désigne le déploiement, dans le cadre d'une stratégie bien orchestrée, d'une combinaison d'actifs

⁵⁴ Il s'agit des compétences critiques (*differentiating*) au sens de Spencer et Spencer (1993).

stratégiques : le savoir-faire, les activités et les ressources. Ces actifs, sont des essentiels qui devront être pris en considération par l'entreprise dans l'implantation de sa stratégie et sur lesquels elle devra compter pour atteindre ses buts. Pour ces deux auteurs, les compétences constituent un ensemble cohérent de capacités quand elles sont utilisées de manière efficiente. Le recentrage sur les compétences-clés est d'une importance stratégique et constitue, selon eux, un des principaux facteurs de compétitivité durable pour l'entreprise. Ainsi, pour avoir une chance de maîtriser son futur, l'entreprise doit, selon Hamel et Prahalad (1995), avoir l'ambition de faire des percées stratégiques révolutionnaires. Les compétences sont considérées stratégiques (*Core-competencies*) quand elles constituent les fondements de la compétitivité d'une firme (*what a firm does well and better than the others*) et concourent à maintenir son avantage concurrentiel et son savoir-faire stratégique. Ainsi, l'aptitude de la firme à faire face au changement est, toujours selon ces deux auteurs, déterminée par la qualité des compétences détenues plutôt que par les opportunités qui lui sont offertes par l'environnement. De plus, il est à noter qu'un changement planifié au préalable, ne requiert pas les mêmes compétences qu'une perturbation environnementale (Balogun *et al.*, 2005).

Nous retrouvons le concept de capacités dynamiques qui désigne la capacité d'une organisation à changer afin de répondre aux exigences d'un environnement mouvant. Ces capacités sont définies par Warnier (2002) comme étant une adaptation des compétences organisationnelles à un environnement en évolution rapide. Elles nécessitent selon Josserand (2007) que l'organisation soit préalablement préparée au changement et peuvent correspondre à des systèmes organisationnels ayant des aspects formalisés, tels que les processus de recrutement et de formation ou également ceux ayant des aspects peu formalisés, tels que les relations interpersonnelles ou la manière spécifique de prise de décision (Johnson *et al.*, 2011). Cependant, d'après Pavitt (2001), les capacités dynamiques possèdent un caractère intangible qui les rend théoriquement difficilement discernables des compétences et par le fait insaisissables. Ceci complique leur opérationnalisation et les rend souvent envisageable par leurs conséquences (Teece *et al.*, 1997). Ainsi, dans le cadre de la présente recherche, nous nous contenterons de poursuivre notre analyse en termes de ressources et compétences fondamentales plutôt qu'en termes de capacités dynamiques, et ceci d'une part, à cause du degré de pluralité au niveau des

définitions de ces dernières. D'autre part, comme la préparation au changement de la PME libanaise, qui constitue notre champ de recherche, est sous étude.

Avec la figure 9 suivante, nous clôturons cette section par une classification des ressources et des compétences telle que décelée des écrits des différents auteurs consultés ci-dessus :

Figure 9 : Une classification des ressources et des compétences

(Élaborée par l'auteur)

CAPACITÉ STRATÉGIQUE	Ressources tangibles	Ressources intangibles		RESSOURCES
	Actifs corporels tangibles ou matériels	Actifs incorporels intangibles ou immatériels	Processus organisationnels	
	- Emplacement - Bâtiments - Machines, équipements et bureaux - Matières premières	- Image de marque/ Réputation - Qualité des produits - Relations avec les clients	- Connaissances et compétences individuelles	
	COMPÉTENCES FONDAMENTALES			
	<i>Savoir mobiliser, coordonner et intégrer ces ressources dans des biens et services qui génèrent de la valeur</i>			
La connaissance <i>(Le savoir)</i>	La pratique <i>(Le savoir-faire)</i>	Les attitudes <i>(Le savoir-être)</i>		
CAPACITÉS DYNAMIQUES				

Ainsi, après une clarification sur la terminologie de ressources et de compétences, cohérente avec l'ensemble des définitions recensées sur le sujet, telle qu'elle est utilisée dans ce travail de recherche, nous présentons en détail, dans la section qui va suivre, une lecture à un niveau stratégique, de l'approche en termes de ressources et compétences

Section 3. L'expression stratégique en termes de ressources et compétences et son opérationnalisation

La stratégie portant sur la capacité des PME de se libérer partiellement des contraintes environnementales et de développer des comportements basés sur la valeur stratégiques de ses actifs, est la ligne directrice sur laquelle repose ce travail de recherche. Dans ce qui suit, nous éclairons sur les critères à la base de la valeur stratégique des ressources et des compétences ainsi que sur leur mise en pratique.

1. La valeur stratégique des ressources et des compétences

Quatre critères permettent, selon Barney (1991), de déterminer si la capacité de l'organisation sous-tend un avantage concurrentiel et si elle est capable de procurer une performance supérieure à ses concurrents et ceci en se basant sur la valeur stratégique des ressources, qui est à l'origine de leur identification et de leur hétérogénéité : la valeur, la rareté, l'inimitabilité et la non-substituabilité (VRIN)⁵⁵. Ainsi, l'organisation a alors intérêt à identifier ces critères qui vont lui permettre d'exprimer son potentiel et sa différence en bénéficiant des opportunités du marché ou en neutralisant les menaces de l'environnement (Ulrich *et al.*, 2008). De même, ils vont lui permettre d'exploiter une rente potentielle quand la ressource offerte est supérieure à celle des concurrents (Collis et Montgomery, 1997). Dans cette logique, l'analyse stratégique des PME sera entreprise sous l'angle des ressources détenues tout en écartant sa soumission à l'environnement. Elle incite l'entreprise à déterminer les ressources ou la combinaison de ressources qui ont vraiment une valeur et qui peuvent lui conférer la possibilité d'exploiter son potentiel et de se différencier (Gueguen, 2001).

⁵⁵ Le VRIN a été proposé par Barney (1991).

Cette démarche d'analyse stratégique n'est pas complète car les entreprises ne peuvent pas se libérer totalement des contraintes environnementales et ne sont pas autosuffisantes ; elles dépendent d'autres organisations pour l'obtention des ressources nécessaires à la réalisation de leurs objectifs (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Koenig, 1994). De plus, leur besoin de certaines ressources rares ou critiques⁵⁶, limite leur liberté d'action et les poussent à s'allier et à entamer des relations d'interdépendance (Koenig, 1994).

Nous pouvons donc noter que la lecture en termes de ressources et de compétences permet de dire que la survie et l'évolution des entreprises en général, et des PME en particulier, sont le résultat des interactions dynamiques basées sur le tryptique « dirigeant/stratégies d'acquisition de certaines ressources/services rendus par ces ressources. En effet, l'allocation des ressources, l'existence de ressources imitables ou substituables⁵⁷ et l'importance des ressources humaines et de la valeur qu'elles peuvent apporter aux différentes formes d'activité de l'entreprise, sont autant d'éléments qui ne doivent pas être négligés par la firme et qui façonnent sa relation avec son environnement (Pfeffer et Salancik, 1978).

En s'appuyant sur ces critères, des entreprises même de taille modeste, seront capables de contrôler l'impact de l'environnement, de le neutraliser et dans certains cas de le transformer (Pfeffer, 1982 ; Arcand, 2000). De quoi, nous interroger sur la capacité stratégique des ressources humaines plutôt que financières et physiques détenues par les PME. Autrement dit, sur le rôle des dirigeants, des employés, des partenaires, des fournisseurs et des clients des PME, en tant que ressources humaines uniques et spécifiques, de modifier et/ou de contrôler l'environnement des organisations.

⁵⁶ Une ressource est considérée comme critique si et seulement si elle remplit trois conditions :

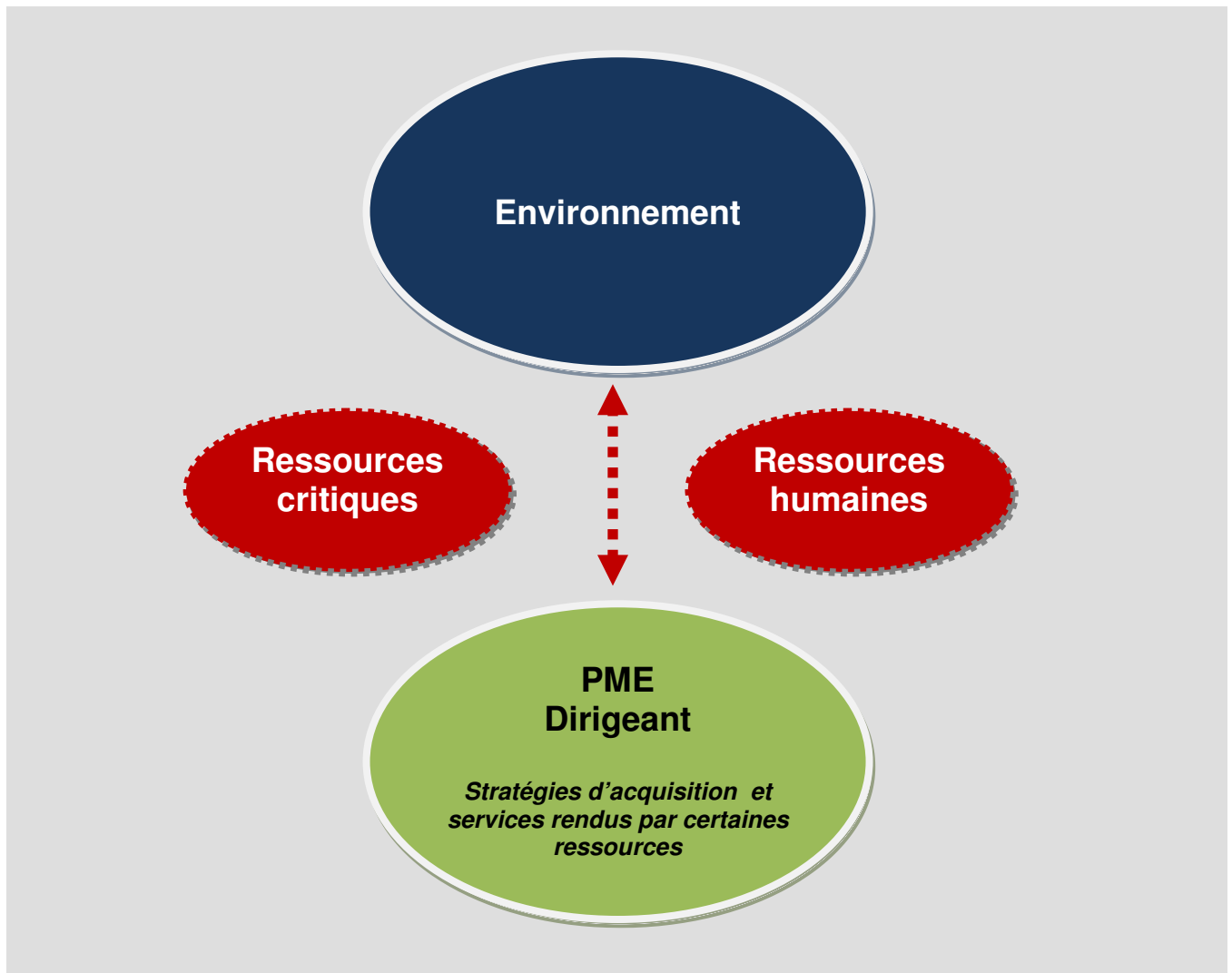
- elle n'est pas détenue par l'organisation dans les quantités ou les qualités désirées
- son acquisition est souhaitée, nécessaire à la stratégie de l'organisation
- elle est accessible à l'organisation, c'est-à-dire que son acquisition est possible et qu'elle est assimilable par l'organisation (Weisenburger et Mangematin, 1995).

⁵⁷ Les ressources substituables (la dimension de substituabilité des ressources), c'est quand l'entreprise peut faire appel à des sources alternatives pour se procurer les ressources.

Les ressources critiques et la valeur des ressources humaines qui sont des éléments qui façonnent la relation de l'organisation avec son environnement, sont récapitulées dans la figure 10 ci-dessous :

Figure 10 : Les ressources au cœur de la dynamique d'évolution de la firme

(Élaborée par l'auteur)



2. L'opérationnalisation en termes de ressources et compétences

Cette réflexion stratégique s'opérationnalise par l'instauration des principales orientations de l'organisation par le gestionnaire-dirigeant, une étape préliminaire qui nécessite une

compréhension globale de la mission, de la direction stratégique ainsi que de l'environnement de l'entreprise (Tovey, 1994 ; Slivinski et Miles, 1996). En effet, le dirigeant doit avoir une réponse claire sur la question suivante : le développement des compétences doit-il être continu ou momentané afin de contrecarrer une situation spécifique ? Ce développement peut être progressif comme il peut être plus radical et ceci selon les objectifs recherchés.

Par la suite, une détermination des ressources et des compétences est requise à partir des responsabilités relevées. Il s'agit de la hiérarchisation des actifs de l'organisation en fonction de l'importance des ressources et des compétences essentielles pour sa survie (Pfeffer et Salancik, 1978). La détermination des compétences se fait à partir des responsabilités attribuées à chaque fonction. À ce stade, des écarts entre compétences requises par la fonction et celles existantes, peuvent apparaître. De plus, la qualification des personnes et des organisations est relative et se mesure par la capacité de mettre leurs savoirs en relation avec des situations spécifiques.

Dans un monde incertain et en évolution rapide, le manager est amené à maintenir, à développer, et à évoluer ses propres qualifications ainsi que celles des personnes avec lesquelles il travaille. L'opérationnalisation en termes de ressources et de compétences est ainsi, un processus dynamique basé sur le savoir, le savoir-faire et le savoir s'adapter. Il s'agit en effet, d'après Tremblay et Sire (1999), des trois dimensions de la compétence qui ont été récapitulés par les auteurs et ceci suivant un rapprochement entre les deux approches française et anglo-saxonne⁵⁸. Ces dimensions sont en évolution permanente, compte tenu de l'instabilité des situations (Simonet, 1998 ; Rouby et Thomas, 2004).

À cela s'ajoute le rôle du conseil d'administration dans la réduction de l'incertitude de l'environnement à travers la théorie de la dépendance des ressources externes (Pfeffer et Salancik, 1978). En effet, quand l'environnement tend vers l'incertitude, l'organisation requiert davantage des informations *rapides*, ce qui la pousse à renforcer ses réseaux relationnels en intégrant à son conseil d'administration des représentants des ressources les plus critiques de

⁵⁸ Voir dans l'annexe huit le rapprochement des deux approches française et anglo-saxonne sur les dimensions de la compétence.

façon à garantir sa survie (Burt, 1983 ; Nadeau, 2009). Les décisions stratégiques des dirigeants seront alors influencées par celles des administrateurs détenteurs d'un certain pouvoir (Charreaux, 2000). Le code algérien de gouvernance d'entreprise⁵⁹, poursuit dans cette lignée en développant l'idée d'accueillir des administrateurs externes dans le conseil d'administration. La présence de tels membres permet une gestion sereine et éclairée des situations de tension et de crise, en favorisant les décisions mesurées.

Enfin, rappelons que Durand (2006) explique que les ressources et compétences, une fois appréhendées dans le processus stratégique de l'entreprise, seront capables de façonner son futur. L'auteur ajoute que la façon dont ces compétences sont déployées, coordonnées et intégrées contribue à éclairer les choix stratégiques des firmes dans un contexte d'incertitude. Selon les tenants de cette approche, il est possible de concrétiser l'architecture stratégique en décomposant le processus stratégique en deux étapes. Dans une première étape, l'élaboration de la stratégie consiste à repérer les compétences fondamentales constituées au cours de l'histoire de l'entreprise (Koenig, 1999). Dans une seconde étape, il s'agit selon Hamel et Prahalad (1989) de projeter l'entreprise dans le futur dans la mesure où « *l'entreprise n'existe que dans son anticipation du futur* » (Giget, 1998, p. 29). Il suffit de créer une intention stratégique qui mène à la construction de compétences fondamentales dont l'objectif est de stimuler la créativité et l'innovation au sein de l'organisation (Métais, 1997).

L'expression stratégique se concrétise ainsi, par la fixation par l'entreprise d'un but sur le long terme et par la définition des ressources nécessaires afin d'assurer une certaine durabilité dans un secteur d'activité spécifique. Le manque d'adaptation en termes de ressources entre le présent et le futur ambitionné, crée une tension (Fauvy, 2009). L'objectif latent à travers cette tension étant d'instaurer, au sein de l'entreprise, une dynamique de résolution de problèmes, surtout que « *La vision consiste à se fixer des ambitions démesurées pour le futur par rapport à l'état actuel de ses ressources.* » (Hamel et Prahalad, 1994). Pour Fauvy, cette dynamique correspond à la recherche

⁵⁹ Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise Édition 2009, élaboré avec le soutien du Ministère de la PME et de l'Artisanat.

de l'efficacité optimale dans l'usage des ressources dont dispose l'entreprise, évoquant ainsi les caractéristiques d'obtention d'un effet de levier selon Hamel et Prahalad (1989).

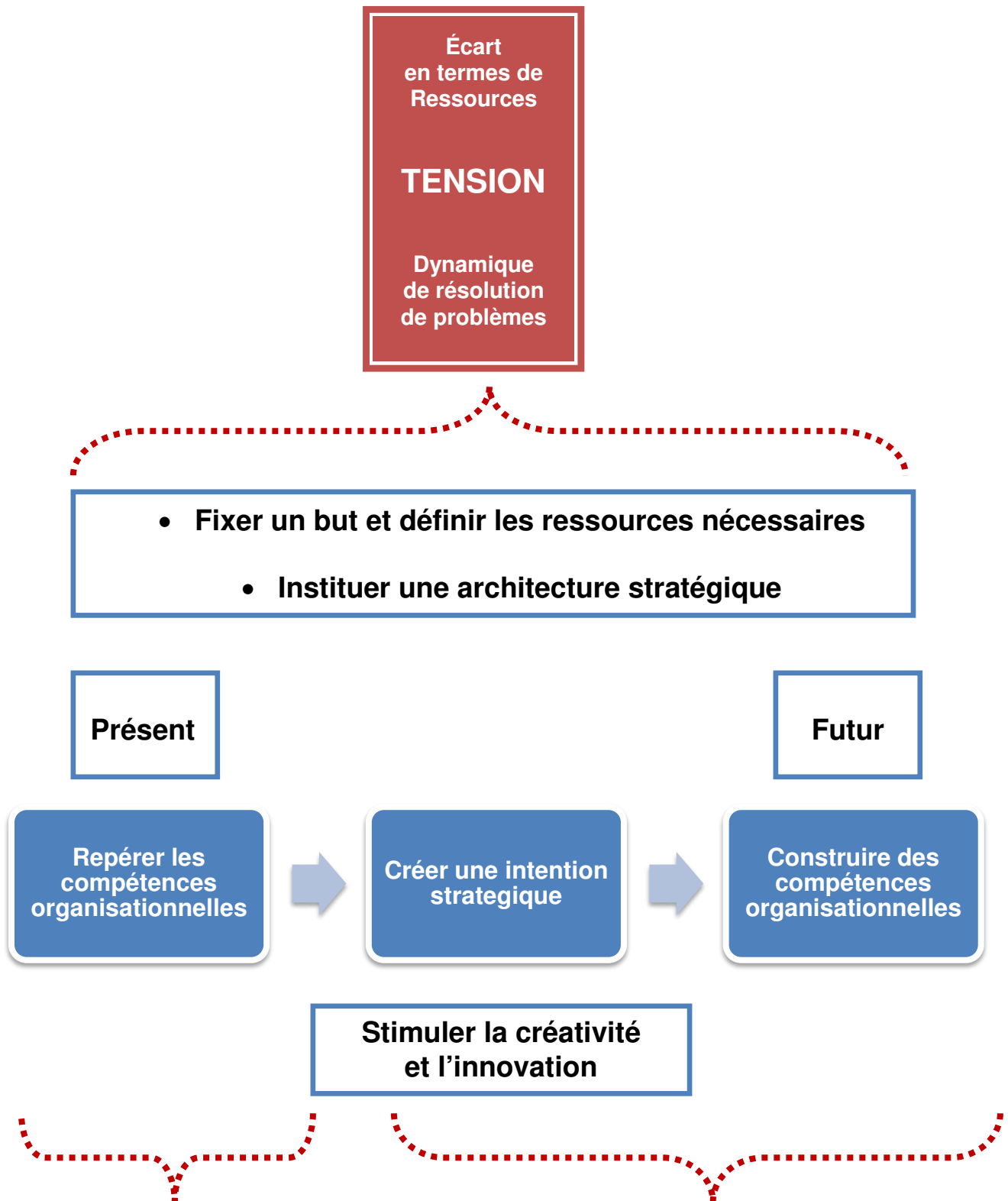
Le principal objectif à travers la création de cette intention stratégique étant de préciser la place et le rôle qu'entend jouer l'entreprise dans le futur (Hamel et Prahalad, 1990). Dans cette perspective Hamel et Prahalad (1990, 1995) ont recommandé aux entreprises d'élaborer une architecture stratégique, autrement dit une « *carte routière de l'avenir* » qui identifie les compétences à acquérir pour réaliser leurs objectifs stratégiques. En repérant les compétences organisationnelles, l'entreprise prend en considération l'échec ou la réussite de sa capacité d'adaptation face aux grandes transformations qu'elle a subies.

Cette démarche, qui place les dirigeants dans une situation de confrontation presque incessante avec l'environnement, mobilise en permanence leur perspicacité et rend leur vision stratégique et leur aptitude à la communiquer à l'ensemble de l'organisation, comme la force motrice qui agence les compétences de base plutôt que l'environnement externe de l'organisation (Godet, 1991).

En rapport avec la PME, le sujet qui nous préoccupe, l'entreprise conçoit une perception réaliste de l'environnement et participe activement à sa construction à travers l'intention stratégique de son dirigeant. Il s'agit d'une conception entrepreneuriale de la vision du dirigeant ancrée dans son expérience et dans son intuition (Ederlé, 2006). Ainsi, l'expression stratégique de l'approche en termes de ressources et compétences est récapitulée dans la figure 11 ci-dessous.

Finalement et après une lecture en termes de ressources et de compétences, nous pouvons conclure que la capacité d'une PME à mettre en œuvre des activités efficaces de management dans un contexte de crise, réside dans le déploiement combiné, coordonné et intégré des ressources et actifs spécifiques détenus et mobilisés au préalable par l'organisation.

Figure 11 : L'expression stratégique de l'approche du management par les compétences
(Élaborée par l'auteur)



Conclusion du chapitre 3 : Repérage des éléments d'exploration de recherche

Notre lecture de la littérature en termes de ressources et de compétences nous a permis de repérer quatre principales interrogations qui contribueront, avec les douze éléments repérés dans les chapitres un et deux, à la construction à la fin de cette première partie du cadre de référence de la recherche. Ainsi, nous pouvons conclure que :

- le dirigeant de la PME, ses employés et son conseil d'administration (dans le cas où il existe) en tant qu'êtres humains uniques, représentent des ressources non imitables et difficilement substituables permettant à l'entreprise de modifier et/ou de contrôler son environnement (Arcand, 2000). Cet élément qui sera examiné sur notre terrain de recherche, nous facilitera la compréhension de la relation entre l'élément humain au sein de la PME et ses ressources substituables d'un côté et sa capacité de résilience, de l'autre.

- la valeur stratégique des ressources et des compétences, à l'origine de leur hétérogénéité, doit permettre aux entreprises de bénéficier des opportunités du marché ou de neutraliser les menaces de l'environnement (Ulrich *et al.*, 2008 ; Barney, 1991). En appui de cet apport, nous laissons le terrain révéler comment les PME arrivent-elles à se libérer des contraintes environnementales à travers la demande, la rareté ou l'appropriation des ressources créatrices de valeur. Quelles sont ces ressources et compétences qui peuvent – ou qui ont pu, ou qui pourraient – procurer aux PME un avantage concurrentiel durable qui va leur permettre de survivre, de se développer et d'évoluer dans un contexte plutôt difficile ?

- la relation entre le champ d'intervention des trois dimensions constitutives de la compétence organisationnelle et notre sujet de recherche (la PME) semble intéressante. En mobilisant la notion de « cadre des compétences », Durand (2001) distingue le cadre des connaissances, le cadre des comportements et le cadre des pratiques. Le croisement entre la dynamique d'accumulation des compétences de Durand et les spécificités de la PME s'illustre comme suit : Le premier cadre concerne le dirigeant, sa vision ainsi que son plan stratégique. Le second regroupe le dirigeant et la culture organisationnelle alors que le troisième intègre en plus du dirigeant, la structure organisationnelle, les mécanismes de coordination et le système

d'information de la PME. Ce champ d'intervention, associé à un contexte particulier est capable de répondre au changement de l'environnement contribuant ainsi à la réduction de l'incertitude. Nous tenterons d'apporter des éléments de réponses à l'interrogation suivante : comment le dirigeant, acteur principal au niveau des trois dimensions, permettra à l'entreprise de se maintenir et de se développer à travers ses choix fondamentaux dans l'agencement des ressources et des compétences ?

- le manque d'adaptation en termes de ressources entre le présent et le futur né de l'entreprise, crée une tension capable d'instaurer au sein de l'entreprise, une dynamique de résolution de problèmes (Fauvy, 2009). À la lumière de la confrontation de ce résultat sur le terrain de la recherche, nous envisageons, d'enrichir cette base de travaux en mettant en exergue le rôle de la tension dans la résolution des problèmes auxquels les dirigeants de PME dans un contexte de crise font face.

Nous concluons ce troisième chapitre en synthétisant dans le tableau 7 ses trois sections et les objectifs qui s'y rattachent. De plus, et en précisant les objectifs de chacune des sous-sections, il est possible de synthétiser dans ce même tableau les quatre principaux éléments d'exploration qui en sont issus.

Nous arrivons à ce stade de notre recherche, après avoir fait émerger, des trois premiers chapitres, seize éléments d'exploration de recherche. Ces éléments constitueront l'assise du cadre de référence susceptible de guider la compréhension des pratiques managériales des dirigeants des petites et moyennes entreprises dans un contexte de crise. La présentation de ce cadre, sa construction et ses composantes feront l'objet d'une présentation détaillée qui synthétisera la première partie de cette étude.

Tableau 7 : Synthèse des principaux éléments d'exploration issus du chapitre 3

Chapitre 3 : LES COURANTS MANAGÉRIAUX MOBILISÉS				
Sections	Objectif de la section	Sous-sections	Objectifs des sous-sections	Éléments d'exploration
Section 1 Le champ de management du dirigeant de la PME dans un contexte de crise	Expliquer pourquoi la réflexion en termes de ressources et compétences a été privilégiée			
Section 2 Une lecture en termes de ressources et compétences	Intégrer l'ensemble des contributions des approches en termes de ressources et de compétences autour d'une lecture claire	1. Les ressources et les compétences	Mieux comprendre l'approche	
		2. Vers une classification des ressources et compétences	Distinguer et classer les ressources et les compétences	- Le croisement entre la dynamique d'accumulation des compétences de Durand et les spécificités de la PME
Section 3 L'expression stratégique en termes de ressources et compétences et son opérationnalisation	Éclairer sur les critères à la base de la valeur stratégique des ressources et des compétences ainsi que sur leur mise en pratique.	1. La valeur stratégique des ressources et des compétences	Comment les organisations arrivent-elles à se libérer des contraintes environnementales en se basant sur la valeur stratégique des ressources	- La valeur stratégique des ressources et des compétences permet aux PME de neutraliser les menaces de l'environnement - La relation entre l'élément humain (en tant que ressource difficilement substituable) et la capacité de résilience de la PME
		2. L'opérationnalisation en termes de ressources et compétences	Opérationnaliser la réflexion stratégique	- La tension capable d'instaurer au sein de la PME une dynamique de résolution de problèmes

SYNTHESE DE LA PREMIERE PARTIE

LE CADRE DE RÉFÉRENCE DE LA RECHERCHE

« Le chercheur, à partir d'une revue de la littérature et de ses propres connaissances, va élaborer un cadre théorique dans lequel il précisera les concepts, théories et modèles sur lesquels il va s'appuyer pour faire sa recherche. Le chercheur accompagne souvent cette présentation d'un modèle graphique représentant l'ensemble des concepts et leurs relations »

(Giordano et Jolibert, 2008 : 64).

De cette première partie, nous allons faire émerger un cadre de référence⁶⁰ qui la résume et qui est susceptible d'améliorer la compréhension des pratiques managériales des dirigeants des petites et moyennes entreprises dans un contexte de crise. Ce cadre au sein duquel s'articulent les éléments issus de la littérature, associe les pratiques managériales des dirigeants de PME au contexte de crise et débouche sur la problématique retenue dans la présente recherche. Notre but est d'arriver au terme de ce travail de recherche avec un cadre clair et efficace. Nous comptons sur les données collectées du terrain pour l'affiner.

Nous exposons dans ce qui suit le rôle de ce cadre dans la présente recherche, ainsi que la démarche adoptée pour sa construction. Il est à noter que les seize éléments d'exploration⁶¹ relevés des trois chapitres précédents ont été les balises qui nous ont guidés dans son élaboration comme ils constitueront l'assise de l'exploration empirique des pratiques managériales des dirigeants dans un contexte de crise.

⁶⁰ (Cf. figure 15 à la fin de cette synthèse.)

⁶¹ Il est à noter que trois ensembles de mots interchangeable sont utilisés de la même manière tout au long de cette synthèse: le premier ensemble contient les mots *strate* et *niveau*, le second comporte les mots *composante* et *élément constitutif*. Les mots *élément d'exploration*, *Interrogation* et *Apport* forment le troisième ensemble.

1. Présentation du cadre de référence

Le champ de la recherche qualitative propose différentes possibilités d'aborder l'objet d'étude et d'encadrer le travail d'analyse (Mukamurera *et al.*, 2006). Parmi ces possibilités, la recherche peut faire appel à un cadre de référence large et souple (Mucchielli, 2005). De plus, la logique du cadre qui devra émerger empiriquement des données recueillies et suite à un long séjour sur le terrain, s'est actuellement élargie faisant de la place pour l'émergence d'une diversité de pratiques (Poupart *et al.*, 1998). Actuellement, la littérature s'accorde à dire que la théorie n'est pas complètement écartée de la recherche qualitative mais, que c'est surtout sa place et son usage qui diffèrent de ce qu'elle est pour la recherche quantitative/positiviste (Savoie-Zajc, 2000, 2004.).

À cet égard, Savoie-Zajc (2000, 2004) a évoqué trois types de logiques inductives : la logique de l'induction pure, celle de l'induction modérée et celle de l'induction délibérative. Suivant la première logique, le chercheur arrive sur le terrain avec le minimum possible d'influences théoriques, ce qui correspond à une démarche exploratoire appropriée à l'étude d'un phénomène nouveau et méconnu (Glaser et Strauss, 1967 ; Paillé et Mucchielli, 2003 ; Anadon et Savoie-Zajc, 2009). Celle identifiée comme modérée veut « *qu'on reconnaisse l'influence du cadre théorique par la définition opérationnelle des concepts étudiés, bien qu'on les mette temporairement de côté le temps de l'analyse* » (Mukamurera *et al.*, 2006 : p.114). Enfin et toujours selon ces auteurs, la logique dite délibérative, se sert du cadre pour faire le pont entre la théorie et l'analyse empirique en donnant une vue d'ensemble du phénomène étudié et des principaux éléments à privilégier dans la collecte et l'analyse des données. Ainsi, le cadre, suivant cette logique, rassemble les éléments, à travers lesquels l'interprétation se produit.

Dans cette présente recherche, le rôle du cadre est défini suivant la logique délibérative, en tant que cadre de référence jouant le rôle de « lunettes conceptuelles » qui donnent du sens aux observations empiriques réalisées à travers elles. Il est vu comme « *une carte provisoire du territoire* », composée de connaissances générales à propos du phénomène que le chercheur s'apprête à étudier (Paillé et Mucchielli, 2003 cités dans Mucchielli, 2005). Nous le considérons comme une « boîte à outils » qui va nous permettre de canaliser l'investigation en focalisant

l'attention sur les données qui se rapportent au problème à explorer. Ainsi, à la lumière des informations tirées de la recherche sur le terrain, il est probable de revenir à la fin sur ce cadre, de l'étoffer et de le présenter autrement afin de le rendre plus explicite (Miles et Huberman, 2003). Dans ce qui suit, nous détaillerons les étapes suivies dans la construction du cadre et son élaboration. En premier, il s'agit de trois strates⁶² ou niveaux concentriques superposés qui le composent : le premier correspond au contexte de la crise et constitue l'assise de base. La PME forme le second niveau intermédiaire et s'ouvre sur les courants managériaux qui constituent le troisième niveau. Ensuite, le dirigeant, qui par le biais de son rôle central dans le management de la PME, occupe son centre. Le cadre en entier, sera présenté à la figure 15 à la fin de cette synthèse.

2. Construction du cadre et de ses composantes

L'élaboration d'un cadre de référence pertinent constitue, selon Paquette (2007), une étape fondamentale de la recherche. Ainsi, le présent cadre, construit à partir de la littérature autour de la notion du management de la PME dans un contexte de crise, a joué un rôle central dans la réalisation de cette présente étude. Sa construction, une des étapes délicates de la réalisation de cette recherche, a soutenu l'étude de la dynamique des rapports entre le contexte de crise, la PME et les courants managériaux. De plus, elle nous a éclairés sur la compréhension du cœur de notre problématique, à savoir les pratiques managériales adoptées par les dirigeants de PME dans un contexte de crise.

Dans ce qui suit, nous procédons à la construction du cadre de référence en faisant ressortir les trois différents niveaux, leurs composantes ainsi que les éléments d'exploration qui y sont rattachées. Ces éléments serviront à établir les balises du guide d'entretien⁶³ tel que défini par

⁶² Le raisonnement par strates s'appuie sur une étude menée sur les crises par Denervaud *et al.*, (2009). Les auteurs ont proposé d'analyser, en calques superposés, les différents constituants d'une crise. Ceci à l'image des strates qui composent l'écorce terrestre.

⁶³ Le guide d'entretien avec les dirigeants et les questions qui y sont rattachées seront explicités en détail dans la partie trois (L'instrument de collecte de données) de la section deux du chapitre suivant (La méthodologie de la recherche).

Romelaer (2005), à formuler les questions appropriées à partir des indicateurs précis⁶⁴ repérés dans la littérature et à nous guider dans la collecte et le recueil de données. En effet, pour une formulation précise et adaptée des questions, nous nous sommes basés sur des indicateurs potentiels repérés, dans leur grande majorité, dans la littérature (Lamoureux, 1995 ; Peretti *et al.*, 1998).

2.1. Du contexte de crise à la crise libanaise

Dans le niveau périphérique de base représenté par le carré de couleur grise dans le cadre en sa forme finale, celui du contexte de la crise, notre but est d'examiner les connaissances que les dirigeants de PME libanaises ont sur la crise à travers les quatre éléments d'exploration révélés dans le premier chapitre et qui sont: la perception d'une situation de crise par les acteurs, ses modes de reconnaissance et d'appréhension, les réflexions stratégiques adaptées aux configurations actuelles de crises sans toutefois négliger l'étape de la préparation et enfin, les caractéristiques distinctives de la crise libanaise ainsi que les données qui l'alimentent (économiques, politiques et sociales) .

Il apparaît alors qu'une première interrogation théorique récurrente concerne la perception d'un contexte de crise que peuvent avoir les acteurs. L'analyse d'un tel contexte ne peut se construire que suite à l'introduction de la dimension subjective (Bolzinger, 1982). De plus, le comportement stratégique de la firme dans un tel contexte, dépend de la lecture par son dirigeant, de l'hostilité de l'environnement dans lequel elle œuvre (Braguier, 1993). Cette lecture ou cette perception du dirigeant, qualifiée par Elenkov (1997) de veille courante, est selon l'auteur, capable de modifier les règles du jeu.

Par la suite, Lagadec (1991) a porté essentiellement notre attention sur l'appréhension d'un contexte de crise. En d'autres termes, une reconnaissance explicite de certains des signaux d'une situation de crise, pourrait éventuellement améliorer sa gestion. Ainsi, la nécessité de

⁶⁴ La formulation des questions à partir des indicateurs sera présentée plus en détail dans la section deux du chapitre quatre.

l'identification, par les décideurs de certains des traits d'une telle situation, a poussé Gundel (2005) à développer une matrice qui classe les crises suivant la combinaison de deux dimensions : la « prédictibilité » de la crise et son « influence » sur l'organisation.

Les typologies traditionnelles des crises s'avèrent de nos jours, de moins en moins représentatives, en raison des caractéristiques d'évolution du monde d'aujourd'hui. La revue des principaux travaux théoriques a révélé l'existence de nouvelles formes flexibles de situations de crise, capables d'englober de plus grandes configurations, ce qui entraîne pour l'entreprise une déstabilisation et un risque plus difficile à maîtriser. Ces nouvelles configurations que certains auteurs tels que Boin et Lagadec (2000) ; Lalonde (2004), ont qualifiées de « crise moderne », favorisent la décroissance des performances managériales et requièrent de la littérature une mobilisation des stratégies appropriées (Antonioli *et al.*, 2011). Ceci nous amène à nous interroger sur la nécessité qui pousse les entreprises en général et les PME en particulier à créer de nouvelles stratégies de management et de les adapter à ces typologies afin de garder leur place dans ce monde nouveau. De plus, la capacité à conduire une situation de crise dépend de ce qui a été mis en place avant l'épreuve, autrement dit, il s'agit de la notion de préparation qui vise à doter les dirigeants d'un réflexe nécessaire à un pilotage efficace (Volpi, 2003 ; Bryan et Farrel, 2009).

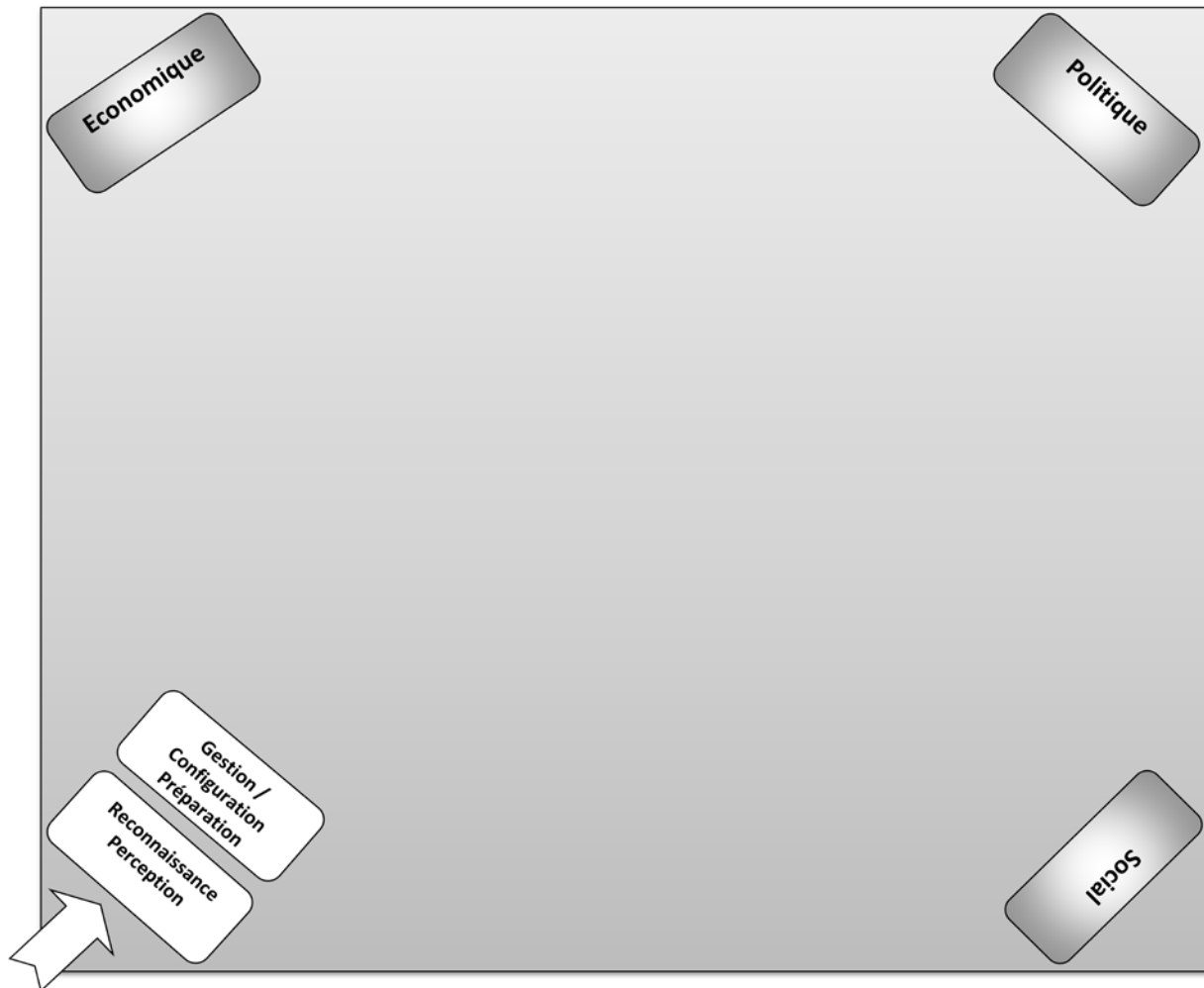
Finalement, les auteurs locaux qui étudient le contexte de la crise libanaise et qui posent leurs jalons sur le cadre, s'accordent à dire que cette crise est spécifique et qu'elle mérite, pour être comprise et par la suite gérée, une étude particulière, (Fayad, 2008 ; Corm, 2004 ; Ezzi (El), 2003). Ils laissent apparaître une situation plutôt singulière qui ne correspond pas tellement à la situation décrite par la littérature internationale. Cette situation plutôt spécifique, d'une crise à apparence économique, doublée de perturbations politiques et sociales, sous-tend notre questionnement de départ : est-ce que la crise libanaise constitue en elle-même un archétype particulier ?

Le niveau périphérique de base qui résume les éléments issus de l'analyse du contexte de crise, est représenté dans la figure 12. Ainsi, cette représentation qui constitue le premier ensemble constitutif du guide d'entretien, devrait nous permettre d'examiner la crise telle que dessinée par

les dirigeants libanais et ceci à travers les éléments d'exploration précités et représentés par des cases placées aux extrémités de la figure.

Figure 12 : Le contexte de crise (le premier niveau)

(Élaborée par l'auteur)



2.2. De la PME à la PME libanaise

Le second niveau du cadre, représenté par un grand cercle de couleur bleu foncé dans le cadre dans sa forme finale, illustre la PME qui constitue le champ de recherche de notre étude et le principal acteur de notre problématique. Par souci de simplicité, la PME a été analysée suivant les

six caractéristiques du modèle factuel de la PME proposé par Julien (1997)⁶⁵, soit le dirigeant en tant que principal acteur en période de crise, les mécanismes de coordination et le système d'information en tant que détecteur de la réactivité de la PME, la structure organisationnelle qui dévoile les pratiques managériales réactives que les dirigeants utilisent et mettent en œuvre en temps de crise, la culture organisationnelle et les deux dernières caractéristiques dévoilent les ressources ainsi que les compétences que les dirigeants trouvent indispensables pour gérer au mieux leurs entreprises dans un contexte de crise. Ces caractéristiques, à travers lesquelles nous avons exploré la PME ont permis de repérer les huit éléments d'exploration suivants: la relation entre les typologies des PME et la nature ainsi que les degrés des crises qui les affectent, les capacités sensorielles du dirigeant, le rôle du conseil d'administration, le changement par la qualité, le réseau relationnel du dirigeant et de son orientation entrepreneuriale, la consolidation de la flexibilité organisationnelle par le biais de la culture entrepreneuriale, la démarche innovante de la PME et finalement la spécificité de la PME libanaise ainsi que sa capacité de résilience qui semble affectée positivement par l'esprit créatif de son dirigeant.

Le lien qui existe entre les pratiques d'affaires des dirigeants de PME et la prédisposition de ces dernières à s'exposer à des crises constitue notre premier élément. En effet, selon St-Pierre, Audet et Mathieu (2003) certaines dimensions de ces pratiques sont à la base du comportement managérial de l'entreprise et affectent sa capacité de résilience dans un contexte turbulent. Ainsi et toujours selon les auteurs, une utilisation efficace des ressources peut permettre aux dirigeants des PME de s'approprier certaines performances spécifiques et enviables, dans de tels contextes.

L'aptitude de substitution des capacités sensorielles du dirigeant aux outils classiques de gestion, est le second élément de notre exploration empirique. Il s'agit du management polysensoriel au sens de Torrès (2004) et précisément de la place et du rôle qu'occupent les sens (la vue, l'ouïe, le toucher, l'odorat, le goût) dans le mode de management des petites et moyennes entreprises. Ainsi, il est opportun d'explorer empiriquement comment ce mode de management, qui valorise la proximité entre le dirigeant et les employés, peut favoriser la transmission de l'information ainsi que la réactivité de la PME.

⁶⁵ Le modèle factuel de la PME proposé par Julien (1997) a été déjà développé dans le chapitre deux.

Le rôle du conseil d'administration dans l'apport des compétences nécessaires, constituera notre troisième élément. Ce rôle est considéré par Demb et Neubauer (1992) comme une ressource organisationnelle alternative associée à l'analyse de l'environnement interne et externe de la PME. Ce lien PME/environnement diffère en fonction du degré d'activation du conseil d'administration de la petite et moyenne entreprise (Karoui et Khlif, 2007).

Le quatrième élément se rattache à la notion de la flexibilité organisationnelle soit à l'adaptabilité de la PME aux variations de l'environnement. En s'interrogeant notamment sur la capacité de la flexibilité de réduire l'incertitude par le biais de son identification dans la culture entrepreneuriale de l'entreprise (Gosselin 1988), il est opportun d'explorer empiriquement son lien avec le changement de l'environnement ainsi que son rôle dans la saisie des opportunités émergentes.

De ce niveau émerge aussi un cinquième consensus qui met en lumière l'incidence du changement par la qualité sur l'amélioration du fonctionnement de la PME (Deming 2002). Ainsi, une interrogation sur les répercussions d'une démarche qualité entreprise dans un contexte difficile, sur les structures, le comportement du dirigeant et les performances des employés sera explorée dans l'étude de terrain.

Un sixième questionnement porte sur l'aptitude du dirigeant à modifier une partie de son environnement le plus proche en période de turbulence et ceci par le biais de son réseau relationnel (Saporta 1997). Ainsi, le terrain pourra nous éclairer comment, ce réseau qui marque la prédominance d'une orientation entrepreneuriale, peut être à la base de la réussite des dirigeants quels que soient les contextes auxquels ils sont confrontés. En effet, ces gérants quand ils s'engagent managérialement de façon proactive, ils arrivent à concilier une perception de turbulence avec un mode de fonctionnement managérial adapté (Merz et Sauber, 1995 ; Messeghem, 2001).

La dynamique innovatrice de la PME qui est le plus souvent informelle et qui ne se limite pas seulement à la recherche et développement, constitue notre septième élément d'exploration. En effet, l'entreprise, est un lieu favorable au développement d'idées ainsi qu'à la mise en œuvre de

projets, éléments requis dans tout processus d'adaptation au marché (Link et Bozeman, 1991 ; Nooteboom, 2000). De plus, un contexte difficile peut constituer pour les dirigeants de PME, qui tentent d'instituer des changements, une source d'innovation. Ceci est une autre réflexion qui a émergé de la littérature et qu'il nous semble important d'approfondir plus en avant dans notre terrain de recherche (Drucker, 1986 ; Lalonde, 2004 ; Duchéneau, 1997).

Le huitième élément se rattache à la PME libanaise. Cette entreprise qui a ses caractéristiques qui propres, possède une capacité de survie qui mérite d'être explorée davantage. De surcroît, les petites et moyennes entreprises libanaises sont affectées différemment par l'environnement de crises permanentes qui les menacent continuellement (Corm, 2004).

Le rôle central du dirigeant au second niveau

Ce rôle commence à se dessiner à partir du second niveau [il est représenté sur la figure suivante (13) par le petit cercle central de couleur rouge], quitte à s'affirmer à la fin du troisième niveau. Nous reprenons brièvement les principaux points reconnus dans la littérature de la PME et qui se rattachent à ce rôle. La présente étude basée sur les caractéristiques du modèle factuel de la PME proposé par Julien (1997) et validé par la majorité des travaux de la discipline des sciences de gestion, met en relief le rôle central du dirigeant dans la stratégie et le développement de la petite et moyenne entreprise (Fallery, 1983 ; Ederlé, 1997 ; Lefebvre, 1991 ; Witterwulghe, 1998 ; Marchesnay, 2000).

Ce rôle qui n'est plus à prouver dans les PME, est l'invariant principal communément admis par l'ensemble des chercheurs car il constitue un des facteurs qui rend ces entités si hétérogènes et à l'image de leurs dirigeants. La forte personnalisation du dirigeant de l'entreprise d'un côté, l'extrême dépendance de l'entreprise vis-à-vis de ce dernier d'un autre, le rend une personne indispensable voire irremplaçable au centre de la gestion de cette entité (Torrès, 2003).

De plus, le dirigeant apparaît comme un acteur principal au niveau des trois dimensions du « *cadre des compétences* » mobilisé par Durand (2006). En effet, il est placé par l'auteur à la source du cadre des connaissances, du cadre des comportements et du cadre des pratiques. Il est

le principal artisan dans l'agencement des ressources et des compétences qui permettent à l'entreprise de se maintenir et de se développer.

Finalement, le dirigeant libanais à travers les différentes recherches locales consultées, telles que celles de Saïdi (2004) et Corm (2004), se révèle comme le principal acteur de l'organisation jouant ainsi un rôle central dans son entreprise. Il est la seule personne à assumer les risques et à assurer la direction, d'où sa place au centre de notre cadre (figure 13 ci-dessous). Une autre contribution de la littérature locale, se rattache à la détention du pouvoir de décision qui, au sein de la PME libanaise, est centré autour du dirigeant. Les données recueillies sur le terrain nous permettront de cerner davantage son rôle et son poids relatifs. Le second niveau qui résume les éléments issus de l'analyse de la PME, est représenté dans la figure 13.

Cette deuxième figure, qui constitue le second ensemble constitutif du guide d'entretien, devrait nous permettre d'examiner la PME telle que dessinée par les dirigeants libanais et ceci à travers les huit éléments d'exploration précités et représentés par des cases placées à la périphérie du cercle.

2.3. Les courants managériaux mobilisés au service de la gestion de la PME libanaise

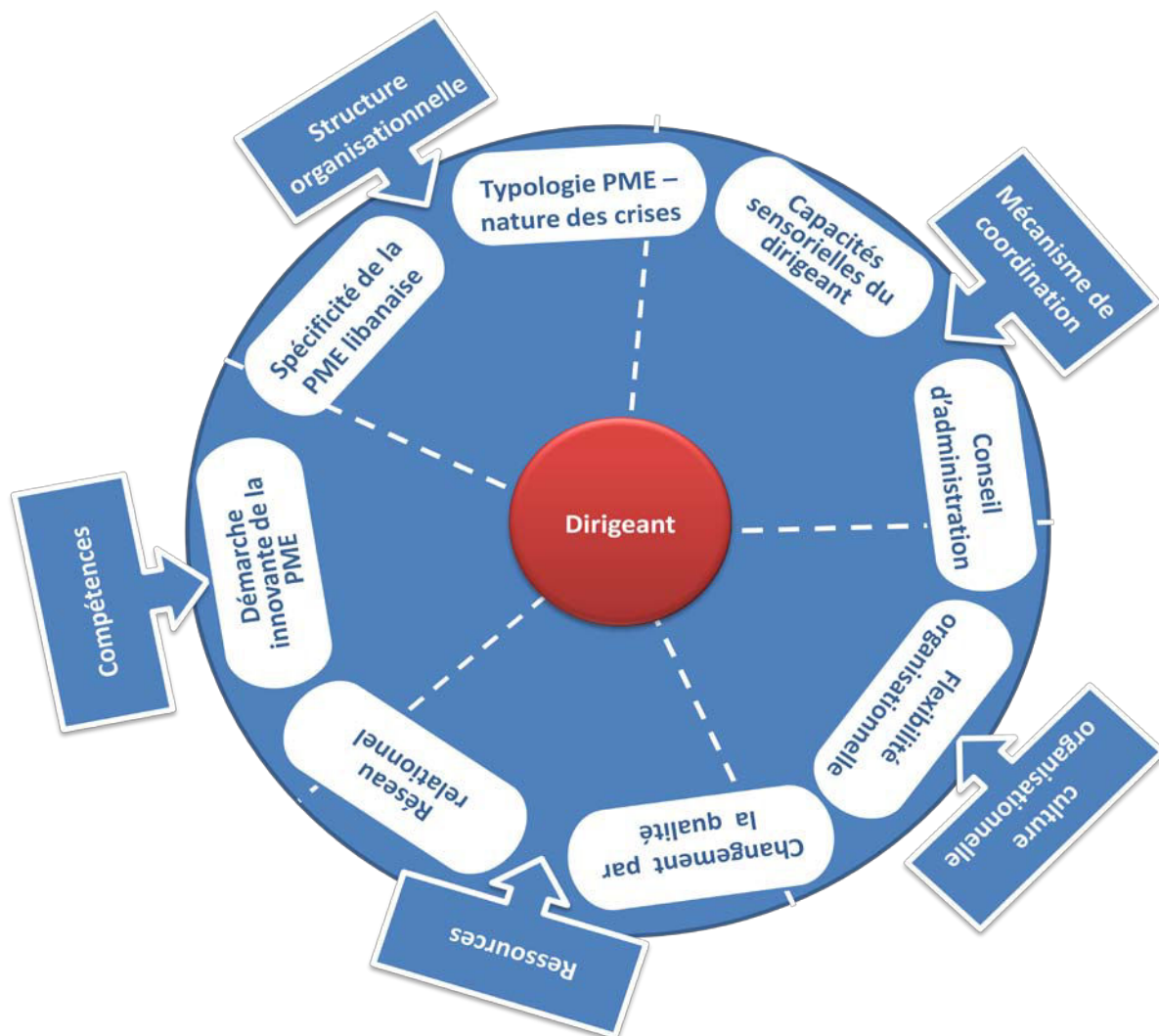
La construction du cadre prend fin dans ce troisième niveau représenté par un cercle moyen de couleur bleu clair dans le cadre dans sa forme finale. Ce niveau illustre les courants managériaux qui encadrent ce travail et comporte les éléments d'exploration relevés de la lecture en termes de ressources et de compétences et qui sont : la relation entre les ressources difficilement substituables et la capacité de résilience de la PME, la valeur stratégique des ressources et des compétences, le croisement entre la dynamique d'accumulation des compétences de Durand et les spécificités de la PME et finalement, la tension capable d'instaurer au sein de la PME une dynamique de résolution de problèmes.

Dans leur développement de la théorie de la dépendance à l'égard des ressources, Pfeffer et Salancik (1978) soutiennent la liaison entre les entreprises et les acteurs économiques pour pouvoir mener à bien leur activité. Cependant, ils mettent en lumière le rôle des ressources non

substituables qui rentre en jeu dans cette relation de dépendance, permettant ainsi à un bon nombre d'entreprises de taille modeste, de transformer et de contrôler leur environnement (Pfeffer, 1982). Le dirigeant de la PME et ses employés, en tant qu'êtres humains uniques, représentent une de ces ressources rares, non imitables et difficilement substituables (Arcand, 2000). Ceci nous incite à repérer les différentes pratiques des dirigeants et d'explorer la relation de dépendance : ressources non substituables – capacité de résilience, afin de déceler les ressources indispensables et difficilement substituables dans de tels contextes.

Figure 13 : La PME (le second niveau)

(Élaborée par l'auteur)



Un autre élément d'exploration qui se révèle utile, se rattache à la valeur stratégique des ressources. Cette valeur qui est à l'origine de leur hétérogénéité, est attribuée selon plusieurs indicateurs empiriques soit à la demande, soit à la rareté ou bien même à l'appropriation de ces ressources. Cette valeur, une fois attribuée à ces particularités, exige que la ressource contribue au processus de création de valeur pour les clients comme elle permet à l'entreprise de bénéficier des opportunités du marché ou de neutraliser les menaces de l'environnement (Ulrich *et al.*, 2008 ; Barney, 1991). En appui de cet apport, nous laissons le terrain nous révéler quelles sont ces ressources et compétences capables de procurer aux PME un avantage concurrentiel essentiel pour leur survie dans un contexte plutôt difficile et comment les menaces de l'environnement seront-elles maîtrisées à travers la contribution des ressources créatrices de valeur.

Un emboîtement occasionné par l'analyse de la compétence d'une part et de la PME de l'autre, mérite notre attention. Dans le cadre de l'analyse de la dynamique d'accumulation des compétences, Durand (2001) a mobilisé la notion de « *cadre des compétences* », l'auteur distingue trois dimensions interdépendantes constitutives de la compétence organisationnelle. Il s'agit du cadre des connaissances, du cadre des comportements et du cadre des pratiques. Ce lien entre ces trois dimensions et notre sujet de recherche (la PME) constitue une charnière à approfondir. Le cadre des connaissances (savoir) s'opérationnalise par la vision du dirigeant ainsi que par son plan stratégique. Le cadre des comportements (savoir-être) s'apparente à l'identité et à la culture organisationnelle transmises par le dirigeant, alors que le cadre des pratiques (savoir-faire) englobe en plus du dirigeant la structure organisationnelle, les mécanismes de coordination et le système d'information de la PME. Ainsi, nous nous efforcerons de comprendre comment le dirigeant, acteur principal au cœur des trois dimensions constitutives de la compétence organisationnelle, permettra à l'entreprise de se maintenir à travers ses décisions qui se rattachent à l'agencement des ressources et des compétences existantes.

L'élaboration de la stratégie consiste dans une première étape à repérer les compétences fondamentales constituées au cours de l'histoire de l'entreprise (Koenig, 1999). Dans une seconde étape, il s'agit selon Hamel et Prahalad (1989) de projeter l'entreprise dans le futur car d'après Giget (1998, p. 29), « *l'entreprise n'existe que dans son anticipation du futur* ». Cette

projection crée une intention stratégique qui mène à la construction de compétences fondamentales dont l'objectif est de stimuler la créativité et l'innovation au sein de l'organisation (Métais, 1997). Le manque d'adaptation en termes de ressources entre le présent et le futur ambitionné, crée une tension. L'objectif latent à travers cette tension, est d'instaurer au sein de l'entreprise, une dynamique de résolution de problèmes (Fauvy, 2009). À la lumière de cette analyse, nous envisageons, dans le cadre de cette recherche, d'enrichir cette base de travaux en mettant en exergue le rôle de la tension dans la résolution des problèmes auxquels les dirigeants de PME dans un contexte de crise font face.

Consolidation du rôle central du dirigeant au troisième niveau

Le rôle central du dirigeant, ressorti déjà dans le second niveau, est consolidé dans ce troisième niveau de notre cadre. Le point de départ de l'approche par les ressources développée à partir de la *theory of the growth of the firm* d'Edith Penrose (1959) est le constat qui considère que la connaissance est le pilier explicatif de la croissance et du développement des organisations. De plus, ce sont surtout les ressources spécifiques des entreprises ainsi que l'expérience propre aux managers, qui assurent le développement et l'inscription de cette connaissance dans les services accompagnant l'offre. À noter aussi que l'enjeu majeur de la lecture en termes de compétences réside dans l'aptitude du dirigeant à créer une vision stratégique claire et à la transmettre à l'ensemble de l'organisation. L'identification des compétences au sein de l'entreprise, ne peut être détachée des plans stratégiques du dirigeant qui sont l'expression de cette vision stratégique. De plus, le dirigeant semble être au cœur de la dynamique d'accumulation des compétences dans le cadre de la mobilisation par Durand (2001) de la notion de « *cadre des compétences* ».

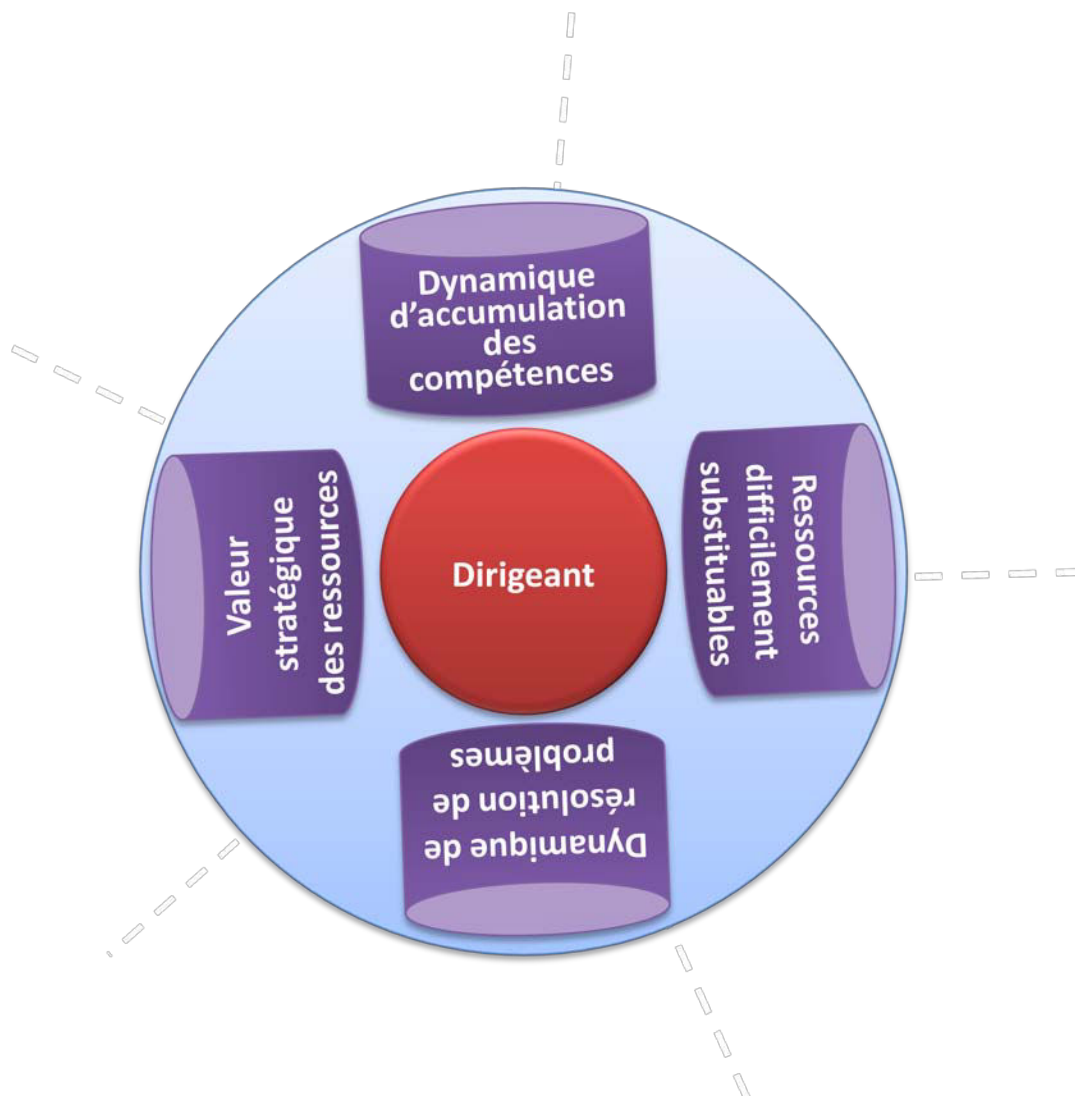
Compte tenu de la place et du rôle qu'occupe le dirigeant dans sa relation avec les éléments de ce niveau, ceci, encore une fois, permet de soutenir sa place au centre de notre cadre de référence, pilotant ainsi les relations avec les différents niveaux. Nous formalisons tous ces éléments dans la figure 14 ci-dessous.

Ce troisième et dernier niveau du cadre, qui forme le troisième ensemble constitutif du guide d'entretien, devrait nous permettre d'examiner les courants managériaux mobilisés par les

dirigeants libanais à travers les quatre éléments d'exploration précités et représentés par des cylindres placés à la périphérie du cercle.

Figure 14 : Le management de la PME dans un contexte de crise (troisième niveau)

(Élaborée par l'auteur)



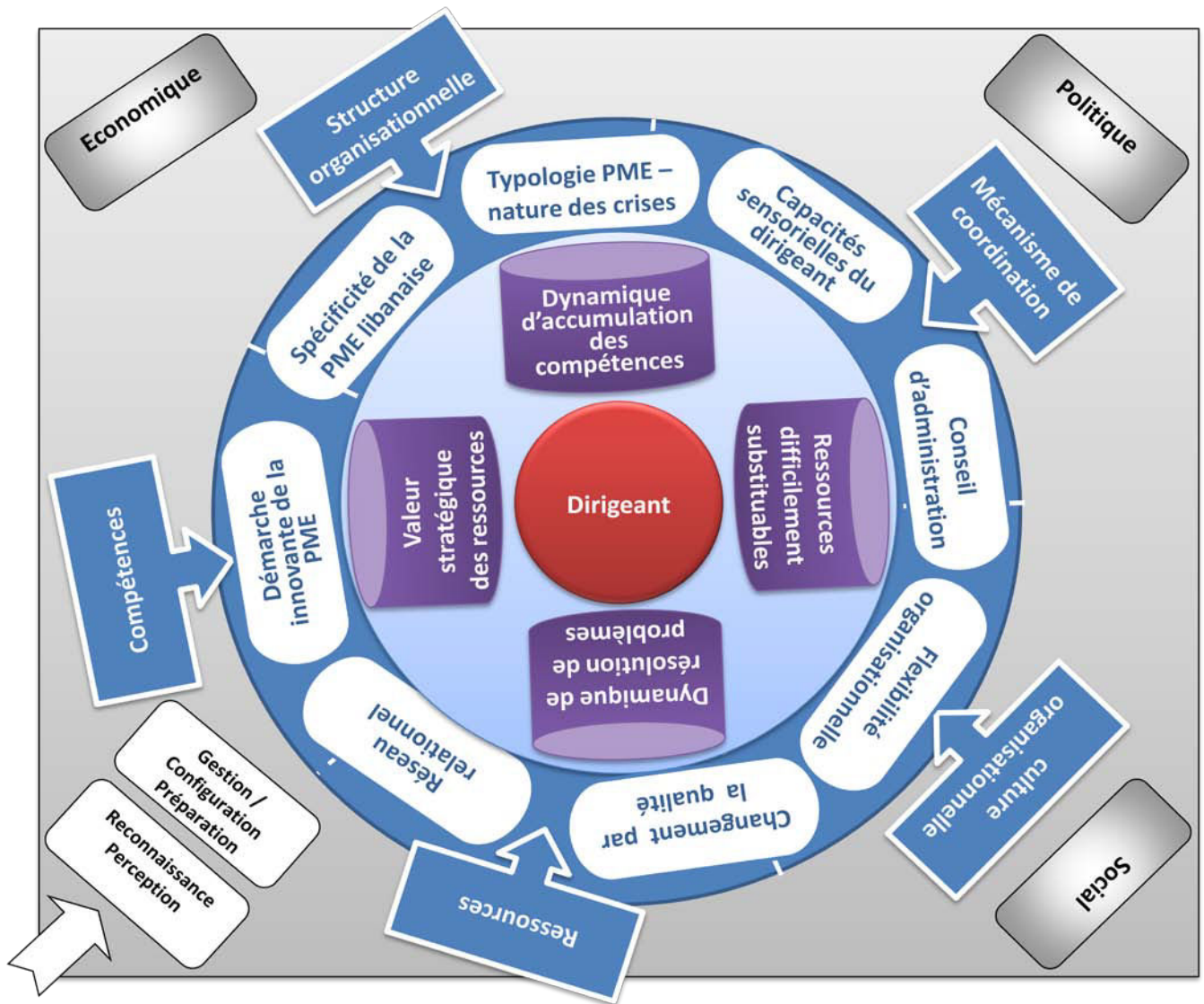
Ces seize éléments explorés de la littérature nous ont conduits à édifier un modèle graphique du cadre de référence et qui est présenté dans sa forme globale (les trois niveaux superposés) dans la figure 15.

C'est à partir de ce cadre et de ses trois niveaux qui ont le dirigeant pour centre commun, que l'exploration du terrain sera conduite. L'étape suivante, qui suivra le recueil des informations

nécessaires, devrait permettre la construction de la grille d'analyse. Ancrée dans le cadre, cette grille, va nous permettre de classer les données recueillies et de les analyser. En d'autres termes, elle va nous permettre de juger si les données collectées répondent au cadre de référence ou le dépassent.

Figure 15 : Le cadre de référence du management de la PME dans un contexte de crise

(Élaborée par l'auteur)



En conclusion et afin d'apporter un éclairage adéquat aux interrogations qui sous-tendent cette étude, notre travail se propose d'analyser la conduite des pratiques du dirigeant au sein de la PME, en favorisant une lecture en termes de ressources et compétences. Ainsi, nous nous intéressons dans la présente recherche à savoir comment les dirigeants mettent en œuvre (combinent et coordonnent) conjointement leurs ressources tangibles et intangibles ainsi que les connaissances et les compétences individuelles de leurs employés dans le but de créer certaines compétences distinctives de caractère stratégique. Ceci, en se basant sur la synergie résultante de l'ensemble des interactions, qui améliore et augmente le potentiel de chaque élément pris à part.

Notre problématique de recherche peut être reformulée comme suit :

Compte tenu de la spécificité de la crise libanaise ainsi que de la spécificité de la PME libanaise, l'objectif de cette recherche est de comprendre comment les dirigeants de ces PME parviennent-ils à mobiliser les ressources et les compétences dont dispose l'entreprise afin d'élaborer des stratégies managériales efficaces et durables dans le contexte dans lequel ils œuvrent.

À la fin de cette première partie, ce cadre de référence qui a débouché sur la problématique de la présente recherche, va nous permettre d'éclaircir nos interrogations de recherche en mettant l'accent sur l'importance de la relation entre théorie et pratique. Il nous servira de moniteur nous guidant à relever et à analyser les écarts entre la théorie (cadre de référence) et les données qui émergent du terrain.

DEUXIÈME PARTIE :

ÉVALUATION EMPIRIQUE

DES PRATIQUES MANAGÉRIALES DES PME

DANS UN CONTEXTE DE CRISE

CHAPITRE 4

LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre porte sur la méthodologie adoptée aux fins de la présente recherche. Il décrit et justifie le plan de travail tracé pour les activités conduisant à la réalisation des différentes étapes de l'étude. Il comporte trois sections principales : la perspective de la recherche, le design de la recherche et la validité de la recherche.

Section 1. La perspective épistémologique de la recherche

1. Le choix d'une approche qualitative

Les recherches qui s'inscrivent dans le courant constructiviste mettent l'accent selon Le Moigne (1995) sur la représentation de manière compréhensible des interventions des acteurs, au sein des organisations. Selon la philosophie sous-jacente à ce courant la réalité est multiple. Elle se découvre par une démarche dynamique d'interaction avec l'environnement dans le but de produire des connaissances contextuelles. Dans cette perspective les phénomènes humains sont uniques et non prévisibles. Le questionnement est surtout centré sur le processus par lequel sont élaborées des stratégies d'actions organisationnelles, beaucoup plus que sur les causes de conception de telles stratégies.

Force est de constater que les chercheurs en sciences de l'organisation, focalisent leur attention sur trois principales familles de paradigmes épistémologiques (Perret et Séville, 2007) :

- la famille des paradigmes épistémologiques positivistes (basée sur une vision objective de la réalité ; son projet étant de l'expliquer).

- la famille des paradigmes épistémologiques constructivistes ou les constructivistes radicaux (basée sur une vision plus subjective de la même réalité ; son projet étant de la construire).
- la famille des paradigmes épistémologiques interprétativistes ou les constructivistes modérés (basée aussi sur une vision subjective de la réalité ; son projet étant de la comprendre) (Martinet, 1990).

Les limites entre ces paradigmes épistémologiques sont jusqu'à présent imprécises et les chevauchements sont nombreux (Miles et Huberman, 1991). Dans ce qui suit nous justifions notre positionnement parmi eux plutôt que sur leur comparaison, dans le but de situer la recherche dans le paradigme qui oriente le chercheur dans ses actes quotidiens de production de la connaissance (Gavard-Perret *et al.*, 2008). C'est au sein de la troisième famille, la famille des paradigmes épistémologiques interprétativistes, que se positionne cette recherche qui adopte un « penchant interprétatif ». C'est une position « [...] que l'on pourrait appeler une position épistémologique aménagée. » et qui tente selon Perret et Séville (2007) une réconciliation des paradigmes.

Dans ce sens, la recherche est effectuée dans des milieux naturels et conduit à la compréhension de la situation. Elle est orientée vers le processus plutôt que vers le résultat. Son but est de comprendre plutôt que de maîtriser. Cependant pour comprendre et saisir son sens, il faut ou bien la vivre soi-même avec d'autres sujets, ou bien la reconstituer à partir d'entrevues (Gingras, 2003). Il n'existe donc pas une seule réalité, mais plusieurs réalités essentiellement subjectives, « en ce sens que la réalité dépend de la manière dont un individu interprète une situation ou un phénomène donné » (Amboise et Audet, 1996).

Néanmoins la philosophie sous-jacente au courant interprétativiste s'oppose à celle qui sous-tend le courant positiviste logique sans l'exclure. Cette dernière stipule que la réalité est unique et statique ; La connaissance est absolue ; Les phénomènes humains sont prévisibles et contrôlables ; Les faits objectifs existent indépendamment du chercheur et peuvent être

découverts ; Les efforts scientifiques ont pour but ultime l'expansion et le raffinement de l'habileté à prédire et à contrôler le phénomène à l'étude.

L'approche préférée par les tenants des épistémologies positivistes est l'approche hypothético-déductive. Le terme « hypothético » fait allusion au fait que le chercheur émet des hypothèses sur lesquelles reposera son travail de recherche et teste ces hypothèses afin de les rejeter ou de les affirmer. Quant au terme « déductif », il réfère à un raisonnement qui va du général au particulier. Pour Grawitz (1996) la déduction est un « *moyen de démonstration* » qui « *part de prémisses supposées assurées, d'où les conséquences déduites tirent leur certitude* », considérant ainsi le raisonnement comme source de la connaissance.

Cette approche positiviste va du général vers le particulier ; elle débute avec une théorie qui est ultérieurement vérifiée dans des situations particulières. Elle est adaptée dans la mesure où le chercheur croit qu'il n'existe qu'une réalité, que cette réalité répond à des lois naturelles récurrentes et donc prévisibles et que c'est en testant différentes hypothèses à la recherche de régularités qu'il découvrira cette réalité. Pour y arriver, le chercheur sélectionne un petit nombre de variables caractérisant le phénomène étudié, et focalise toute son énergie sur ces seules variables (Perret et Séville, 2007). Comme elle peut être aussi produite en testant, par le biais d'hypothèses, des principes généraux sur des cas particuliers (Popper, 1973).

Dans notre choix, nous avons été surtout guidés par les objectifs de la présente recherche, à savoir dans un premier temps, comprendre comment les dirigeants libanais parviennent-ils, dans un contexte de crise, à s'approprier, à mobiliser et à développer les ressources dont dispose l'entreprise, quitte à définir dans un second temps, des références managériales au service des dirigeants de PME qui œuvrent dans un contexte spécifique similaire. Concrètement le choix de cette approche se justifie par un ensemble d'éléments à savoir : la flexibilité de la recherche, l'orientation de la recherche et la nature de la donnée.

- *La flexibilité de la recherche* : met l'accent sur l'importance de la relation entre théorie et pratique et propose des outils construits pour et avec les acteurs. En effet, vu que nous cherchons à relever et analyser les écarts entre le cadre de référence et les données qui émergent

du terrain, cette confrontation qui utilise le cadre en tant que moniteur pour la collecte et l'analyse des données, s'inscrit dans une logique d'exploration qualitative (Mukamurera *et al.*, 2006). Par ailleurs le chercheur qualitatif bénéficie d'une plus grande flexibilité dans le recueil des données, ce qui ne se présente pas généralement dans l'approche quantitative, vu le calendrier plus rigide préétabli. Cette flexibilité permet aux résultats d'émaner du terrain, ce qui n'est pas usuellement le cas dans l'approche quantitative. Nous cherchons particulièrement à recueillir et à analyser les discours des dirigeants de PME libanaises sur leur façon d'appréhender et de manager une situation de crise. Ceci en observant et en posant des questions qui se rattachent aux pratiques managériales mises en place dans la PME par le dirigeant dans un contexte de crise. Notre but étant toujours ce qui a été indiqué dans le paragraphe précédent concernant les dirigeants libanais. Il s'agit de confronter le cadre de référence au terrain et par la suite chercher à relever et à analyser par des méthodes non statistiques, les écarts entre les concepts théoriques préconstruits et les données nominales qui ont émergé du terrain. C'est une confrontation avec des réalités multiples « [...] *qui sont le produit de constructions mentales* [...] », permettant ainsi, de la part de l'investigateur, de meilleures description, interprétation et évaluation du phénomène décrit (Lincoln et Guba, 1985).

- *L'orientation de la recherche* : il est généralement reconnu qu'en sciences de gestion, deux orientations soutiennent l'élaboration des connaissances : le test et l'exploration. Tester répond à la volonté du chercheur d'expliquer à travers la pertinence d'une hypothèse, d'un modèle ou d'une théorie, alors que l'exploration répond à sa volonté de créer et/ou d'intégrer de nouvelles articulations de concepts dans un champ théorique donné (Thiéart *et al.*, 2007). La présente recherche s'efforce d'observer et de découvrir des pratiques dans un contexte particulier plutôt que de tester et expérimenter ces pratiques. Il est également reconnu que dans le champ des sciences de l'administration et plus particulièrement en management, l'entreprise de petite taille (PME objet de notre étude) est vue comme étant la « petite entreprise » et n'est pas observée en tant que « petite grande entreprise ». Le chercheur doit être en mesure d'explorer et de comprendre les réalités spécifiques des PME dans un contexte particulier, sans l'influence des théories issues des grandes entreprises. Compte tenu des principes avancés et des objectifs de la recherche sur les PME, nous devons alors adopter « *une attitude un peu plus investigatrice et*

laisser la réalité se révéler d'elle-même » au sens d'Amboise et Plante (1987) pour pouvoir la découvrir. Force est de constater que les principes de management actuellement préconisés pour les PME ont été élaborés dans le contexte de grandes entreprises. Ces principes s'avèrent dans la plupart des cas inefficaces pour les dirigeants de PME. Cette situation nécessite la formulation de suggestions appropriées à la réalité ainsi qu'à la spécificité des petites et moyennes entreprises.

- *La nature de la donnée* : la démarche d'étude de cas⁶⁶ que nous avons adoptée pour la collecte des données, implique une intégration au sein du terrain étudié et vient confirmer la place de notre recherche dans le contexte interprétativiste. Cette technique permet de construire la réalité en fonction des discours des acteurs, de leur interprétation et de leur perception de cette réalité. Notre tâche consiste alors à mettre en lumière les différentes constructions et interprétations que les acteurs attribuent à leurs expériences plutôt que de mesurer la fréquence à laquelle certains phénomènes apparaissent (Usunier et Easterby-Smith, 1993).

En somme cette recherche qui vise à appréhender le sens qu'accordent les acteurs aux événements et phénomènes qu'ils vivent, utilise le cadre de référence pour guider le processus de l'analyse. En effet, l'interprétation produite à travers ce cadre, sera approfondie par l'interprétation du chercheur ce qui s'avère compatible avec la complexité du contexte. Ceci nous mène vers une analyse phénoménologique interprétative (IPA, Smith, 2007) afin de faire ressortir en profondeur l'expérience des dirigeants.

2. La perspective phénoménologique interprétative de la recherche

La présente recherche s'inscrit dans le courant interprétatif, dit aussi compréhensif. Elle suit une méthodologie qualitative de type exploratoire basée sur une analyse phénoménologique interprétative. Il s'agit d'une méthodologie relativement récente adaptée à l'exploration de phénomènes mal connus et qui vise à recueillir l'expérience subjective des individus et la

⁶⁶ L'approche méthodologique d'étude de cas sera développée dans la section deux du présent chapitre qui traite du design de la recherche.

manière dont ils en font sens. En effet, elle entend chercher à comprendre le processus par lequel les individus (dirigeants de PME) interprètent et réagissent aux changements qu'ils subissent. Elle conçoit la réalité en terme d'action-signification des acteurs (Boutin, 1997; Savoie-Zajc, 2000).

Ainsi, la présente recherche met davantage d'emphase sur l'aspect dynamique du processus de recherche (Smith et Osborn, 2003). En sus de son intérêt au sens que les acteurs construisent de leur expérience, cette analyse laisse plus de place à l'interprétation du chercheur. Elle s'avère utile pour faire progresser les connaissances sur les organisations et leur management dans un contexte spécifique, en faisant ressortir en profondeur et de manière rigoureuse la singularité des pratiques managériales de chaque dirigeant et en privilégiant les récits et l'enchevêtrement des faits et des valeurs.

La question posée à ce niveau est la suivante : « Comment se crée la connaissance ? » Cette démarche d'analyse se veut être un processus interprétatif pour extraire la connaissance en deux temps (Smith et Osborn, 2003). L'interprétation de la façon dont les acteurs-participants arrivent à donner un sens à leur expérience, constitue la première étape. Par la suite et en allant au-delà de la construction de l'expérience des acteurs, cette démarche permet au chercheur, toujours selon ces deux auteurs, de se poser des questions d'interprétation supplémentaires, telles que : qu'est-ce que l'acteur tente d'accomplir dans la réflexion? Est-ce qu'il y a des processus dans lesquels l'acteur serait moins conscient? Ainsi, le processus interprétatif du chercheur est nuancé par la lunette conceptuelle qu'il adopte pour appréhender son objet d'étude. Autrement, le chercheur en phénoménologie interprétative tente de donner sens à l'acteur qui tente de donner sens à sa propre expérience. Ainsi dans cette étude guidée par la phénoménologie interprétative, le second niveau d'interprétation qui va au-delà du sens que donnent les acteurs à leur expérience, est jugé indispensable pour répondre, de façon pertinente, aux questions de recherche.

Une démarche phénoménologique et interprétative, adoptée dans une logique constructiviste, implique selon Smith *et al.* (2009) les choix méthodologiques spécifiques suivants:

- elle est conduite sur des échantillons relativement petits ;

- la cueillette des données est généralement sous forme d'entretiens semi-directifs structurés, avec l'usage d'un guide d'entretien utilisé de manière flexible. Le rôle des acteurs est central dans les thèmes abordés dans l'entretien ;

- les entretiens retranscrits intégralement, sont analysés par le biais d'une analyse qualitative. Les interprétations du chercheur sont soutenues par des extraits « verbatims » des acteurs.

Cette approche, sur laquelle nous nous sommes basés dans la présente étude, favorise selon Smith et ses collègues, l'exploration et l'interprétation du matériel recueilli comme elle requiert la combinaison d'une pensée réflexive, critique et conceptuelle.

Section 2. Le design de la recherche

Le design, ou architecture de la recherche, est la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche. Il présente la démarche générale adoptée et constitue une étape importante qui justifie tous les éléments constitutifs de la recherche.

Notre but, après avoir précisé le positionnement épistémologique de la recherche, et choisi l'approche méthodologique que nous allons mettre en œuvre pour collecter et analyser les données, est d'élaborer le design de la recherche, un design qui ne doit pas « [...] *compromettre la cohérence globale du projet de recherche* [...] » (Royer et Zarlowski, 2007a).

Cette cohérence globale est vérifiée par un processus d'allers et retours entre théorie et pratique. Elle est assurée entre les données, le traitement et le résultat attendu sans toutefois omettre de vérifier la cohérence entre le résultat que l'on va obtenir et la problématique initiale. Cette problématique et la façon dont elle est formulée sont déjà évidemment bien influencées par la littérature de recherche. Par ailleurs, comme le souligne Girod (1995) : « *Le fait de sélectionner parmi les faits bruts, ceux que nous estimons importants pour l'élaboration de notre [cadre de référence] constitue déjà la mise en place d'un point de vue.* »

Ainsi, nous voulons par le biais de la stratégie d'étude de cas, construire notre objet de recherche ; ceci implique une intégration au sein du terrain étudié, laissant ainsi une large place à la souplesse de notre design de manière à permettre l'émergence de nouveaux éléments.

Notre but, est de mettre en lumière des agencements de concepts, élaborés avec une certaine rigueur entre les faits observés pour arriver à des suggestions valides. « *Ces propositions ne sont pas pour autant certaines comme peuvent l'être celles élaborées de manière déductive. Elles sont alors considérées comme des inférences non démonstratives ou inférences incertaines.* » (Charreire et Durieux, 2007).

Notre posture scientifique d'étude de cas va de pair avec les approches managériales qui ont dirigé notre objectif de recherche, soit l'unicité de chaque firme. Ceci nous a conduits à opter dans cette recherche pour des études de cas qualitatives, explorant davantage la spécificité de chaque PME.

Notons à ce propos que la PME libanaise en tant qu'unité est assimilée à son dirigeant, intervenant aussi important qu'omniprésent. Cette symbiose PME – dirigeant est le fil conducteur central qui, issue de la littérature tant locale qu'internationale, nous a guidés tout au long de notre collecte de données empiriques.

Dans la démarche adoptée, nous n'avons pas ignoré la littérature qui nous a permis de construire un cadre de référence constitué d'un certain nombre d'éléments qui sont autant de balises pour notre étude empirique. Ce cadre de référence, construit par l'étude de la littérature existante, a évolué au fur et à mesure de notre confrontation au terrain et s'est enrichi par l'adjonction d'éléments pratiques retenus du terrain et inédits dans la littérature.

Le design de recherche comporte les éléments suivants : le milieu et la population à l'étude, l'échantillon et les stratégies de recrutement, l'instrument de collecte des données, le déroulement de l'étude et le processus de l'analyse des données.

1. La description de la population à l'étude

La présente étude se déroule au Liban, ce pays qui jusqu'à présent ne cesse de voir son économie qui pâtit en silence, le chômage et l'émigration de ses jeunes qui se développent, la résilience de ses entreprises qui diminue, ses services publics qui accusent des déficiences graves (Nahas, 2005). Ainsi, toujours selon cet auteur, le rôle et la place de l'État qui sont mis en doute laissent entrevoir un avenir de plus en plus lourdement hypothéqué.

La population qui nous a été accessible pour comprendre au mieux ce que pourrait être le management d'une PME en période de crise et qui a constitué notre population à l'étude est au nombre de 15 dirigeants de PME libanaises.

Description de la population des dirigeants libanais

Le choix effectué pour la constitution de l'échantillon a, selon Royer et Zarlowski (2007b), « *un impact déterminant tant en termes de validité externe que de validité interne de l'étude* ⁶⁷ ». Ce choix, était surtout dicté, par notre préoccupation essentielle, de trouver les sources les plus riches en données, capables de répondre à notre question de recherche, tout en se conformant aux limites imposées par notre recherche.

La population à l'étude est constituée de quinze dirigeants qui gèrent des PME variées qui, jusqu'à la date de l'entretien, ont pu résister face à la crise qui menace le pays depuis plus de cinquante ans. Les motifs du choix de ces cas sont dictés par plusieurs considérations :

⁶⁷ « *La validité externe concerne la possibilité d'étendre les résultats obtenus sur l'échantillon à d'autres éléments, dans des conditions de lieu et de temps différentes. Elle est obtenue par deux modes d'inférence, l'inférence statistique et l'inférence théorique. L'objectif de l'inférence statistique consiste à extrapoler les résultats obtenus sur l'échantillon étudié sur toute la population dont il est issu. Quant à l'objectif de l'inférence théorique, il consiste à généraliser des propositions théoriques sur la base d'un raisonnement logique. La validité interne consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats par rapport aux objectifs déclarés du chercheur.* » (Royer et Zarlowski, 2007b).

Ce choix s'est basé d'un côté sur les critères de variabilité de leurs performances financières (chiffre d'affaires, taux de croissance, part de marché, profit etc.), de l'accroissement, quoique minime de l'indicateur emploi ainsi que sur la disparité de leur taille soit le nombre de leurs effectifs, alors que de l'autre côté il a tenu compte de la diversité à plusieurs niveaux des profils des dirigeants interviewés. Ainsi les 15 dirigeants de PME variées ont constitué la population ciblée par cette étude. Ces personnes semblaient donc les mieux placées pour répondre aux questions en lien avec la crise libanaise et sa gestion.

En dépit de la finalité scientifique de l'étude, la prise de contact avec des dirigeants d'entreprises est une chose peu commune au Liban compte tenu de l'attitude de réserve qui est généralement manifestée par ces gérants surtout en l'absence d'un lien relationnel qui pouvait amortir cette réticence vis-à-vis de personnes qu'ils ne connaissaient pas, et faciliter grandement le collecte de données.

Pour cette raison, le choix des entreprises et le premier contact avec leurs dirigeants s'est fait par une personne qualifiée connaissant bien le monde libanais de l'entreprise et qui ne risquait pas de biaiser la constitution de l'échantillon du fait de sa préférence pour telle ou telle entreprise. Vingt-deux dirigeants de PME œuvrant dans différents secteurs ont été abordés au début par le directeur du Centre d'appui des PME à la Fédération des Chambres de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture du Liban afin de solliciter leur collaboration.

Par la suite, nous avons réalisé que nombre de ces PME avait la même activité, ce qui nous a poussés à effectuer un filtrage qui a réduit le nombre de PME choisies à dix-huit. La plupart des dirigeants ont donné leur accord de principe mais certains ont exigé une présentation de l'étude et de sa finalité. Parmi ces derniers, trois ont refusé d'accorder un rendez-vous croyant qu'un tel entretien risquerait de divulguer leur secret professionnel, ce qui a réduit le nombre final d'entreprises ayant accepté de participer à l'étude à quinze.

Il est à noter que même avec l'intervention d'une personne bien connue dans le monde des affaires, effectuer de telles entrevues au Liban avec des gérants d'entreprises est hors du commun vu d'une part, leur manque de disponibilité et leur conviction d'autre part, que les

stratégies d'affaires dans ce contexte spécifique leur appartiennent et ne devraient en aucun cas être divulguées. Un véritable défi se présentait alors et qui consistait à amener ces dirigeants à s'exprimer...

Les 15 dirigeants interviewés sont tous à la tête des PME, néanmoins quatre partagent la direction avec un des membres de la famille (un frère, un père ou une épouse).

Les interviewés sont repartis en deux tranches d'âge (les jeunes qui sont au nombre de huit avec un âge moyen de trente cinq ans et les moins jeunes qui sont au nombre de sept avec un âge moyen de cinquante cinq ans).

Quant au sexe des répondants, il y avait treize répondants hommes et deux femmes.

Le niveau d'éducation de la population interviewée est plutôt varié. La majorité des dirigeants sont des universitaires (treize de quinze soit 85%). Notons à ce propos que les domaines de spécialisation des dirigeants ayant des niveaux universitaires oscillent entre la gestion et l'économie (sept de treize soit 54%), l'ingénierie (cinq de treize soit 38%) et un seul ancien pilote (un de treize soit 8%).

La plupart des interviewés étaient francophones et ne montraient pas de difficultés en communiquant en langue française, ils pouvaient aisément structurer des phrases et y introduire des termes techniques qui ne manquaient pas parfois de complexité. Cependant, d'aucuns avaient un niveau moyen en français et devaient faire intervenir des termes arabes ou anglais afin de véhiculer leurs idées. Deux seulement étaient anglophones et ont répondu à toutes les questions en langue anglaise.

2. L'échantillon et les stratégies de recrutement : le choix des cas étudiés

Dans section, nous nous accordons avec Savoie-Zajc (2000) quant à la recherche de la représentativité des cas sélectionnés par rapport aux objectifs de recherche. Elle comporte deux sous-sections : la méthode de constitution de l'échantillon et la taille de l'échantillon.

2.1. La méthode de constitution de l'échantillon

L'échantillonnage des PME ciblées à partir de la population des PME opérant sur tout le territoire libanais, a été effectué de manière raisonnée, non statistique et reposant fondamentalement sur le jugement. Les entreprises sélectionnées répondent aux critères de représentativité pratique, théorique ainsi qu'à celui de variété.

Les critères de sélection d'un choix raisonné deviennent alors principalement le caractère typique ou atypique de l'élément (Royer et Zarlowski, 2007b). Nous pouvons par exemple chercher à former un échantillon d'entreprises avec des caractéristiques semblables comme le secteur d'activité comme nous pouvons aussi vouloir, comme dans notre recherche, un échantillon avec des entreprises variées.

Notre échantillon se compose donc de 15 PME de tous secteurs confondus, le tableau 8 montre la répartition des PME échantillonnées selon leurs activités.

Pour répondre au critère de variété ainsi qu'à celui de la représentation pratique, chaque PME diffère non seulement par son métier mais aussi par sa structure, son chiffre d'affaires, son implantation géographique et surtout par le profil et la personnalité de son dirigeant. Un échantillon diversifié, tant du point de vue du secteur, de la taille de la PME que du profil du dirigeant (âge, formation, expérience), devrait permettre d'obtenir un large éventail de représentations pour notre étude de cas multiples et de recueillir les informations nécessaires à la construction de la grille d'analyse.

Pour répondre au critère de représentativité théorique, nous avons choisi dans notre échantillon les PME libanaises qui ont réussi à survivre dans ce contexte, ou plus simplement, les entreprises qui persistaient depuis 1975, date à laquelle le Liban s'engouffre dans une crise très profonde qui a remis en question son identité même (Desquilbet (2007).

Tableau 8 : La répartition des PME échantillonnées*(Élaboré par l'auteur)*

N ⁰	Activités économiques des entreprises libanaises	Répartition en % des entreprises libanaises par activité	Constitution de l'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
5	- Equipements et outils - Ameublements	3,15%	1	D	N5
6	- Eau, Electricité 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 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		

Vu notre positionnement épistémologique, notre sujet de recherche ainsi que la démarche méthodologique adoptée, il nous semble que cette technique qualifiée d'échantillonnage réfléchi⁶⁸ (purposeful sampling) par Patton (1989), est la plus adaptée à notre cas, nous permettant ainsi d'effectuer une inférence théorique⁶⁹ des résultats.

Les éléments de la population sont sélectionnés selon le critère de leur contribution à l'avancement de la théorie qui émerge graduellement de l'étude des données recueillies. Notre principal souci, à travers le choix de cette technique, étant de trouver les sources les plus appropriées pour nous aider à répondre aux interrogations spécifiques de la recherche.

2.2. La taille de l'échantillon

La démarche d'investigation que nous avons menée dans le but d'explorer d'autres relations et aspects liés à la question de recherche, porte alors sur un ensemble de 15 PME libanaises qui constituent notre échantillon théorique, inscrivant ainsi notre recherche dans un contexte de cas multiples comportant plusieurs éléments.

Ce nombre d'entreprises qui a constitué notre population à l'étude, ne s'inscrit pas dans une logique de généralisation statistique, mais plutôt dans une logique de représentation de l'objet de la recherche. Les cas sélectionnés appartiennent à une population d'entreprises déterminée, dans notre cas les PME opérant au Liban.

Le but d'une recherche de type holistico-inductive est surtout de décrire en profondeur un phénomène spécifique. Une telle recherche sera typiquement conduite avec un échantillon de petite taille. Ainsi le chiffre de quinze cas nous a paru capable de combler le biais attribué en général à la taille réduite de l'échantillon sans toutefois nous empêcher d'approfondir chaque

⁶⁸ Alors que Glaser et Strauss (1967) la qualifient d'échantillonnage par choix raisonné et que Deslauriers (1991) la qualifie d'échantillonnage intentionnel.

⁶⁹ L'inférence théorique, ou généralisation analytique, est une forme de généralisation qui a pour objectif de généraliser des propositions théoriques sur la base d'un raisonnement logique. Alors que, d'un autre côté, l'inférence statistique consiste à généraliser, mais sur la base des propriétés de la statistique mathématique.

cas. Dans ce contexte, Royer et Zarlowski (2007b) l'ont fait remarquer de même « [...] *que pour les échantillons destinés à des traitements quantitatifs, la confiance accordée aux résultats augmente avec la taille de l'échantillon, [...]* ».

Dans cette optique, deux principes différents définissent le nombre de cas à étudier : la saturation et la réplication (Glaser et Strauss, 1967 ; Yin, 2003). Bien que Glaser et Strauss, contrairement à Yin, n'indiquent pas l'ordre de grandeur que doit comporter un échantillon, ces deux principes, sont capables de nous aider à déterminer la taille minimale qui permet d'obtenir une confiance acceptable des résultats. En somme, ils visent à accroître la validité interne ainsi que la validité externe, ceci étant possible en augmentant le nombre de cas étudiés.

2.2.1. Le principe de réplication

Dans les recherches qualitatives, le choix des cas à étudier n'est pas guidé par une logique d'échantillonnage statistique. Selon le principe de réplication de Yin (2003), il existe deux critères de sélection de cas. Il s'agit en premier de la réplication littérale qui vise le renforcement et la vérification par le fait que des résultats similaires sont attendus. En second, il s'agit de la réplication théorique ; des cas sont sélectionnés et devraient, selon la théorie, conduire à des résultats différents (Royer et Zarlowski, 2007b).

Le nombre de cas de réplication littérale dépend de l'ampleur des différences enregistrées et du degré de certitude souhaité. Ainsi les quinze cas qui représentent différents secteurs sur tout le territoire libanais, constituent des réplifications suffisantes et convaincantes du phénomène général surtout que selon Yin, dans une situation pareille, cinq à six cas de réplication constituent un minimum.

Quant à la réplication théorique qui fait dépendre la taille de l'échantillon des conditions supposées exercer une influence sur le phénomène, elle est peu envisageable dans le cas des petites et moyennes entreprises libanaises qui sont des entités économiques œuvrant dans un même contexte de crise plutôt permanente. Ceci pourrait éventuellement être réalisable dans des études de cas multiples œuvrant dans des contextes plutôt différents.

2.2.2. Le principe de saturation

Le principe de saturation, observé empiriquement, suppose que la taille optimale d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre la saturation théorique. La saturation théorique est l'instant à partir duquel l'apprentissage incrémental est négligeable, « *les chercheurs observant des phénomènes déjà constatés* » (Glaser et Strauss, 1967). Ces deux auteurs s'accordent avec Yin (2003) sur le fait que la saturation théorique est atteinte lorsqu'on ne trouve plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie. Pratiquement la collecte des données s'arrête lorsque les dernières unités d'observations analysées commencent à apporter moins d'information supplémentaire intéressante que les précédentes jusqu'à ne plus rien apporter. Ainsi nous avons cessé de procéder à des répliques successives et d'ajouter des cas lorsque la saturation a été atteinte. Autrement, lorsque plus de 90% des informations recherchées ont été données par les quinze dirigeants interrogés.

Après avoir précisé la méthode d'échantillonnage choisie, il s'agit de déterminer la méthode de recueil des données pour parachever ainsi l'élaboration du design de recherche.

3. L'instrument de collecte des données

La présente recherche se base sur une approche méthodologique d'étude de cas. Il s'agit d'une méthode d'analyse fine ayant le cas comme une unité d'analyse et où l'investigateur est très proche de son objet d'étude (Curchod, 2003). Elle est entendue au sens de Yin (1994) comme étant « *une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* » (p.17). De son côté, Wacheux (1996) la définit comme étant « *une analyse spatiale temporelle d'un phénomène complexe par rapport aux conditions, aux événements, aux acteurs et aux implications* » (p.89).

L'approche méthodologique d'étude de cas que nous avons adoptée, fait le plus souvent appel à des méthodes qualitatives de collecte de données dont « l'entretien » qui représente la traduction du terme anglo-saxon « l'interview » (Grawitz, 1996).

Cet instrument se définit comme étant « *une situation conventionnelle de face-à-face entre un interviewer et un interviewé, initié à la demande de l'interviewer qui enregistre et conduit l'entretien* » (Ghiglione et Blanchet, 1991, p. 103). Il vise la production de données discursives, sur un thème donné et permet d'étudier les faits dont la parole est le vecteur principal, par la mise en discours du sujet et de ses savoirs subjectifs (Blanchet *et al.*, 1985).

Ce processus de communication verbale utilisé est guidé par un canevas plus ou moins contraignant qui peut revêtir plusieurs formes (Savoie-Zajc, 2000 ; Wacheux, 1996 ; Boutin, 1997 ; Grawitz, 1996). Il est marqué par une attitude de non-directivité⁷⁰ et se subdivise fondamentalement en deux types : l'entretien non-directif et l'entretien semi-directif (Roy, 2004).

Dans l'entretien non-directif, l'investigateur définit un thème général face auquel le sujet est appelé à s'exprimer en toute liberté. Les interventions de l'investigateur se limitent à « *une facilitation du discours de l'autre, à la manifestation d'une attitude de compréhension, à une relance fondée sur les éléments déjà exprimés par le sujet [...].* » (Thiétart *et al.*, 2007).

Avec l'entretien semi-directif appelé aussi par Merton *et al.*, (1990), entretien « centré », le chercheur applique les mêmes principes que ceux de l'entretien non-directif, à la différence qu'il utilise un guide d'entretien structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis. Ce guide, tel que défini par Romelaer (2005), rassemble l'ensemble des thèmes à aborder provenant de la littérature, de la problématique de la recherche et de l'intuition du chercheur. Il est l'interface entre la conceptualisation de l'étude et sa mise en œuvre. Il est basé sur un ensemble de questions ouvertes avec des relances au besoin. Il offre un cadre à l'entrevue, dont le chercheur peut s'affranchir, s'il en estime le besoin.

Pour répondre aux objectifs de la présente étude, l'entretien semi-directif centré sur un thème a été privilégié. Il nous permet de collecter des données variées susceptibles de circonscrire le sens de la décision prise d'une façon intimement liée à notre contexte socioculturel. Ce type d'entretien, semi-directif, centré sur un thème, présente l'avantage d'assurer à la personne

⁷⁰ « *Un questionnaire directif ne relève pas de l'entretien mais du questionnaire* » (Thiétart *et al.*, 2007).

interviewée un degré de liberté dans l'expression et un niveau élevé de profondeur dans la formulation des réponses. En effet, au sein de chaque entreprise, notre étude empirique a pris la forme d'un entretien individuel semi-directif centré avec le dirigeant de la PME, considéré comme la personne la plus impliquée dans le processus de pilotage de l'organisation.

De plus, il permet aussi l'accès aux représentations et aux opinions individuelles. Il est principalement recommandé dans les études qualitatives exploratoires qui ont pour objet de comprendre le sens accordé à un phénomène d'après la perspective des acteurs sociaux qui le vivent.

Par ailleurs, ce type d'entretien semi-directif est tout indiqué à l'étude des pratiques managériales des dirigeants de PME libanaises. Il colle bien à leur réalité, puisqu'il leur offre l'opportunité de suggérer des propositions d'analyse et d'explication des situations étudiées qui peuvent ensuite être reprises par le chercheur comme des hypothèses pour des recherches futures (Yin, 2003 ; Kern et Schumann, 1989). La pertinence de cet outil se défend également, par le fait qu'il considère l'interviewé, en l'occurrence le dirigeant libanais, comme témoin privilégié de ses propres pratiques managériales dans un contexte de crise et de celles de l'ensemble des dirigeants œuvrant dans le même contexte.

L'entretien des dirigeants

Les entretiens effectués auprès des dirigeants (n=15) ont permis l'exploration de la crise libanaise et des pratiques managériales qui lui sont associées. Ils ont apporté un éclairage particulier sur la prise de décision par les locuteurs en période de crise. Ils ont également mis en valeur les pratiques managériales réactives adoptées, les mécanismes de coordination et le système d'information privilégiés. Ces mêmes entretiens ont dévoilé la contribution de la culture organisationnelle dans la gestion en temps de crise. De plus, ils ont ouvert des pistes intéressantes à investiguer au niveau des ressources indispensables à la survie de la PME ainsi qu'au niveau des compétences essentielles face à la complexité de l'environnement libanais.

Le guide d'entretien⁷¹ avec les dirigeants a comporté principalement dix-huit questions réparties en deux ensembles : les questions générales (au début et à la fin de l'entretien) et les questions principales plus précises, qui émanent directement du cadre et qui couvrent les objectifs de l'étude.

Dans le but d'allouer suffisamment de temps à la discussion sur les questions principales, nous avons essayé d'avoir la plus grande partie des réponses aux questions générales du début, du site de la PME, des brochures disponibles ainsi que dans certains cas, de l'assistant (te) du dirigeant durant la durée d'attente qui précède l'entretien. Après avoir assorti l'ensemble des thèmes en parallèle avec le canevas et le déroulement de l'étude, l'enchaînement logique des questions a été revu et imposé par le terrain à l'issue des trois premiers entretiens.

Le guide d'entretien présenté en l'annexe neuf se base sur les trois niveaux précédemment explicités dans le cadre de référence, à savoir le contexte de la crise, la PME et les pratiques managériales.

Dans ce qui suit, nous précisons à travers deux exemples de questions posées lors de l'entretien (les questions n°9 et n°13) comment nous avons procédé pour passer du cadre de référence au guide d'entretien et plus spécifiquement, aux questions formulées. En effet, chaque question a un but spécifique. Elle s'appuie sur un ou plusieurs éléments d'exploration appropriés qui sont à la base de son élaboration. Elle est enrichie par des indicateurs issus de la littérature. Un indicateur se définit comme un élément significatif, repérable dans un ensemble de données et permettant d'évaluer une situation, un processus ou un produit. Il se manifeste par des signes observables et mesurables dans les faits ou par une dimension d'un concept (Lamoureux, 1995 ; Peretti *et al.*, 1998).

⁷¹ (Cf. Guide d'entretien annexe neuf.)

Question n° 9 :

9. Comment pouvez-vous qualifier la crise à laquelle les entreprises libanaises sont généralement confrontées ? Et votre entreprise affronte-t-elle un type particulier de crise ? Pouvez-vous me le décrire ?

- Sur quoi vous basez-vous pour témoigner d'une situation de crise ?
- Quel est l'impact de cette situation de crise sur votre entreprise ?

- Le but de cette question est de situer la perception des acteurs vis-à-vis d'une situation de crise, d'identifier ses indices et de voir si la crise libanaise est spécifique et si elle constitue un archétype particulier ou bien si elle s'identifie au contexte de crise tel qu'il est décrit dans le chapitre un.

- Les principaux éléments d'exploration sur lesquels se base cette question concernent la perception, la reconnaissance et la spécificité de la crise libanaise.

- Les principaux indicateurs qui nous ont permis de formuler cette question sont : les types de crises, les indices de reconnaissance d'un contexte de crise et l'impact de la crise.

Question n° 13 :

13. Quelles sont les ressources que vous considérez comme importantes pour votre entreprise en temps de crise. 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 ?
- Etes-vous dépendant d'une autre entreprise qui vous fournit une ressource essentielle (critique) ou bien vous êtes sans sources alternatives d'approvisionnement ?

- Parmi les membres du conseil d'administration, existe-t-il des administrateurs détenteurs des ressources critiques : des banquiers, des fournisseurs, etc. ? (Cette question est directement liée à la réponse à la question 1 ?)

- Le but de cette question est d'identifier les ressources essentielles capables de réduire de modifier et/ou de contrôler l'environnement de l'entreprise.

- Les principaux éléments d'exploration sur lesquels se base cette question concernent le conseil d'administration, les ressources non imitables et difficilement substituables et la valeur stratégique des ressources et des compétences.

- Les principaux indicateurs qui nous ont permis de formuler cette question sont : les ressources rares ou critiques, la gestion de la dépendance vis-à-vis des ressources et le fonctionnement et l'activation du conseil d'administration dans un contexte de crise.

La structure du guide d'entretien avec les dirigeants ainsi que ses principaux thèmes sont présentés dans le tableau 9.

L'entretien a débuté par une question générale qui se rattache à un bref historique de l'entreprise. Son but étant de briser la glace et de permettre à l'interviewé de se familiariser avec la problématique de recherche ainsi que de s'exprimer aisément. Les points abordés dans cette question sont les suivants : l'évolution de la PME dans son environnement, en premier en termes de localisation, produits, composition et dynamisme de l'équipe, culture dominante, en second, en termes d'emploi et de chiffre d'affaires.

Dans un souci de rigueur et afin d'assurer un matériel d'analyse riche et pertinent, nous avons par la suite présenté d'une manière globale la liste des thèmes à couvrir, quitte à laisser, tout au long du cheminement de l'entretien, une part importante de liberté à chaque locuteur de construire son discours. Nous avons cependant veillé à garder l'entretien centré sur le thème retenu.

Pour ce faire, nous avons pris le soin d'activer un processus d'interpellation, et d'induire des stratégies discursives d'ajustement et de régulation. Ces relances fréquentes avaient pour objet de souligner, de reformuler ou de demander des précisions de sorte qu'à la fin de l'entretien tous les thèmes proposés ont été couverts. Des questions comme : *si j'ai bien compris votre idée ?*

Tableau 9 : La structure et les principaux thèmes du guide d'entretien

1. LA PME	
1.1 Identification de la PME Identité, production et description de la PME	Questions générales
1.2 Présentation du dirigeant Identification du ou des dirigeants, son âge et son éducation	Questions générales
1.3 Dynamique de l'activité du dirigeant de la PME - L'évolution de la PME dans son environnement - Le conseil d'administration - La circulation de l'information - Le recrutement - Le développement du rendement des employés - Les pratiques d'affaires innovantes - Les changements introduits - Les relations avec les entreprises du même métier	Questions principales
2. LE MANAGEMENT DE LA PME DANS UN CONTEXTE DE CRISE	
2.1 La crise et sa dynamique - La qualification de la crise libanaise - Les indicateurs de sa détection - Les préparations préalables - La prise de décision	Questions principales
2.2 Gérer une PME en période de crise - Les ressources indispensables en temps de crise - Les compétences essentielles face à la complexité de l'environnement - Les scénarios de sortie de crise - La stratégie de croissance de l'entreprise	Questions principales
- Dans le cas où l'entreprise est leader sur le marché : les raisons - Autres aspects non abordés et que les interviewés trouvent utiles pour la compréhension de la problématique	Questions générales

Pouvez-vous m'en dire plus à ce sujet ? Que veut dire pour vous ce thème ? Comment pouvez-vous expliquer cela ? Ont largement guidé les entretiens.

4. Le déroulement de l'étude

Sous ce titre nous abordons la collecte des données et les considérations éthiques.

4.1. La collecte des données

Le travail sur le terrain a débuté en janvier 2012 et a pris fin en juin 2013. Le matériel collecté totalise 15 entretiens avec les locuteurs. La durée de l'entretien prévue et annoncée aux dirigeants était de soixante minutes ; cependant, vu l'enthousiasme des interviewés, aucun entretien n'a duré moins que quatre vingt dix minutes voire parfois plus de deux heures et demie. Nous nous sommes même rendus deux fois chez deux dirigeants pour compléter l'entretien.

Après une approbation préliminaire donnée au directeur du Centre d'appui des PME à la Fédération des Chambres de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture du Liban, les dirigeants ont été informés par mél des objectifs de l'étude. La prise du rendez-vous pour les entretiens s'est faite selon la convenance des interlocuteurs suite ou parallèlement au mél et ceci par le biais d'un appel téléphonique.

La réussite des entretiens sur des sujets fins comme la divulgation de certaines pratiques managériales que les locuteurs peuvent considérer spécifiques à eux et font partie de leurs stratégies managériales qui les différencient des autres, dépend en grande partie de la capacité de l'interviewer à créer une atmosphère de confiance et de motivation. Le dirigeant a été informé au moment même du rendez-vous de la procédure de collecte et de traitement des données.

L'obtention de consentement pour l'enregistrement, a été de même faite sur le champ. Bien qu'aucun désistement n'ait été noté, toutefois pendant le déroulement de la majorité des entretiens, il y a eu des coupures dans l'enregistrement. En effet, et suite à la divulgation de

certaines informations que les interviewés ont considérées comme confidentielles (chiffres, noms,...), certains parmi eux ont demandé l'arrêt du magnétophone.

La démarche de collecte des données a été intéressante et stimulante. Nous avons veillé à introduire avec soin toutes les questions, à bien écouter les personnes interrogées sans les aider, c'est-à-dire sans « souffler les réponses ». Toutefois, quand des zones de l'interview apparaissaient floues, il nous a été utile de vérifier avec l'interviewé que nous le comprenions convenablement, en procédant à un résumé de ce qui a été dit. Dans l'ensemble, nous avons eu le sentiment que les locuteurs ont pris leur temps pour parler du sujet avec enthousiasme et dans toutes ses facettes.

Plusieurs locuteurs ont exprimé leur satisfaction de voir une recherche à visée scientifique, s'intéresser à leurs pratiques managériales dans ce contexte d'instabilité qui les encercle. Certains ont relevé que l'entretien leur a donné l'occasion de réfléchir sur leur situation. De plus, presque la majorité a considéré que l'entretien était pour elle une occasion de prise de recul jamais faite et ont demandé qu'on leur communique les résultats de la recherche. Un locuteur (le président du Rassemblement des Dirigeants et Chefs d'entreprise Libanais (RDCL) a proposé d'organiser après la soutenance de la thèse, une journée portant sur le sujet du management en période de crise avec les dirigeants libanais afin de leur communiquer les résultats et les discuter avec eux.

4.2. Les considérations éthiques

L'étude du management de la PME libanaise dans un contexte spécifique de crise plutôt permanente comme sujet non abordé, à notre connaissance, dans la littérature scientifique et l'enregistrement comme méthode de collecte des données, ainsi que l'analyse des contenus des discours contribuent à l'avancement des connaissances. Ils peuvent cependant compromettre le droit des dirigeants à l'exclusivité de leurs pratiques managériales et à la confidentialité de leurs propos. De ce fait, nous avons veillé à respecter les exigences morales qui rassurent les locuteurs. Ces derniers ont d'ailleurs insisté au fait de garder l'anonymat dans la diffusion des résultats.

Afin de les rassurer nous avons respecté les règles d'éthique suivantes telles qu'elles ont été suggérées par Fortin *et al.*, (1996) :

- En premier, nous avons veillé, au début de l'entretien, et après le rappel du contexte général de l'étude et l'éclaircissement du sujet de recherche, de rassurer chaque interlocuteur sur l'anonymat et la confidentialité des données ainsi que sur l'exploitation des résultats dans le cadre de la recherche. Nous avons pris soin à ce que les PME concernées fussent présentées de façon telle qu'elles ne soient pas reconnues.

- Nous nous sommes conformés ensuite à l'étendue de l'information qu'ils ont souhaité nous livrer. Nous avons respecté l'attitude de réserve manifestée par un nombre minime d'entre eux en refusant de répondre à certaines de nos interrogations.

5. Le processus d'analyse des données

Le traitement des données recueillies a été effectué à l'aide de l'analyse de contenu, reconnue pour être une méthode scientifique, objective et systématique de traitement exhaustif du discours. Elle vise à découvrir la signification du message selon des règles rigoureuses de classification des extraits. Elle consiste à classer et à codifier les différents éléments d'un message afin de faire apparaître le sens.

Dans la présente étude, les différentes phases de l'analyse ont suivi un mouvement de va et vient incessant entre les données collectées, l'analyse en émergence et la synthèse comme l'exige l'analyse phénoménologique. Le chercheur qui a approché des personnes qui ont une expérience vécue et réelle du phénomène étudié, s'engage à laisser le sens se développer.

Nous avons procédé en premier à la classification manuelle (sur Word) des extraits de six entretiens afin de faire apparaître le sens et élaborer une première grille d'analyse. Cette grille, comprend les réponses des interviewés aux éléments d'exploration (dimensions) issus du cadre de référence. Par la suite, ces réponses sorties du terrain, sont découpées, classées et raffinées

(logiciel weft QDA) afin de pouvoir ranger tous les verbatims sans exception jusqu'à l'obtention d'une grille finale saturée et enrichie par des éléments qui ont émergé des données du terrain.

Le développement ci-après décrit en détail le traitement des données effectué en quatre étapes. Il s'est organisé, comme le suggère Bardin (2013), autour de quatre pôles chronologiques, non linéaires, non équivalents et dont la durée et l'ampleur de chaque pôle ont varié en cours de recherche. Il s'agit de la préparation du matériel, de la pré-analyse, de l'exploitation (ou du codage) du matériel ainsi que de l'interprétation des résultats.

5.1. La préparation du matériel

Après avoir défini les objectifs de la recherche, et avant de procéder à l'analyse proprement dite, le matériel recueilli (n=15 entretiens) a été préparé. Les entretiens enregistrés par le biais d'un enregistreur vocal numérique⁷² ont été intégralement retranscrits. Des photocopies en nombre suffisant (quatre) ont été effectuées afin de faciliter les découpages ultérieurs. Au fur et à mesure, chaque entretien fut numéroté (E1, E2, E3, ...E15) et inscrit sur une liste intégrale des entretiens à analyser. De même, dans les entretiens retranscrits, chaque ligne fut numérotée dans le but de se repérer facilement.

Cette étape a impliqué des choix pour garantir la validité de l'analyse. Certaines règles suggérées par Bardin (1996) ont été totalement respectées : a) l'exhaustivité des contenus suppose que les catégories établies permettent de classer l'ensemble du matériel recueilli ; b) l'homogénéité est liée au classement du matériel, selon un même principe de classification ; c) l'exclusivité, signifie que le contenu à classer ne peut appartenir à plus d'une catégorie ; d) la pertinence, s'est traduite par la correspondance des entretiens retenus à l'objectif de l'analyse. À cet effet nous sommes tenus de signaler qu'aucun des entretiens effectués auprès des locuteurs n'a été écarté.

⁷² L'enregistreur vocal que nous avons utilisé est doté d'un microphone directionnel à 3 voies haute sensibilité intégré, qui nous a permis de réaliser des enregistrements audio haute précision et haute résolution.

Les données ont été directement traitées en langue française (la langue de la majorité des entretiens, soit 85%). Cependant, dans le but de garantir le maximum de fidélité, les codes, les catégories et certains verbatim d'illustration qui se rattachaient aux deux entretiens effectués en langue anglaise, ont fait l'objet d'une traduction validée.

5.2. La pré-analyse

La pré-analyse a consisté en une phase de ramassage, d'organisation et de lecture du matériel à analyser (entretien par entretien). Elle avait pour objectifs d'acquérir une vue d'ensemble du matériel recueilli et de se familiariser avec ses différentes particularités. À travers cette pré-analyse, nous avons dégagé le sens général de chaque récit et nous avons cerné les idées majeures propres à orienter le travail d'analyse. Cette étape constitue une activité clé de l'analyse du contenu et de sa fiabilité. Elle a consisté en deux opérations, la lecture flottante et la sélection de l'unité d'analyse.

Le travail a débuté avec une lecture « flottante » au sens de Bardin (1996) et attentive de trois entretiens (les plus longs et les plus fournis⁷³). Le but était de se mettre en contact avec les entretiens, et de se familiariser avec le discours disponible. L'attention était portée sur le sens manifeste du texte tel qu'il se présente dans le discours des interlocuteurs. En effet, notre but étant d'arriver à dégager le sens général du récit, ceci en cernant les idées et les impressions majeures susceptibles d'orienter le travail d'analyse.

L'unité d'analyse retenue comme règle de découpage fut le « thème ». C'est-à-dire une « phrase » condensée, qui regroupe un ensemble de formulations singulières (des idées et/ou des mots clefs) et qui se dégage naturellement du texte. Une analyse thématique a été donc effectuée, pour repérer des unités de sens standardisées dont la présence et la fréquence d'apparition sont significatives.

⁷³ L'entretien N3 a duré 2h 40 mn et a comporté 568 lignes. L'entretien N6 a duré 2h 05 mn et a comporté 591 lignes. L'entretien N10 a duré 1h 55mn et a comporté 497 lignes.

5.3. L'exploitation du matériel (ou codage)

Cette phase a été l'opération contrôlée de l'analyse. C'est là que le matériel a été traité, décomposé et codé. Le processus de travail adopté à cette fin, fut la méthode traditionnelle du découpage manuel pour les six premiers entretiens suivi de l'utilisation d'un logiciel d'analyse qualitative (Weft QDA⁷⁴) sur lequel l'ensemble du travail a été transféré et continué. L'utilisation du logiciel nous a facilité la tâche, elle nous a permis de mettre de l'ordre dans les données, de les regrouper, de les classer et d'avoir un accès rapide aux données déjà codées. L'exploitation du matériel a pratiquement été effectuée en deux étapes, à savoir le codage, et la catégorisation, que nous explicitons en l'annexe dix en l'illustrant par des exemples.

Le codage du matériel correspond à une décomposition des données brutes du discours en unités d'enregistrement (Bardin, 1996). L'unité d'enregistrement est l'unité de signification à coder. Certains découpages se font à un niveau sémantique, par exemple le thème, d'autres à un niveau linguistique, par exemple le mot ou la phrase. En suivant un à un les composantes de notre cadre de référence, nous avons décomposé le discours en fonction de l'idée ou du mot clef qui a constitué l'unité d'enregistrement que nous avons choisie. Cette opération a permis d'aboutir à une réorganisation du contenu du discours et sa transformation systématique en un nombre assez important de codes (209) et ceci selon la cohérence thématique du projet de recherche.

Par la suite, toutes les unités de sens (verbatim) codées dont le sens se ressemble ont été regroupées et classées sous un titre générique, ce qui a réduit le nombre de codes (95) car les uns ont été supprimés ou intégrés dans d'autres.

Après avoir décomposé le matériel traité (les six premiers entretiens) et élaboré un nombre assez important de codes⁷⁵, nous avons procédé à la définition des premières catégories. Cette opération s'est faite en un premier temps de façon inductive, à partir des similitudes de sens du

⁷⁴ Logiciel libre (Open Source) disponible sur Windows, Mac et Linux, à l'adresse suivante : [http : //www.pressure.to/qda/](http://www.pressure.to/qda/)

⁷⁵ Se référer à l'annexe dix afin de trouver un extrait détaillé prélevé de la classification manuelle (sur Word) des entretiens E3, E6 et E11.

matériel analysé (Mayer et Deslauriers, 2000). 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.

Une fois la grille préliminaire d'analyse élaborée, le travail a été transféré et continué sur le Weft QDA. Pour arriver à un codage et une catégorisation pertinente des données, la démarche de catégorisation suivie est d'ailleurs celle proposée par Miles et Huberman (1991). En effet, cette démarche fondée notamment sur le cadre de référence, propose un certain nombre de tactiques que nous avons suivies et que nous récapitulons dans le paragraphe suivant, notre but étant d'arriver à l'élaboration de la grille finale d'analyse⁷⁶.

Notons que dans la méthodologie qualitative, l'enquête de terrain et l'analyse des informations se font simultanément. La catégorisation a donc été itérative, c'est-à-dire qu'elle a commencé dès le début de la collecte de données. Les catégories ont été à tout moment remaniées. Les unes ont été supprimées ou ont été intégrées dans les autres, quand l'analyse de nouvelles données l'exigeait (Paillé, 1994). Chaque nouvelle unité de sens était codée. Chaque code s'insérait dans une catégorie existante ou la remettait en question, nécessitant ainsi une réorganisation du travail conceptuel. De plus, le logiciel Weft QDA nous a permis de comptabiliser les occurrences, à savoir « isoler quelque chose qui apparaît un certain nombre de fois » au cours des entretiens. Cette opération, représentée sur la figure 16 *infra*, a contribué à affiner la grille d'analyse finale en éliminant et ou en regroupant certaines catégories qui ont enregistré une occurrence nulle ou à la limite égale à l'unité.

Ce travail a élevé l'analyse à un niveau plus riche et plus englobant. Les catégories se distinguent et se rapprochent du phénomène à l'étude, et de la rigueur voulue. C'est ainsi que le phénomène étudié commence à être placé dans un contexte explicatif plus large.

⁷⁶ Voir la fin du chapitre quatre.

Figure 16 : Liste des fréquences

(Figure figée tirée du logiciel Weft QDA et réalisée en « screenshot » par l'ordinateur)

	d'instabilité fa	el permanent	ique, économi	shensible/ine	dans l'octroi	ulation de pro	perturbateurs		
Cycles courts d'instabilité fa	5	1	0	0	0	0	0		
Caractère pluriel permanent	1	9	1	0	0	0	0		
Caractère conflictuel multip	0	1	12	0	0	0	0		
Incompréhensible/inexplica	0	0	0	1	0	0	0		
Difficultés dans l'octroi de	0	0	0	0	0	0	0		
Annulation de projets	0	0	0	0	0	1	0		
Survenue d'évènements pe	0	0	0	0	0	0	2		

Par exemple, l'agir risqué, l'agir de contournement de la crainte et de l'inconnu et l'agir improvisé sous pression exercés par les dirigeants désignaient une manière de se comporter de façon réactive en période de crise.

Pour atteindre la complexité du contenu et toucher le contenu plus ou moins latent, les catégories ont été elles-mêmes soumises à un examen minutieux. Elles ont été comparées, puis regroupées. D'autres catégories moins importantes (occurrence nulle ou égale à 1) pouvaient être regroupées de manière à constituer dans leur ensemble une seule catégorie. La figure 17 qui suit résume le processus suivi dans l'analyse des données.

Figure 17 : Le processus d'analyse des données

(Élaborée par l'auteur)

	Les étapes	Le but	Les remarques
Pré-analyse	1. Lecture flottante du discours après retranscription intégrale	Se mettre en contact avec les entretiens et se familiariser avec le discours	Attention portée sur le sens
	2. Décomposition du discours (Unité d'analyse) <i>Analyse thématique</i>	Repérer les unités thématiques d'enregistrement de l'entretien en suivant un à un les thèmes du cadre de référence	« De quoi parle ce passage ? » je prends le discours à plat
Codage	3. Codage <i>Double codage</i>	Transformer le discours à un nombre important de codes	Selon la cohérence thématique du projet de recherche
	4. Catégorisation	Classer les verbatims codées (dont les sens se ressemblent) sous un titre générique ; la catégorie	Catégorisation mixte
	5. Elaboration de la Grille préliminaire d'analyse		
	6. Transfert sur <i>Weft QDA</i> pour continuer l'ensemble du travail		

5.4. L'interprétation des résultats

Les phases de recueil et d'analyse des données ont été suivies par une phase de retour à la littérature. En effet, et dans le but de mettre en évidence les apports de la recherche sur la littérature en management des PME dans un contexte de crise, nous avons confronté les faits recueillis sur le terrain aux éléments d'exploration relevés dans les trois premiers chapitres. Le

but de cette confrontation est de nous éclairer si nos apports concordaient avec la théorie généralement validée, si certains aspects étaient discordants ou si finalement, il existait d'autres aspects qui dépassaient la littérature et sont spécifiques au contexte libanais.

L'interprétation des résultats, qui fut la dernière étape de ce travail de recherche, a consisté à reproduire le plus fidèlement possible les pratiques managériales des dirigeants de PME libanaises dans le contexte de crise dans lequel ils œuvrent. Le travail d'interprétation n'a pas été effectué à partir du seul cadre conceptuel retenu dans la présente étude. Il a été dépassé. Une analyse bien menée ne reste jamais au cadre initial de recherche. Cette phase a abouti à l'émergence d'une matrice c'est-à-dire à la construction d'un schéma qui rend compte clairement du problème : *Comment les dirigeants de PME libanaises arrivent-ils à gérer leurs entreprises dans un contexte de crise?*

Une matrice illustrative⁷⁷ reliant les différents éléments des pratiques managériales a permis de dégager le processus en liant les différentes dimensions entre-elles.

L'étape de l'analyse et de l'interprétation des données exige beaucoup de rigueur et de discipline. Notre objectif n'était pas de produire des résultats généralisables mais de mieux comprendre notre phénomène d'intérêt.

Section 3. La validité de la recherche

En recherche qualitative la validité de la recherche repose largement sur les compétences du chercheur. Ainsi, lors de nos observations, interrogations, enregistrements... nous avons essayé autant que possible de rester objectifs et transparents. Nous avons expliqué clairement aux acteurs notre mission : pourquoi nous sommes là, ce que nous étudions, comment nous avons collecté l'information et ce que nous allons en faire.

⁷⁷(Cf. Chapitre six, section deux.)

De surcroît, comme le monde phénoménologique s'appuie sur la quête du sens à travers l'expérience d'autrui, la validité de la recherche phénoménologique est directement associée au texte produit par le chercheur, voire à la qualité descriptive des données qu'il aura recueillies (Morais, 2013).

En somme, et en vue de ressortir les structures générales et spécifiques du phénomène étudié et de maximiser les valeurs théorique et managériale des résultats obtenus pour qu'ils soient prises en considération par les dirigeants de PME libanaises ou par d'autres dirigeants œuvrant dans des contextes similaires, les différents critères de validité suggérés par Laperrière (1997) ont été respectés à savoir :

- le choix d'un cadre de référence précis a permis une juste mise en perspective des résultats, et a contrôlé les positions personnelles du chercheur.
- l'usage d'une écoute critique nous a empêchés de verser dans la partialité, tout en restant réceptif aux préoccupations des acteurs et de leurs pratiques managériales. Un va-et-vient constant entre le devis de recherche, le cadre de référence et les observations empiriques a donné à la démarche un caractère fondamentalement interactif.
- la tenue d'un journal de bord depuis la littérature, dans lequel les suggestions du directeur de thèse, les réactions personnelles sur le terrain ainsi que les effets des interactions avec les interviewés ont été analysés. Ceci, a abouti à des évaluations ainsi qu'à des réajustements continus du travail.
- la discussion autour de l'interprétation des données avec le directeur de thèse d'une part et des collègues experts en recherche qualitative a suscité une clarification et une justification des positions.
- une même procédure de conduite des entretiens a assuré l'uniformité des questions et de la collecte des données, puisque nous étions seuls à réaliser les entretiens.

- pour éviter les écueils liés au codage, et pour assurer un jugement uniforme face aux mêmes données à catégoriser, la pertinence et l'adéquation des catégories et des unités de sens choisis, nous avons effectué un double codage tel qu'il est préconisé par Miles et Huberman (1991). En effet, après avoir effectué un premier codage à partir de la grille des codes stabilisée, nous avons réalisé un second codage afin de vérifier la fiabilité du premier. Cette opération fut effectuée par une experte en analyse de contenu à l'issue de laquelle nous avons obtenu une fiabilité de codage proche de 90%.
- pour s'assurer que la démarche effectuée aboutisse à « une théorie négociée » sur laquelle s'entendent chercheurs et sujets, la matrice finale a été validée auprès de trois personnes. Deux des locuteurs ainsi que le directeur du Centre d'appui des PME à la Fédération des Chambres de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture du Liban (la personne qui nous a aidé au début à rencontrer les interviewés). Tous ont donné leur accord sur les différentes dimensions ressorties dans la matrice.

Finalement, la grille finale d'analyse déjà explicitée dans la sous-section cinq (Le processus d'analyse des données) du présent chapitre, est exposée ci-dessous. Elle sera présentée en détail en l'annexe onze et servira, dans le chapitre suivant (le chapitre cinq), à faire état de l'analyse et de la synthèse des résultats obtenus suite à son application.

La grille d'analyse finale

La crise

1. Les caractéristiques de la crise libanaise perçues par les dirigeants

Les traits spécifiques distinctifs

- o Cycles courts et variés d'instabilité
- o État de crises permanent
- o Crise à caractère inexplicable
- o Crise à caractère conflictuel multiple

2. Les dirigeants face à la crise libanaise et ses modes de reconnaissance

Les signes avant-coureurs d'une crise

- Difficultés dans l'octroi de crédits
- Annulation de projets
- Baisse des ventes
- Survenue d'événements perturbateurs internes et/ou externes

Entrée subite en crise

3. Les données qui alimentent la crise (contexte politique, social et économique libanais)

Un environnement de crise à multiples facettes (cadrage en mosaïque)

- Conflit d'intérêts et rivalité avec l'État
- Clients mauvais payeurs
- Climat d'incertitude nationale et régionale
- Crise de talents : migration des talents vers les pays du Golfe

4. Confrontation stratégique : réflexion et conduite d'ensemble

La préparation pendant la crise

La réflexion et les actions stratégiques

- Discernement et gestion par intuition
- Portes de dépassement plutôt que de sortie
- Gestion de crise au quotidien
- Efforts accrus pour un même résultat

Le management de la PME libanaise dans un contexte de crise

1. Le dirigeant / La prise de décision en période de crise

Agir conditionné par la personnalité du dirigeant

CONDUITE RÉACTIVE

- Agir risqué
- Agir de contournement de la crainte et de l'inconnu
- Agir improvisé sous pression

CONDUITE DE RÉSISTANCE LAXISTE

- Décisions en attente/Freezing

Agir conditionné par la responsabilisation de l'État

- Relève de défi
- Cessation de « combat »

Prise de décision

Usage d'une relation personnalisée avec les employés

Recours aux compétences personnelles du dirigeant

- Immédiateté dans la recherche d'échappatoires pour s'en tirer d'affaire, dirigeant innovateur
- Polyvalence et cumul des fonctions
- Perspicacité, vigilance et prévoyance
- Avoir « le flair » de la famille
- Robustesse

Recours aux compétences de conseil d'administration ou à celles d'un comité consultatif

- Compétences expérientielles des propriétaires/ Compétences technologiques, financières et administratives des investisseurs
- Appel à un comité consultatif de résolution de problèmes

2. La structure organisationnelle : les pratiques managériales réactives en temps de crise

Usage optimal du rendement des employés/exploitation de leur potentiel

- Mise en place des équipes polyvalentes productives et mobiles
- Fidélisation des employés : efforts orientés vers les employés qualifiés ou dévoués
- Volonté à la délégation des décisions quotidiennes
- Réduction provisoire des salaires
- Employés difficiles à motiver/ contraintes

Joindre la satisfaction des clients

- Exploitation de l'expérience antérieure avec les anciens clients
- Simplification du contact client : allègement de la charge bureaucratique
- Unification du message PME – client
- Expertise/qualification des vendeurs en fonction du marché visé
- Souci d'amélioration de la qualité des produits/services

Recours à l'originalité dans les idées /pratiques innovantes et /ou spécifiques en temps de crise (faire)

- Ajustement au changement de l'environnement des affaires : concessions
- Se garder de la spécialisation poussée
- Lancement de nouveaux services, produits /franchise
- Percée dans de nouveaux marchés locaux et internationaux (*Ansoff*)
- Alliance avec les fournisseurs (*SCM*)
- Déclenchement de nouveaux besoins chez d'anciens clients

Travail en réseaux/réseautage

- Mode de relations implicites
- Mode de relations explicites

Mise à jour technologique continue

3. Les mécanismes de coordination et le système d'information

Mécanismes traditionnels et formels

Improvisation de mécanismes secondaires d'appui

À L'INTERNE

- Tournées quotidiennes informationnelles
- Politique de la « porte ouverte »

À L'EXTERNE

- Conseils- ajustements directs avec correspondants régionaux

4. La culture organisationnelle

MANIFESTE DES VALEURS SOCLE DE LA STRATÉGIE

- Ardeur et détermination à travers la chaîne famille, amis et valeurs partagées
- Décisions majeures à huis clos
- Contact personnalisé avec les employés
- Être patron : une affaire de succession

5. 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

QUALIFICATIONS INTERPERSONNELLES / COMMUNICATION (savoir-être)

- Recours au profil capable de faire preuve d'initiative
- Recours au profil vif et agile
- 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 pré- négociés (à froid)

Activation des pratiques spécifiques vis-à-vis des partenaires

- Contournement de la dépendance des « grands » fournisseurs
- Contournement de la dépendance des « grands » clients
- Appel à des investisseurs / Percée dans de nouveaux métiers/ Alliance
- Connexion avec les succursales (à l'externe)

Maintien de la PME par les visiteurs arabes et les émigrés libanais, etc.

6. Les Compétences essentielles face à la complexité de l'environnement

L'histoire 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
- Activation du recrutement
- Activation de la formation

Dirigeant capable de performance en période d'instabilité

- Endurance, patience et sang froid
- Étude appropriée des coûts

Projection dans l'avenir

PLANIFICATION DISCRÈTE OU À COURT TERME

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

- Plan annuel avec objectif et rectifications

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

- Bâtir une entreprise pérenne
- Projets encadrés dans la qualité-recherche-innovation
- Internationalisation
- Changement d'image/centration sur la spécialisation
- Engagement environnemental et/ou social, définition d'un cadre éthique

CHAPITRE 5

L'ANALYSE DES RÉSULTATS

« Je n'ai pu tirer mes principes de mes préjugés
mais de la nature des choses »

(MONTESQIEU, De l'esprit des lois, 1748)

Ce chapitre qui se subdivise en deux sections, présente l'analyse et la synthèse des résultats de recherche qui sont issus des discours recueillis dans la grille d'analyse et qui portent sur le management de la PME libanaise en période de crise. À noter qu'une présentation détaillée de la grille d'analyse élaborée à partir des discours des quinze dirigeants et illustrée par des *verbatim* tirés de ces discours, est présentée en l'annexe onze. Les données collectées des quinze cas sont analysées simultanément en fonction des catégories ressorties. Toutefois, et en vue de montrer la procédure que nous avons suivie dans l'analyse, il convient de se référer à l'annexe dix où un extrait prélevé de la classification manuelle (sur Word) des cas E3, E6 et E11 est proposé.

La lecture en profondeur des *verbatim* a été complétée par un comptage de fréquence⁷⁸, d'occurrence ou de thèmes récurrents dans la mesure où nous avons opté pour du semi-directif. Cette opération, travaillée sur le logiciel Weft QDA, était la dernière étape qui nous a permis de consolider la pertinence de la grille d'analyse évolutive et ceci, en éliminant et ou en regroupant au cours de ce travail, certaines catégories qui ont enregistré une occurrence nulle ou à la limite égale à l'unité.

⁷⁸ Le comptage de fréquence par le logiciel Weft QDA est noté « $n = \dots$ ». Il est détaillé dans la présentation de la grille d'analyse en l'annexe dix.

Les thèmes centraux, les sous-thèmes et les catégories qui se sont dégagés de l'analyse, sont illustrés en l'annexe dix par des exemples de *verbatim*s tirés des entretiens et associés à un compte de fréquence illustré par « n =... ».

Les données recueillies lors des entretiens avec les dirigeants répondants ont été classées sous deux ensembles : la crise libanaise (section 1) et le management de la PME libanaise dans un contexte de crise (section 2). Ces deux ensembles sont développés dans des composantes. La crise comporte quatre composantes soit : les caractéristiques de la crise libanaise telles que appréhendées par les dirigeants, les modes de sa reconnaissance, le contexte dans lequel elle s'incruste ainsi que les réflexions et conduites stratégiques qui la précèdent. Le management de la PME libanaise dans un contexte de crise comporte six composantes soit : le dirigeant/la prise de décision en période de crise, la structure organisationnelle /les pratiques managériales réactives en temps de crise, les mécanismes de coordination et le système d'information, la culture organisationnelle, les ressources indispensables à la vie/survie de la PME et les compétences essentielles face à la complexité de l'environnement. Chaque composante regroupe un bon nombre de thèmes qui, à leur tour, sont subdivisés en sous-thèmes et par la suite en catégories. Notons que dans cette décomposition, les catégories qui ont enregistré une occurrence nulle ou à la limite égale à l'unité ont été éliminées ou regroupées avec d'autres.

Section 1. L'analyse et la synthèse des résultats se rapportant à la crise libanaise

Dans le but de mieux comprendre la crise libanaise, nous nous intéresserons dans ce qui suit à l'analyse et à la synthèse des résultats correspondants après l'utilisation de la grille d'analyse.

1. L'analyse des résultats se rapportant à la crise libanaise

L'analyse des résultats se rapportant à la crise libanaise a révélé des mécanismes occultés que nous avons pu décrypter à travers les quatre composantes précitées et que nous détaillons ci-dessous :

1.1. Les caractéristiques de la crise libanaise perçues par les dirigeants

Comment les dirigeants libanais perçoivent-ils la crise qui les tourmente depuis plus de quatre décennies ? L'analyse des propos recueillis a montré que la crise libanaise se caractérise par un aspect atypique qui la distingue des crises ordinaires, la rendant ainsi difficile à identifier. Presque la majorité des dirigeants-répondants la perçoivent comme étant :

- Une succession de cycles courts, variés et enchevêtrés :

Étant donné que les troubles qui s'abattent depuis des années sur le pays l'affaiblissent de plus en plus, tous les dirigeants interviewés parlent plutôt de crise périodique. Il s'agit en effet de fluctuations cycliques de vagues plus ou moins courtes qui marquent une alternance d'épisodes de turbulences et de ruptures suivis de périodes d'accalmies et de reprise.

« ... le Liban prend la crise et vite il s'en sépare (...). Ici, (...) le marché est petit, c'est une mini crise qui nous frappe d'un coup, (...) mais peut repartir rapidement. » E3/L501-506.

- Une crise chronique et quasi permanente :

« (...) nous sommes dans une crise permanente, (...) » E11/L366.

- Un enchevêtrement complexe de plusieurs crises:

Il s'agit de même d'un enchevêtrement complexe de plusieurs crises qui se perpétuent à travers des cycles qui se succèdent sans interruption.

« (...) on travaille quasi continuellement dans l'urgence et sous un stress permanent. (...), il ne s'agit pas d'une crise mais plutôt de crises de différentes natures. » E1/L18-20.

- Une crise à caractère multiple :

Une crise à base politique imprévisible et aux conséquences économiques qui se déploie sporadiquement sur un terrain fertile à des déstabilisations de tous genres (militaire, sécuritaire, etc.).

« ...Elle est [la crise libanaise] principalement politique (...). En fait au Liban, politique et économie sont très étroitement liées, si un politicien fait un speech le pays s'arrête, (...)» E9/L28-32.

De plus, le fait que le dirigeant ne soit pas capable de l'expliquer ou de la définir, donne à entendre que l'entreprise ne se dote pas d'indicateurs précis pour analyser de telles situations, précédemment caractérisées comme atypiques et extrêmement difficiles à défricher.

1.2. Les données qui alimentent la crise

Les dirigeants libanais s'accordent à responsabiliser en premier l'État et à l'accuser d'être le principal incubateur de la crise libanaise. Selon eux, il s'agit d'un conflit d'intérêts et d'une rivalité avec l'État qui ne font que contraindre leurs affaires et dont la résolution nécessite une réforme radicale du fonctionnement des institutions de l'État. Ils œuvrent dans l'ombre d'un État affaibli et d'une capacité institutionnelle insuffisante pour protéger leurs entreprises-PME qui constituent dans leur globalité l'essentiel du tissu économique du pays.

« (...) l'État est complètement absent, (...) il n'y a pas d'État, il n'y a rien (...) ce fait est à la base de cette situation minable. » E9/L71-75.

« (...), l'État se protège seul, et il est en défiance par rapport aux entreprises (...). » E6/L465-474.

« (...) il y a une crise de confiance entre les entreprises et l'État qui n'arrive pas à comprendre les rouages d'une entreprise, (...) c'est une politique de clientélisme, (...). » E6/L495-498.

1.3. Les dirigeants face à la crise libanaise et ses modes de reconnaissance

La reconnaissance de la crise libanaise par les dirigeants libanais, a subdivisé ces derniers en deux ensembles : un ensemble qui est pris de court par la crise et un autre ensemble qui arrive à reconnaître des signes avant-coureurs qui précèdent sa venue. Cette subdivision, qui se

poursuivra jusqu'à la fin de l'analyse, discernera pour chaque ensemble les principaux attributs pris en compte et qui sont considérés comme fondamentaux dans la prise de décision en période de crise. Les dirigeants répondants des deux ensembles s'accordent sur le fait qu'en période de crise, la survie reste l'exigence fondamentale recherchée plus que le développement et la croissance de la PME. En revanche, la façon dont cette survie est recherchée, apparaît comme un facteur significatif de différenciation et de subdivision des répondants en deux ensembles.

Dans ce contexte de crise politique qui leur échappe, un ensemble de dirigeants avoue être pris de court, par le fait qu'il se voit désarmé, incapable de la repérer et sans aucune emprise sur elle.

« *C'est comme une gifle qui vous réveille, (...)* » E3/L496-497.

Un autre ensemble, qui comprend les dirigeants qui arrivent à pressentir la crise, subit ses conséquences et la reconnaît par des signes avant-coureurs basés principalement sur des turbulences d'ordre économique, auxquels s'ajoute la survenue d'événements perturbateurs internes et/ou externes. De plus, les deux contextes géopolitiques, régional et international, n'ont jamais épargné le Liban. En effet, les PME libanaises se battent pour survivre dans un pays vulnérable et sensible aux bouleversements régionaux (conflit armé en Syrie, bouleversements en Égypte, dossier palestinien, etc.) et internationaux (le nucléaire iranien, etc.).

« *..., il suffit d'un tremblement de terre, un changement mondial, un attentat, un pays en défaillance financière, ça nous tue (...), tout s'écroule ici en même temps,...* » E6/L619-624.

1.4. Confrontation stratégique : réflexion et conduite d'ensemble

La préparation n'existe pas dans le vocabulaire de presque tous les répondants. Il s'agit plutôt de certaines activités de réaménagement à l'interne, lorsque les dirigeants se trouvent au cœur de la tourmente. En effet, ces derniers qui ont dépeint la persistance de la crise en une succession de cycles intermittents de guerre et de paix, entreprennent leurs préparations pendant les périodes de conflits.

« (...) on s'est préparé car on savait qu'après une période instable on allait avoir une grosse demande (...) donc on a pris nos précautions, on a produit et stocké ... » E4/L271-274.

Plongés dans un univers quotidien tourmenté, les dirigeants libanais, en vue de prendre des décisions, se basent principalement sur leur intuition ainsi que sur la multiplication de leurs efforts. Cette ambiance nuageuse qui les enserre presque tous les jours, leur accorde une habileté dans la prise de décision basée sur leur expérience et sur leur faculté de jugement.

« (...) c'est vraiment une gestion basée sur notre expérience, notre instinct. On fonctionne par intuition parce qu'on n'a pas un critère concret qui nous permet de discerner et de mesurer dans un environnement aussi complexe qu'est le nôtre (...) » E9/L136-140.

2. La synthèse des résultats se rapportant à la crise libanaise

La crise libanaise se caractérise par un aspect atypique. C'est une crise périodique qui enregistre une succession de cycles courts et variés. Ces cycles sont enchevêtrés d'une façon complexe, prolongée et quasi permanente. Elle est, à la base politique et ne se dote pas d'indicateurs précis. L'État libanais est le principal responsable de sa prolifération. Les dirigeants de PME libanaises se trouvent subdivisés en deux ensembles, vis-à-vis de sa perception : un ensemble est pris de court par la crise et un autre ensemble arrive à la reconnaître par des signes avant-coureurs. La préparation de crise n'existe presque pas chez les dirigeants libanais qui se basent principalement sur leur intuition personnelle pour prendre les décisions.

Section 2. L'analyse et la synthèse des résultats se rapportant au management de la PME libanaise dans un contexte de crise

Dans le but de mieux comprendre les pratiques managériales des dirigeants de PME libanaises, nous nous intéresserons dans ce qui suit à l'analyse et à la synthèse des résultats correspondants. L'objectif est de faire le point sur ce qui a été obtenu suite à l'application de la grille d'analyse.

1. L'analyse des résultats se rapportant au management de la PME libanaise dans un contexte de crise

L'analyse des pratiques managériales des dirigeants de la PME libanaise dans un contexte de crise, consolide leur subdivision en deux ensembles qui ont été déjà repérés dans l'étape de la catégorisation. Elle sera exposée ci-dessous.

1.1. Le dirigeant / La prise de décision en période de crise

Les données recueillies mettent en lumière les stratégies de survie comme impératif stratégique recherché par les PME libanaises, beaucoup plus que le développement et la croissance. La détermination de « survivre » est le souci majeur et l'objectif principal de tous les dirigeants libanais. Cependant, les stratégies employées pour atteindre cet objectif, constituent un critère important de différenciation. Un groupe de dirigeants s'accommodent à réconcilier la survie avec l'adaptation, alors qu'un autre attribue la survie de sa PME à l'action. Une réalité formée de deux principaux traits de dirigeants a été tracée par les deux catégories de répondants, à savoir les dirigeants à conduite « réactive » et les dirigeants à conduite « laxiste ».

1.1.1. Agir du dirigeant en lien avec sa personnalité

Le Liban, est un pays qui a toujours connu des bouleversements de tous genres : politiques, économiques et financiers. Ce contexte agité a affecté positivement les différentes facettes de la personnalité du dirigeant libanais. Ceci est bien clair et saillant dans les résultats de la présente étude.

Les dirigeants à conduite « laxiste » se différencient par une facilité d'adaptation et préfèrent attendre, laissant apparaître une conduite qui se manifeste par l'attentisme et la temporisation de l'agir.

« Crise c'est survie et attente, vaut mieux attendre, (...) c'est plus précautionneux... » E3/ L474-477.

Alors que ceux à conduite « réactive », se distinguent par une capacité d'action régie par une improvisation remarquable et une disposition à venir à bout des difficultés en les contournant, même dans les situations les plus défavorables.

« Si, toujours il y a un sentiment de menace, (...) on essaye d'échapper, de trouver des solutions convenables et immédiates, et jusqu'à maintenant on a réussi, (...). » E14/L36-41.

1.1.2. Agir du dirigeant face à la défaillance de l'État

La conduite du dirigeant libanais est liée directement à l'État. Les deux ensembles de dirigeants admettent comme réalité incontournable sa défaillance et la faiblesse de son fonctionnement et de l'accomplissement de son rôle.

Cette réalité incite les dirigeants à conduite « réactive », à ne pas céder, à relever le défi et à persévérer davantage dans l'action,

« (...) l'État est omniprésent dans toutes les activités (...), ses caisses sont déficientes (...) l'entreprise, (...), est obligée de continuer, de s'endetter, de financer les retards de ses clients, si on s'arrête (...) on n'a plus d'activités (...). » E6/L417-422.

alors qu'elle entraîne un relâchement chez les dirigeants à conduite « laxiste ». Ces derniers convaincus de leur incapacité d'agir, « déposent leurs armes », et se déterminent à attendre.

« On ne peut rien faire, on attend (...) on ne peut pas gérer ce genre de crise, ce n'est pas à nous de gérer ces crises, c'est plutôt au gouvernement de les gérer. » E7/ 37-39.

1.1.3. Prise de décision en lien avec les compétences personnelles du dirigeant

La polyvalence, l'improvisation, l'innovation et le flair sont, pour les dirigeants interviewés, autant de compétences personnelles, atouts indispensables, notamment dans des situations incertaines ou complexes.

• **La polyvalence** : c'est une compétence personnelle prédominante dans le processus de prise de décision du dirigeant libanais. Cette compétence commune à tous les interviewés, est due aux situations distinctes de perturbation qui se sont nouées autour de lui, qui ont marqué sa personnalité et qui ont contribué largement à le rendre une personne polyvalente, forte par les épreuves et capable aisément de se tirer d'affaire.

« (...) la politique, les relations, la guerre, les conflits, (...) Chez nous, il y a de tout et c'est ça qui fait que l'homme d'affaire libanais est polyvalent et expérimenté avec une grande connaissance presque dans tous les domaines. » E3/ L446-447.

Il n'est pas difficile de constater que nombre des dirigeants libanais « ont plusieurs casquettes ».

« (...) moi je supervise la comptabilité, les ventes, plusieurs départements (...), du coup je suis capable de traiter les différents aspects de tous les problèmes (...). » E11/ L296-297.

Ceci nous pousse à nous demander si l'endurance physique et le stress jouent un rôle dans l'accentuation de la capacité mentale de ceux-ci.

Les autres compétences personnelles citées par les répondants et qui sont décrites ci-dessous, viennent se superposer aux deux profils de dirigeants ressortis, accentuant ainsi le fossé entre eux : l'improvisation, l'innovation et la vigilance prédominent chez les dirigeants à conduite « réactive », alors que ceux à conduite « laxiste » sont surtout orientés par leur « flair ».

• **L'improvisation** : ou la faculté d'adaptation rapide qui qualifie les dirigeants à conduite « réactive », prend appui sur une capacité de mobilisation judicieuse et rapide des ressources chez les dirigeants concernés. L'homme d'affaire libanais est d'ailleurs reconnu en tant qu'une personne flexible qui s'adapte rapidement aux situations inhabituelles.

« Automatiquement par la force des choses on devient très rapide (...) on essaie de trouver de rapides issues de secours. » E14/ L48-51.

- **L'innovation** : en plus de cette aptitude remarquable d'improvisation, ces dirigeants font montre d'un sens de l'innovation développé.

« (...) le libanais est innovateur... » E5/ L220.

À ceci s'ajoute leur faculté de surveiller activement et en permanence le déroulement des faits, se trouvant ainsi prêts à intervenir à tout moment.

« (...) vous êtes toujours en alerte dans ce pays, en stand by, (...) on ne peut pas dormir sur ses victoires, sur ses lauriers, il faut être vigilant. » E4/ L309-313.

- **Le flair** : cette capacité d'apercevoir et de juger de manière pénétrante, guide les dirigeants à conduite « laxiste » dans leur prise de décision. C'est une compétence personnelle qui provient du savoir-faire des dirigeants-ancêtres qui se sont succédés à la tête de l'entreprise.

« (...) parce que nous avons le flair, c'est dans la famille (...). » E10/L 296-297.

1.1.4. Prise de décision en lien avec la relation du dirigeant avec les employés

Presque tous les dirigeants libanais se considèrent « proches » de leurs collaborateurs. C'est une pratique managériale qui facilite le contrôle et la supervision. Elle est perçue par les salariés comme une valorisation directe de leurs efforts favorablement appréciés.

« (...) j'aime bien faire un petit tour (...) c'est une façon de contrôler, de superviser (...). Pour eux (...) notre patron nous suit de près et nous devons chercher à lui faire plaisir, nous devons lui montrer qu'on fait notre travail de la meilleure façon. » E9/ L209-215.

Cette relation basée sur des compliments et des réprimandes n'est pas sans conséquences. Pour cela, il serait préférable de trouver le bon dosage entre les deux faces d'une même pièce de monnaie.

« Complimenter en public, réprimander en privé, (...). » E12/ L137.

1.1.5. Prise de décision du dirigeant en lien avec les compétences du conseil d'administration et/ou d'un comité consultatif

La différence entre les deux ensembles de dirigeants est toujours apparente dans cette catégorie. Les banquiers, en tant qu'administrateurs, dans le cas de l'existence d'un conseil d'administration, détiennent une ressource importante et constituent pour les dirigeants à conduite « réactive », un support essentiel dans les situations difficiles.

« Notre conseil est constitué des techniciens, un financier, (...) et moi-même (...). Toutes ces personnes ont des connaissances techniques (...) des connaissances financières On prend toujours leur avis, ils nous donnent les meilleurs conseils, c'est important. » E4/ L28-34.

Les dirigeants à conduite « laxiste » ont parlé de la prédominance de la composante familiale (dirigeant et épouse, dirigeant et père...) dans le conseil de la PME. Il s'agit d'un conseil consultatif chargé de résoudre les problèmes de tous genres pouvant survenir à n'importe quel moment.

« (...), nous parlons plutôt d'un conseil « Tachaouri⁷⁹ » constitué de nous deux [le dirigeant et son épouse], du directeur de la production et du chef comptable. Nos réunions se font (...) spécifiquement quand il y a un problème. » E1/ L75-78.

1.2. La structure organisationnelle/Pratiques managériales réactives en temps de crise

Au moment où la crise les met à rude épreuve, les dirigeants-répondants ne se lassent pas de trouver les meilleures astuces afin de la surmonter. Leurs actions réactives ou anticipatrices, sont dans leur majorité, intuitives et mobilisées à travers le réseau de partenaires qui les entourent (employés, clients et entreprises du métier).

⁷⁹ « Tachaouri »: mot de langue arabe qui traduit le mot « consultatif ».

1.2.1. Usage optimal du rendement des employés et exploitation de leur potentiel

Tous les dirigeants partagent avec leurs employés une partie du cadre des pratiques suivantes de l'entreprise :

- **La polyvalence de l'élément humain** : les répondants préconisent la polyvalence de l'élément humain comme enjeu prioritaire. Cette variation flexible dans l'exercice des tâches, contribue selon eux, à limiter le recrutement de nouveaux éléments, à diminuer le taux de roulement et à motiver davantage les employés. De plus, elle favorise l'augmentation de la productivité en encourageant la créativité et, en empêchant la monotonie.

« (...) c'est la polyvalence que nous préférons (...).L'employé devient plus débrouillard et plus responsable aussi et plus efficace parce qu'il comprend tous les systèmes, (...).Ceci permet de laisser aux gens une certaine marge d'innovation, de créativité, (...) » E2/ L401-414.

- **La fidélisation des employés** : la multiplication et l'intensification des crises ainsi que l'émigration des talents et les irrégularités dans la rotation du personnel, sont des contraintes importantes qui se trouvent au centre des préoccupations managériales des dirigeants libanais qui les poussent à imposer et à renforcer les efforts de fidélisation de leurs employés. Cette fidélisation, sur laquelle tous les dirigeants s'entendent, se manifeste à travers deux orientations différentes.

D'une part les dirigeants à conduite « réactive », déploient leurs efforts pour fidéliser les employés plutôt qualifiés,

« (...), 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.

tandis que d'autre part, ceux à conduite « laxiste » plus réalistes et convaincus de leur incapacité à retenir les bons éléments, préfèrent investir particulièrement sur des employés plutôt dévoués.

Ces derniers se vantent de l'attitude loyale de leurs employés ainsi que de la relation basée sur la confiance entretenue avec eux.

« (...) nous essayons d'investir sur des personnes dévouées qui ne sont pas nécessairement les meilleures parce que se sont elles qui restent, (...). » E12/ 154-156.

• **La délégation** : bien que les dirigeants libanais soient submergés de travail, ils manifestent une réticence à la délégation favorisant plutôt la centralisation des décisions importantes, car pour eux délégation rime avec perte de l'emprise sur l'affaire.

« (...) je suis le directeur général, je délègue mais il y a des décisions qui sortent du cadre de la délégation classique quotidienne et ces décisions reviennent à moi seulement (...),...» E6/ L54-59.

• **La réduction du salaire** : les répondants n'hésitent pas dans certaines situations difficiles, à réduire provisoirement le salaire de leurs employés. En effet, ces derniers, endurcis par les événements qui menacent presque continuellement leur pays, préfèrent subir cette réduction, plutôt que de perdre leur emploi.

« ...on a fait un accord miracle avec les ouvriers (...) si on arrivait à des périodes où on n'avait pas de travail, (...) on leur donnait un congé où on leur payait la moitié, (...). » E4/ L242-248.

• **La motivation** : certains dirigeants ont évoqué la difficulté de motiver leurs employés. Ils ont même fait une comparaison entre leur rendement et celui de leurs employés et considèrent que le leur est supérieur à la somme de celui de leurs subalternes. Ils attribuent cet écart à la divergence manifeste entre les attentes salariales des deux parties, car il y a une forte disparité entre ce que le dirigeant considère comme rémunération équitable et ce que l'employé attend.

« (...) nos employés ne sont pas motivés et ce qu'ils veulent toucher c'est quelque chose d'illogique d' « unreachable », des seuils très élevés (...). Ce qui est logique pour eux ne l'est pas pour moi. » E10/ L134-141.

1.2.2. Joindre la satisfaction des clients

La relation client se place au centre de la réflexion stratégique des dirigeants libanais. Afin de mener à bien les traversées des situations difficiles, tous les dirigeants s'appuient sur une relation durable et profonde avec leurs clients. Ces « partenaires engagés », ont une part considérable dans les pratiques managériales qui les concernent et qui leur sont spécifiques.

Les dirigeants à conduite « laxiste » tablent surtout sur leurs clients traditionnels. Leurs efforts sont déployés pour les conserver aussi bien que pour exploiter au maximum leur relation avec eux, une fois celle-ci arrivée à sa phase de maturité.

« (...) la relation de la compagnie avec ses anciens clients, son serviceTout ceci, les rendent [les clients] plus disponibles et prêts à vous aider dans les moments difficiles. » E2/ 34-37.

Les dirigeants à conduite « réactive », ont le regard bidirectionnel. Bien que les clients actuels et les clients nouveaux les préoccupent de la même manière, leurs efforts sont cependant déployés pour satisfaire et fidéliser les nouveaux clients.

« ...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.

De surcroît, cette relation dirigeants-clients (surtout actuels), se dessine à travers un cycle de vie client qui se développe progressivement avec le temps et qui est marqué par des phases différentes influençant directement le mode de management des dirigeants. Renforcés avec le temps par un ensemble d'expériences réciproques, les dirigeants de PME trouvent que cette relation les soutient activement en temps de crise.

« (...) avec le temps la relation avec nos clients, les échanges, se simplifient. (...) à la maturité (...) avec l'expérience, les clients connaissent déjà le mode de fonctionnement de l'entreprise

(...) c'est un point d'évolution très important avec les clients traditionnels et permet de relaxer la relation avec les clients nouveaux (...) » E11/ L237-250.

1.2.3. Travail en réseau / réseautage

La majorité des dirigeants libanais mettent en relief deux types de relations avec d'autres entreprises du même métier qui se greffent souvent simultanément dans la PME qu'ils dirigent : ce sont les relations et les relations professionnelles – explicites. Ce réseau de pairs sur lequel tous les dirigeants libanais comptent pour acquérir de l'information environnementale, les a aidés à faire preuve de ténacité au cours des périodes successives d'instabilité et de mutations continues de l'environnement dans lequel ils œuvrent.

Les relations amicales – implicites prévalent chez les dirigeants de conduite « laxiste ». Ces dirigeants mobilisent des réseaux relationnels « *amicaux* » et informels.

« (...) 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 (...). E3/ L422-429.

Parmi ce groupe de dirigeants, un ensemble entretient même des pratiques non éthiques très courantes au Liban tels le paiement des pots de vins, et les commissions.

« Quelque soit le business (...) il y a toujours deux groupes, un groupe de gens qui travaillent correctement (...) et un autre groupe qui travaille d'une façon qui n'est pas éthique, (...) » E11/ L283-291.

Les relations professionnelles – explicites, prédominent chez les dirigeants de conduite « réactive ». Ces dirigeants mobilisent des relations dans un cadre plutôt professionnel dans lequel l'établissement des relations formelles entre des « *confrères* » du même métier, prédomine. Il s'agit plutôt de rapports professionnels nets, explicites et basés sur la confiance avec, en cas de

pénurie, un échange mutuel et transparent de ressources tangibles (matières premières, marchandises, etc.) et de ressources intangibles (bonnes pratiques, informations, savoir, etc.).

« (...) Ce sont plutôt des relations professionnelles (...), très cordiales(...) je suis en train de voir si nous pouvons arriver à renforcer encore les échanges : matières premières, produits, savoir (...) et tout ce qui est entente, accord à l'avance... est réprimandé (...).»E13/ L107-115.

1.2.4. Recours à l'originalité dans les idées / pratiques innovantes et /ou spécifiques en temps de crise

Dans une période de crise les dirigeants de PME libanaises n'hésitent pas à faire des concessions à leurs clients. En effet et vu la difficulté de la situation, le dirigeant est acculé à se soumettre aux conditions imposées par les clients, même s'il les considère des fois exagérées ou illogiques.

« ...on est obligé de faire un travail en dehors de l'horaire ordinaire et avec le même prix, (...) c'est à prendre ou à laisser. » E11/ L470-475.

La PME libanaise est faiblement spécialisée. Cette réalité est presque confirmée par la majorité des dirigeants à conduite « réactive ». Ces derniers s'accordent à prévaloir un système de production flexible qu'ils considèrent peu oppressant. Pour eux c'est une devise et un secret de réussite qui est à la base de leur innovation et de leur réactivité.

« Alors notre secret de réussite est de rester flexible. (...). Flexible veut dire ne pas être très lourd ni fortement spécialisé (...). » E4/ L182-189.

De plus, la majorité des dirigeants-répondants trouvent que la pérennisation de leurs activités passe par des choix stratégiques qui visent la consolidation de l'entreprise dans la filière. Le développement de partenariats avec les clients et les fournisseurs revêt chez eux, une importance capitale. Les deux orientations ressorties de leurs discours sont explicitées ci-dessous :

• **L'intégration** : les dirigeants à conduite « laxiste » préfèrent l'appropriation des activités de leurs fournisseurs en se méfiant du risque de la dépendance à long terme vis-à-vis de ces derniers.

« (...) nous avons commencé à acquérir nos fournisseurs, (...) comme ça on se débarrasse de beaucoup de problèmes (...). » E12/ L98-99.

Ceux à conduite « réactive », préfèrent par contre, être plus proches du marché en prenant le contrôle de leurs clients. En effet, ils optent à élargir le portefeuille d'activités de leurs entreprises en se dirigeant vers leurs clients.

« On table énormément sur la recherche de nouveaux services, de nouveaux produits (...) ipso facto de nouveaux clients (...) notre but est surtout de vendre...E14/ 512-520.

1.3. Les mécanismes de coordination et le système d'information

Les mécanismes de coordination adoptés par presque tous les dirigeants de la présente recherche sont, dans leur majorité, directs et faiblement standardisés.

« ... nos portes sont toujours ouvertes (...), on est facilement accessibles à eux [les employés], (...). » E5/ L148-150.

À l'interne, le rapprochement physique est le principal moyen de coordination et de passage de l'information.

« (...) à travers le passage journalier, on essaie de capter d'énormes informations, (...), on observe, des fois on discute (...). » E3/L 294-296.

À l'externe, c'est le rapprochement verbal, basé sur une communication orale et sur le champ suivant une optique plutôt collaborative, qui prédomine.

« (...), on discute directement avec nos correspondants (...) on échange des informations, des analyses, (...) les informations nous reviennent par ce volet. » E6/ L343-346.

1.4. La culture organisationnelle

La contribution de la culture organisationnelle dans la gestion en temps de crise est manifeste à travers une façade mise en place par le dirigeant. En effet, il est presque la seule personne qui inculque les pratiques managériales à ses employés, à travers ses caractéristiques professionnelles (sa formation et son expérience) et culturelles (son éducation et son appartenance sociale). Les dirigeants de la présente étude, scindés en deux ensembles, se retrouvent sur la nature de la responsabilité qui incombe sur eux et qui est la charge de maintenir la culture organisationnelle présente qui reflète les valeurs de l'entreprise familiale. Ils valorisent le rapprochement physique qui selon eux, leur permet de mieux gérer leurs entreprises et d'identifier plus facilement les problèmes. Ce rapprochement inné, alimenté par la culture libanaise et qui est tissé à travers les sens, a trait à la gestuelle tels que les serremments fréquents des mains et la tape dans le dos. Ils trouvent de même que cette relation « *sensorielle* » influence fortement les employés et est à la base de l'optimisation de leur rendement.

« ... on circule dans les bureaux, dans l'usine (...); le fait de nous voir, le fait de leur serrer la main ; le fait de discuter avec eux, un geste amical sur l'épaule, etc. Tout ceci est nécessaire et aide à identifier les problèmes. (...)»E1/ L122-126.

De plus, ces dirigeants qui se distinguent par leurs actions et surtout par leurs objectifs à long terme, s'accordent sur l'existence d'une culture organisationnelle plutôt rigide. Cette culture, imprégnée de croyances et profondément enracinée tout au long de plusieurs générations, impose un caractère de détermination de leur part. Les dirigeants à conduite « laxiste » qui sont dans leur majorité des dirigeants-successeurs, s'obstinent surtout à assurer la pérennité de leurs entreprises. Les dirigeants à conduite « réactive » qui sont dans leur majorité des dirigeants-désignés ou de jeunes-successeurs, recherchent surtout la réussite et la croissance de leurs entreprises. Mais les normes de l'organisation imposent aux dirigeants de tout type, l'acharnement à conserver et à partager certaines valeurs qui se rattachent surtout à la réputation

de l'entreprise à travers la chaîne famille-amis, et ce indépendamment du contexte dans lequel ils œuvrent.

« Le Liban est différent (...) c'est la famille, les amis, l'ambiance, les valeurs des gens (...), j'ai une société qui marche qui a une centaine d'années d'existence, se serait quelque part dommage de tourner le dos (...) nous sommes reconnus ici, nous avons la réputation, c'est vrai c'est petit, ca fait notre force et notre faiblesse, (...). » E11/ L521-542.

Ceci est une force qui jaillit de la faiblesse.

1.5. Les ressources indispensables à la vie-survie de la PME

À la fin de cette analyse qui traite plus profondément le sujet, nous explicitons les ressources que les dirigeants libanais trouvent indispensables pour gérer au mieux leurs entreprises en périodes de crises et qui semblent plutôt différentes de celles qui sont abordées dans la revue de littérature. Ces ressources s'organisent autour des deux principaux ensembles, déjà citées plus haut. C'est ainsi que les dirigeants à conduite « laxiste » s'accordent à prévaloir les ressources humaines, alors que ceux à conduite « réactive » privilégient les ressources financières et les trouvent indispensables en temps de crise.

1.5.1. Activation des ressources humaines

Les dirigeants interviewés ont été presque unanimes sur la place prépondérante des ressources humaines en temps de crise. En effet, comme les périodes d'instabilité successives ont largement marginalisé les avantages spécifiques du pays sur lesquelles se basait la croissance économique, les entreprises se sont appuyées davantage sur les qualifications de leurs ressources humaines.

À cet égard, les dirigeants libanais de toutes catégories assurent que la survie de leurs entreprises est due à « la touche humaine ». C'est un élément distinctif qui marque l'ensemble de leurs pratiques, et qui semble être une sorte de compensation qui rétablit l'équilibre face à l'érosion de la main d'œuvre spécialisée et/ou hautement qualifiée. Ils poursuivent une stratégie de personnel basée essentiellement sur l'exigence de la polyvalence des employés. De plus, il est clair dans

leurs discours, que l'agilité et la réactivité de l'employé sont des prés-requis fondamentaux qui caractérisent le salarié libanais.

« (...) mais en premier, au Liban l'élément humain est flexible et adapté, toujours prêt à jouer le jeu. (...) il est ouvert au changement (...) » E4/ L225-228.

Par ailleurs, ils se trouvent divisés vis-à-vis de certaines qualifications remettant ainsi en lumière les deux ensembles de dirigeants. Les dirigeants à conduite « laxiste » recherchent des employés expérimentés et capables de faire preuve d'une fluidité dans la communication et d'une habileté à comprendre et à interagir avec les autres.

« (...) ce qui nous importe ce sont surtout les qualités humaines de nos employés (...) la communication avec les autres (...). » E2/ L201-204

Ceux qui, dans leur recrutement, privilégient le profil de l'employé expérimenté, justifient cette préférence par les charges élevées inhérentes à l'appropriation d'un personnel qualifié. Cette argumentation laisse présager que ces dirigeants éprouvent des difficultés financières. De plus, la valorisation des aptitudes interpersonnelles chez ces derniers constitue un paramètre essentiel, et de premier plan dans leur choix du profil de l'employé approprié dans un contexte de crise.

« (...) Nous vivons comme une famille. (...). C'est surtout l'esprit de solidarité qui règne et pour nous, c'est cet esprit qui nous a aidés à surmonter les difficultés ainsi qu'à maintenir notre autorité sur l'entreprise. Notre but (...) étant « not to attract people but to be happy ». (...) c'est ce que j'ai retenu de mon beau-père : son attitude positive. » E1/ L55-59.

Les dirigeants à conduite « réactive » qui favorisent une approche axée sur l'apprentissage plutôt que sur le résultat, ont une préférence pour des employés qualifiés techniquement avec un profil capable de faire preuve d'initiative.

« ..., on recherche et on encourage surtout les employés créatifs (...). » E5/ L231-232.

1.5.2. Activation des ressources financières

Le fardeau financier pèse lourd sur les PME libanaises. Les dirigeants libanais de tout type expriment clairement leur méfiance des institutions financières. Par contre, quand la banque s'impose comme un moyen inéluctable de financement, ces derniers, et dans le but de se protéger, anticipent les négociations qui se rattachent à l'endettement et les qualifient de négociations « à froid », une spécificité caractérisant les pratiques des dirigeants libanais.

« (...), ça [les prêts] se négocient à froid, (...), quand vous négociez des « loans » 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, (...). ...la banque vous prête un parapluie quand il fait beau. » E3/ L543-548.

Bien qu'ils expriment clairement leur méfiance des institutions financières, les dirigeants à conduite « réactive », quand la situation oblige, n'hésitent pas à recourir à des emprunts bancaires. Ceux à conduite « laxiste », et pour qui les ressources financières occupent la deuxième place parmi les ressources indispensables en temps de crise, évitent l'accès aux fonds des banques commerciales et essaient de se protéger rationnellement contre une conjoncture défavorable, et ce par la disponibilité de l'argent liquide.

« (...), 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, (...) un élément important et logique pour pouvoir se maintenir en période de crise. » E9/L 420-430

Ces dirigeants sont toujours soucieux de la mise en jeu de leur réputation en cas de non respect de leurs engagements vis-à-vis de leurs employés.

1.5.3. Activation des pratiques spécifiques vis-à-vis des partenaires

Les dirigeants libanais ont recours à des manœuvres stratégiques habiles pour se tirer des difficultés dans lesquels ils baignent. Ils ne cessent jamais de chercher des issues pour

contrecarrer l'étroitesse du marché libanais ⁸⁰ et augmenter leur résilience. À ce sujet, une stratégie commune, mentionnée par leur majorité, consiste dans la recherche d'alliances avec les grandes entreprises internationales. Ce fait agrandit leur marge de manœuvre et leur confère un cachet de dynamisme qui renforce leur crédibilité.

« (...) je pense que nous avons besoin toujours de mettre un pied à l'étranger. Le pays est petit, le marché est petit (...) pour survivre, nous avons besoin d'une certaine latitude, (...). » E15/ L300-304.

Toutefois la subdivision en deux catégories, demeure saillante et se concrétise par certaines pratiques qui accentuent la différence entre eux. Il est vrai que la diversification reste un maître-mot au sein des PME libanaises, cependant il est utile de noter que chacun des deux ensembles de dirigeants, l'entreprind différemment. Les dirigeants à conduite « réactive », élargissent l'éventail de leurs produits et visent l'internationalisation. La diversification et l'exploration des marchés en dehors des frontières permettent à leurs entreprises de restituer un équilibre avec un éventail clients/produits variés.

« (...) « we share the same clients », le marché libanais c'est un marché microscopique, (...) tout le monde ici a un grand éventail de produits parce qu'on ne peut pas survivre avec un seul produit (...). » E10/ L88-92.

D'une manière différente, les dirigeants à conduite « laxiste », poussés par un désir ardent de se maintenir, n'hésitent pas à se diriger vers un autre domaine d'activité pour surmonter les turbulences du contexte dans lequel ils opèrent, sans toutefois lâcher leur domaine de base.

« (...) on a diversifié le travail, mon frère a viré vers l'immobilier il avait marre des problèmes de ce métier. » E2/ L226-231.

⁸⁰ La population libanaise compte environ 4 millions d'habitants distribués sur une surface de 10 000 km².

De plus, ces derniers dirigeants qui privilégient l'indépendance de leur entreprise à sa croissance, se méfient de la dépendance vis-à-vis d'un fournisseur ou d'un client. Ils favorisent plusieurs petits fournisseurs et/ou clients flexibles avec lesquels ils entretiennent des relations amicales et informelles.

« (...) j'essaye de ne pas être dépendant d'un grand fournisseur : je préfère ceux qui sont plus petits, mais qui sont proches et répondent rapidement à mes besoins(...) » E15/ L72-77.

Cette préférence est due à leur incapacité d'assumer les conséquences de l'abandon d'un grand client ou bien les pénalités d'un grand fournisseur. Ce choix qui leur permet de satisfaire au plus juste et à temps le besoin de leur clientèle, les aide à cerner les problèmes de prix, de la pénurie des matières premières et de stockage, y compris les coûts qui en découlent.

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

Les compétences essentielles et indispensables que les dirigeants libanais développent en combinant et en mobilisant leurs ressources face à la complexité de l'environnement, confirment leur subdivision en deux catégories d'acteurs décelée précédemment.

1.6.1. L'histoire de la PME

Les deux profils de dirigeants s'accordent à considérer l'histoire de la PME en termes de renommée et de crédibilité, un impératif déterminant qui contribue à la prémunir et à la renforcer, augmentant ainsi les chances de sa survie.

« (...) les conditions de notre survie à travers le temps sont liés à notre passé et à notre renommée. » E13/ L217-222.

En effet, ses pratiques crédibles, ont consolidé la confiance de ses clients et ont tissé avec eux un *partenariat durable* « *spontané et naturel* » indépendamment du changement des situations.

« (...) nos clients nous reconnaissent en tant qu'un partenaire responsable et fiable, (...) [ils] nous considèrent comme partenaire de longue durée fiable et responsable. » E6/ L633-635.

1.6.2. Dirigeant apte à mobiliser et à faire évoluer ses ressources humaines

La centralité du rôle du dirigeant dans la PME libanaise, rend son influence sur les employés significative. À travers ce rôle, le dirigeant libanais demeure la pierre angulaire du renforcement de la créativité de ses employés, de leur stimulation et de la création de la synergie avec eux.

Les dirigeants à conduite « réactive » n'hésitent pas à dévoiler leurs objectifs à leurs employés et à impliquer ces derniers dans la recherche des solutions appropriées, encourageant ainsi leur créativité, augmentant leur motivation et renforçant l'ambiance de la synergie qui devraient au sein de la PME, contribuer à la réalisation d'un objectif commun.

« Surtout en période de crise il faut avoir un objectif commun et clair (...) il faut que les employés sachent le pourquoi des solutions, il faut aussi qu'ils contribuent à ces solutions (...), le résultat de l'effort collectif est meilleur. » E4/ L253-261.

D'un autre côté, ceux à conduite « laxiste » sont fiers de l'attachement des employés à leur entreprise et qui est dû, selon eux, à sa forte notoriété ainsi qu'à la qualité de ses biens et de ses services. De plus, ils valorisent leur sentiment d'appartenance sur lequel ils comptent énormément, et qui, selon eux, génère un climat de confiance mutuel entre les deux parties.

« (...) ce qui nous fortifie c'est surtout l'attachement de nos employés. Ils sont fiers de nos produits, (...). Ceci est très important, il garantit et garantira, à travers le temps et les impasses, la survie de notre entreprise (...); on s'attache à eux et ils s'attachent à nous. » E1/ L134-138.

Concernant le recrutement, la subdivision des dirigeants en deux catégories se poursuit. Bien que les deux ensembles ne nient pas la nécessité de s'entourer par des collaborateurs compétents, les dirigeants à conduite « réactive » recrutent leurs employés suivant un processus standard. Par

contre, ceux à conduite « laxiste », suivent un processus préliminaire et spécifique basé sur l'appel à leur réseau relationnel.

« C'est rare qu'on fasse rentrer quelqu'un que nous ne connaissions pas (...), ça nous arrive d'embaucher sur la recommandation d'un ami, d'un client ou même d'un fournisseur. » E7/ L111-114.

Concernant la formation, un manque de plans préétablis de formations régulières et formelles est repéré. Les dirigeants à conduite « réactive » la considère comme un investissement à fonds perdu et une menace de perte de leurs salariés.

« (...) c'est un investissement à fond perdu si l'employé quitte la société. (...) » E14/ L498-501.

Pourtant ils entreprennent des formations englobant principalement les jeunes avec des actions occasionnelles inadaptées aux besoins et accusant dans la majorité des cas, un manque d'intégration préalable et continue. La formation ne constitue pas un enjeu stratégique prioritaire chez les dirigeants à conduite « laxiste », et est pratiquement ignorée. Dans le cas où elle existe, elle est centrée autour du dirigeant lui-même.

« Côté management, je suis personnellement toutes les nouveautés, je participe à des séminaires, à des « workshops » pour être « up to date ». Côté technique, c'est surtout mon épouse qui s'en occupe. Elle, en tant qu'ingénieure, elle suit des formations (...) » E1/ L156-160.

1.6.3. Dirigeant capable de performance en période d'instabilité

Le dirigeant libanais, acteur central au sein de la PME, cumule souvent plusieurs fonctions et ne manque pas de tirer parti et de faire évoluer jusqu'au bout ses performances en temps de crise.

Les dirigeants à conduite « laxiste » essaient d'encaisser les situations, parfois dramatiques, par le biais de leurs capacités affectives. En effet, le chef d'entreprise se conditionne pour être fort et influençant surtout que le destin de toute l'entreprise est lié à lui.

« (...) notre quotidien est perturbé en permanence. Donc, il faut être capable d'absorber ces perturbations, de voir grand (...) de ne pas se noyer dans les détails, (...). » E2/ L374-378.

Les dirigeants à conduite « réactive » s'accordent dans de telles situations, à travailler et à améliorer leurs aptitudes rationnelles. Une bonne gestion des ressources financières ainsi qu'une bonne connaissance en analyse financière sont, pour ce type de dirigeants, prioritaires « afin de naviguer dans des moments troubles sans trop de problèmes » E8/L183-184.

1.6.4. Projection dans l'avenir

Malgré tous les obstacles et difficultés à travers lesquelles passe le pays, les dirigeants libanais manifestent de grandes ambitions. Ils font montre à travers des démarches de planification peu organisées et variées, d'un fort entrain pour développer leurs entreprises et de toute l'énergie nécessaire pour y arriver. Ils ont par ailleurs, le sentiment et la confiance qu'ils en sont capables.

La différence réside dans l'étendue de l'horizon de leurs ambitions. Les dirigeants à conduite « laxiste » limitent leur planification à un horizon peu éloigné en exploitant au maximum le peu de ressources qu'ils possèdent.

« (...) mes ambitions...sont à court terme, ce qui me préoccupe c'est renforcer ma présence sur le marché, rentrer dans le détail (...).C'est surtout le côté commercial, (...) » E11/L752-754.

Les dirigeants à conduite « réactive » préfèrent foncer dans un horizon plus lointain avec prise de recul et analyse, trouvant ainsi dans leurs projections "un abri" face à la complexité qui les entoure. Dans la même lignée, un autre élément qui apparaît spécifique au contexte libanais et qui mérite d'être signalé, consiste en une prévision du futur basée sur « le recyclage » des données du passé :

« On se base toujours dans nos prévisions sur les actions passées. » E4/ L133.

En effet, les dirigeants libanais des deux catégories toutes confondues, supposent que les conditions ayant régné dans le passé régneront également au présent et à l'avenir. Le caractère intermittent de la crise libanaise, ne fait alors que consolider leurs convictions.

De surcroît, il semble qu'au Liban et indépendamment de l'âge et/ou du domaine d'activité de l'entreprise, l'aspiration d'assurer sa pérennité reste le principal motif de réussite de tous les dirigeants. Les dirigeants à conduite « laxiste » qui dans leur majorité sont des dirigeants – propriétaires, essaient d'atteindre ce but, à travers le renforcement de la relation avec les anciens clients. Selon eux, une situation défavorable ne fait que consolider le recentrage autour du client en tant que « *refuge* » et/ou en tant que partenaire idéal.

« ..., ce qui contribue à assurer la continuité de notre entreprise c'est notre relation avec nos clients. Un client pour nous, (...) c'est plutôt une personne qui peut nous soutenir dans les moments les plus difficiles. » E1/L171-177.

Les dirigeants à conduite « réactive » et qui sont dans leur majorité des dirigeants – salariés, s'engagent à rechercher la continuité de leur entreprise, en s'appuyant sur la qualification de leurs employés.

« (...) mon rôle essentiel c'est le coaching, préparer ceux qui sont bons [les employés] pour l'avenir, pour de nouvelles missions » E14/ L467-473.

En dépit de la situation dans laquelle ils baignent, les dirigeants libanais gardent toujours le moral haut. Leurs projets encadrés dans la recherche-innovation, abondent. Ils vont des moins coûteux aux projets de grande envergure, subdivisant toujours les dirigeants en deux ensembles.

Les dirigeants à conduite « laxiste » se serrent intuitivement la ceinture et essaient d'exploiter l'existant. Ils ont le plus souvent recours à des réaménagements à l'interne. Ceux à conduite « réactive », conscients du fait que la crise ne s'arrêtera jamais dans leur pays, ne cessent pas de travailler sur des projets à long terme qui vont de l'implémentation de normes internationales, jusqu'à l'investissement dans la recherche et le développement, tout en passant par l'engagement environnemental et/ou social.

« (...) on compte faire un département de recherche et de développement (...) c'est un procédé complexe et couteux mais qui, à la longue, sera très avantageux pour nous. » E14/L544-560.

De plus, ces derniers ambitionnent sur le long terme de changer l'image de leur entreprise. Une aspiration, qui selon eux, pourrait donner de l'entreprise une image de spécialiste dans son domaine d'activité.

« L'image du futur, ce qu'on cherche à développer c'est une société de plus en plus spécialisée dans son domaine (...). » E6/L662-665.

Finalement, les dirigeants libanais se sont appuyés dans leur discours sur un bon nombre de métaphores⁸¹. L'intérêt principal de ces métaphores réside dans leur capacité à "donner du sens" à des situations peu communes, pour lesquelles le dirigeant ne dispose d'aucune solution formalisée.

2. La synthèse des résultats se rapportant au management de la PME libanaise dans un contexte de crise

La détermination de « survivre » oriente principalement le management de la PME libanaise. La subdivision des dirigeants de PME en deux ensembles réapparaît et se détermine : les dirigeants à conduite « laxiste » réconcilient la survie de leur organisation avec son adaptation au contexte et préfèrent attendre, alors que ceux à conduite « réactive », se distinguent par une capacité d'action et font preuve d'une improvisation remarquable. Bien que les deux ensembles de dirigeants s'accordent sur la défaillance de l'État, ceux à conduite « réactive », ne cèdent pas et s'obstinent à relever le défi. Alors que ceux à conduite « laxiste », n'hésitent pas à déposer leurs armes et à attendre. Les compétences personnelles, atouts indispensables dans des situations incertaines, sont nombreuses chez les dirigeants libanais. La polyvalence, est une compétence prédominante qui rapproche tous les répondants. Les autres compétences se superposent aux deux

⁸¹ Les métaphores utilisées par les dirigeants libanais pour désigner leur conduite en temps de crise sont rassemblées dans la section trois (Les recommandations sur les pratiques managériales des dirigeants) du chapitre suivant.

profils de dirigeants ressortis : l'improvisation, l'innovation et la vigilance prédominent chez les dirigeants à conduite « réactive », alors que ceux à conduite « laxiste » sont surtout orientés par leur « flair ». Tous les dirigeants libanais se considèrent « proches » de leurs collaborateurs. Quand à l'existence et la place du conseil d'administration dans la prise de décision des dirigeants, le conseil d'administration constitue un support essentiel pour les dirigeants à conduite « réactive », il joue le rôle d'un conseil consultatif pour les dirigeants à conduite « laxiste ».

Les actions mobilisées par les dirigeants à travers le réseau de leurs partenaires, sont dans leur majorité, intuitives. Les répondants, des deux ensembles, recommandent la polyvalence de l'élément humain comme enjeu prioritaire dans un contexte incertain et s'accordent sur l'importance de la fidélisation des employés, mais les avis divergent quant à la question : qui fidéliser ? Les dirigeants à conduite « réactive » déploient leurs efforts pour fidéliser les employés qualifiés, tandis que ceux à conduite « laxiste », préfèrent investir sur les employés dévoués. Les dirigeants, des deux ensembles manifestent une réticence à la délégation et n'hésitent pas, si la situation l'oblige, à réduire provisoirement le salaire de leurs employés. Ils trouvent une difficulté à motiver leurs employés et attribuent ceci à la divergence manifeste entre les attentes salariales des deux parties. Tous les dirigeants s'appuient sur une relation durable et profonde avec leurs clients. À ce sujet, les dirigeants à conduite « laxiste » valorisent surtout leurs clients traditionnels, alors que ceux à conduite « réactive », déploient leurs efforts de fidélisation, spécifiquement sur leurs nouveaux clients. Des relations amicales – implicites prévalent chez les dirigeants de conduite « laxiste », alors que des relations professionnelles – explicites prédominent chez les dirigeants de conduite « réactive ». De plus, les dirigeants libanais n'hésitent pas à faire des concessions à leurs clients comme il serait intéressant de mentionner, que ceux à conduite « réactive » adoptent un processus de production plutôt flexible. Les dirigeants, des deux ensembles favorisent l'intégration dans leur chaîne de production ou de service. Ceux à conduite « laxiste » préfèrent l'appropriation des activités de leurs fournisseurs. Par contre, ceux à conduite « réactive », préfèrent prendre le contrôle de leurs clients.

Les mécanismes de coordination adoptés par les dirigeants de la présente recherche sont directs et faiblement standardisés. La culture organisationnelle est rigide, elle reflète les valeurs de

l'entreprise familiale, et se manifeste à travers une façade mise en place par le dirigeant. Elle impose chez les dirigeants à conduite « laxiste », qui sont dans leur majorité des dirigeants-successeurs, une détermination à assurer la pérennité de leurs entreprises. Chez les dirigeants à conduite « réactive », qui sont dans leur majorité des dirigeants-désignés ou de jeunes-successeurs, elle impose une détermination à la réussite et à la croissance de leurs entreprises.

Concernant les ressources que les dirigeants libanais trouvent indispensables pour gérer au mieux leurs entreprises en périodes de crises, les dirigeants à conduite « laxiste » valorisent les ressources humaines, alors que ceux à conduite « réactive » privilégient les ressources financières. À ce sujet, les dirigeants libanais de toutes catégories assurent que la survie de leurs entreprises est due à « la touche humaine » dans le management et à la polyvalence des employés. De surcroît, les dirigeants à conduite « laxiste » recherchent des employés expérimentés et capables de faire preuve d'une fluidité dans la communication. Ceux à conduite « réactive », favorisent les employés qualifiés techniquement avec un profil capable de faire preuve d'initiative. Les dirigeants libanais de tout type entreprennent avec les banques des négociations qu'ils qualifient de négociations « à froid », sachant que ceux à conduite « laxiste » trouvent que la disponibilité de l'argent liquide, est à même de les protéger contre une conjoncture défavorable. La recherche d'alliances avec les grandes entreprises internationales, est de même une stratégie mentionnée par la majorité des dirigeants. Les dirigeants à conduite « réactive » diversifient en élargissant l'éventail de leurs produits et en visant l'internationalisation. Ceux à conduite « laxiste », qui favorisent plusieurs petits fournisseurs et/ou clients flexibles, diversifient en se dirigeant vers un autre domaine d'activité.

Les compétences essentielles et indispensables que les dirigeants libanais développent afin de faire face à la complexité de l'environnement, se rattachent en premier, à l'histoire de leur organisation en termes de renommée et de crédibilité. De plus, les dirigeants à conduite « réactive » encouragent la créativité de leurs employés et renforcent l'ambiance de la synergie au sein de la PME. Ceux à conduite « laxiste » valorisent le sentiment d'appartenance chez ces derniers. Le processus de recrutement est standard chez les dirigeants à conduite « réactive », il est préliminaire et spécifique chez ceux à conduite « laxiste ». La formation est ignorée chez les dirigeants à conduite « laxiste », et dans le cas où elle existe, elle est centrée autour du dirigeant

lui-même. Elle est un investissement à fonds perdu chez les dirigeants à conduite « réactive », dans le cas où elle est entreprise, elle est orientée vers les jeunes. En temps de crise, les dirigeants à conduite « laxiste » font valoir leurs capacités affectives. Ceux à conduite « réactive », s'accordent à faire valoir leurs aptitudes rationnelles. Tous les dirigeants libanais font montre d'ambitions et de planification. Cette dernière, peu organisée, est basée sur « le recyclage » des données du passé. Ceux à conduite « laxiste » réduisent leur planification à un horizon peu éloigné, alors que ceux à conduite « réactive » l'étalent sur un horizon lointain. Finalement, les dirigeants à conduite « laxiste » qui sont surtout des dirigeants-proprétaires, exploitent les ressources existantes et pensent que le renforcement de la relation avec les anciens clients, est capable d'assurer la pérennité de leur organisation. Les dirigeants à conduite « réactive », qui sont dans leur majorité des dirigeants-salariés, ne cessent de travailler sur des projets à long terme et cherchent la pérennité par le biais de la qualification de leurs employés.

Après avoir fait état de l'analyse et de la synthèse des résultats obtenus suite à l'application de la grille d'analyse, nous tenterons dans le chapitre suivant (le chapitre six) de discuter ces résultats, d'en examiner les acquis grâce à un retour sur la revue de littérature ainsi que les points qui ne sont pas encore clairement définis.

CHAPITRE 6

LA DISCUSSION DES RÉSULTATS

« Alors à quoi ça sert ? Eh bien ça sert à avancer à petits pas de fourmis, à poser une brique sur l'autre et ainsi de suite, pour un jour peut-être comprendre un peu mieux comment de manière globale ça fonctionne. Voilà à quoi ça sert. »

Raymond-Alain Thiétart

Ce dernier chapitre qui poursuit l'objectif d'approfondir la réflexion sur les apports de l'étude, comporte trois sections et présente la discussion des résultats de l'étude en lien avec les écrits scientifiques recensés dans les trois premiers chapitres.

La première section est subdivisée en deux sous-sections : la crise et la gestion de la PME en période de crise. Elle met en perspective les apports théoriques dégagés grâce à un retour sur la revue de littérature. Ces apports qui s'opérationnalisent à travers des mots clefs mis en relief dans le chapitre précédant, seront expliqués par des données puisées dans la littérature et non dans l'imagination du chercheur (Miles et Huberman, 2003). Ils vont permettre, lorsque cela est possible, de reprendre les propositions conceptuelles envisagées par ce travail doctoral et déjà présentées dans les chapitres un, deux et trois. Dans le cas où l'établissement des ponts avec des théories, des études ou des travaux existants ne s'avère pas possible, les contributions ressorties seront liées à la spécificité du terrain.

Nous concluons la discussion des principaux thèmes par un récapitulatif qui comporte les abréviations suivantes **RCL** et **RSTL** explicitées dans le tableau 10 ci-dessous :

Tableau 10 : Les abréviations RCL et RTCL

LE RETOUR À LA LITTÉRATURE / LES RÉSULTATS	
RÉSULTATS EN CONFORMITÉ AVEC LA LITTÉRATURE	RCL
RÉSULTATS SPÉCIFIQUES AU TERRAIN LIBANAIS	RSTL

Ensuite, dans une deuxième section, nous regrouperons les résultats de notre recherche dans une matrice. Cette matrice de résultats a pour but de réunir nos résultats de recherche (les récapitulatifs issus de chaque thème) et de les structurer afin de les rendre plus explicites. Une fois mise à la disposition des chercheurs et des praticiens, elle sera pour eux un outil d'aide stratégique à la décision managériale dans des conditions particulières.

Finalement, une troisième section présentera un ensemble de recommandations qui concerneront les pratiques managériales des dirigeants de PME dans un contexte de crise. Ces recommandations feront l'objet d'énoncés prescriptifs, et pourront être soumises à une vérification ultérieure.

Section 1. La confrontation des résultats aux théories

1. La crise libanaise

Les résultats dégagés ci-dessous grâce à une confrontation des aboutissements de l'analyse à la revue de littérature de la crise, nous ont permis dans certains cas, d'établir des ponts avec les travaux existants. Ils nous ont de même permis d'attribuer certains d'entre eux à la spécificité du terrain libanais.

1.1 Les caractéristiques de la crise libanaise perçues par les dirigeants

Le contexte atypique de la crise libanaise régi selon Corm (2008) par une conjoncture complexe, a ressorti l'idéologie du miracle libanais qui est une réalité et non pas un mirage. En effet, l'auteur accuse la nature du système politique ainsi que sa défaillance cumulée d'être à la base de

tous les autres bouleversements qui se suivent et qui entraînent des dérapages économiques divers qui sont à l'origine du prolongement des crises. De plus, dans son étude, l'auteur attribue une partie des crises qui secouent périodiquement le pays aux facteurs externes. Ces résultats concordent avec les études menées par Menassa (2004) et Nasnas (2007) qui révèlent que les enjeux politiques et les déstabilisations régionaux à l'instar de la situation politique dans le monde arabe et des problèmes engendrés par le conflit arabo-israélien, ne peuvent en aucune façon être séparés de tout développement évolutif du pays, et ne font qu'empirer la situation interne.

Les traits distinctifs de la crise libanaise, à savoir sa chronicité et sa périodicité, se retrouvent dans une étude menée par Vigh (2008) sur les crises et leur chronicité qui a ressorti la notion de crise « prolongée ». Selon l'auteur, une telle crise se caractérise par des conflits répétés, une longue durée et une capacité de réaction institutionnelle insuffisante. De plus, cette réalité corrobore celle émergée d'une étude menée par Desquilbet (2007) et dans laquelle l'auteur décrit l'enchaînement persistant au Liban de toutes formes d'affrontements internes et externes⁸². Dans cette succession d'événements, sont intervenus directement ou indirectement les principaux acteurs régionaux à savoir les Palestiniens, Israël et la Syrie ainsi que le jeu des grandes puissances internationales. Ces années tumultueuses ne se sont pas passées sans impact direct sur le pays. D'autres études menées par Krugman (2009) évoquent la notion de périodicité des crises, spécifiquement celles qui ont un aspect économique. Il s'agit d'une succession de phases de courte durée de fluctuations financières périodiques intervenues dernièrement en Asie, au Mexique, au Brésil et en Russie. Ces phases s'effectuent dans un mouvement cyclique dont l'origine initiale est purement économique. Si la périodicité des crises est confirmée par des travaux récents en matière de crises économiques, sa transposition dans le domaine des crises politiques est cependant novatrice et s'avère spécifique au contexte libanais.

Nous récapitulons les contributions issues de cet élément constitutif (Les caractéristiques de la crise libanaise perçues par les dirigeants) comme suit :

⁸² Revoir la deuxième section (*Le contexte libanais de crise*) du premier chapitre.

- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : la crise libanaise est une crise complexe imprévisible liée principalement à la nature du système politique ainsi qu'aux déstabilisations régionales et ayant des conséquences économiques et sociales.
- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : c'est une crise prolongée qui perdure et qui se caractérise par des fluctuations périodiques et récurrentes.
- **RSTL** (*Résultats spécifiques au terrain libanais*) : la périodicité des crises économiques est transposée dans le domaine des crises politiques ce qui est considéré spécifique au contexte libanais

1.2. Les données qui alimentent la crise

L'accord des dirigeants à responsabiliser en premier la faiblesse et l'absentéisme de l'État comme étant le principal incubateur de la crise libanaise, est relaté clairement dans les écrits de (Zinnbauer *et al.*, 2009). En effet, dans son étude, Zinnbauer trouve que le pouvoir politique libanais peine à affirmer sa souveraineté et à remplir adéquatement ses missions dans le respect d'une certaine transparence au niveau des décisions publiques. De plus, le cadre réglementaire manque de vigueur et les politiciens libanais sont généralement incompetents, ce qui entrave la bonne conduite des activités commerciales⁸³ et génère une crise de confiance à la base de l'attitude antiétatique de l'entrepreneur libanais. Dans le même ordre d'idées, une étude menée par Nasnas (2007), s'accorde avec les points de vue des dirigeants interviewés qui responsabilisent l'État et montre en plus, que l'intérêt de l'État libanais réside dans le développement de ces petites et moyennes entreprises qui lui rendent en contrepartie des services inestimables en atténuant le chômage, en contribuant jusqu'à 70 à 80% de la production nationale, etc.

⁸³ Le rapport *Doing Business 2008* de la Banque mondiale classe le Liban au 85e rang sur 178 pays à l'échelle mondiale, et en 7e position sur 17 pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord, en ce qui concerne la facilité de conduite des activités commerciales.

Nous récapitulons les apports issus de cet élément constitutif (Les données qui alimentent la crise) comme suit :

- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : la faiblesse et l'absentéisme de l'État libanais constituent ensemble le principal incubateur de la crise libanaise.

1.3. Les dirigeants face à la crise libanaise et ses modes de reconnaissance

La subdivision des dirigeants-répondants en deux ensembles, repérée lors de l'analyse des résultats (les dirigeants à conduite « laxiste » et les dirigeants à conduite « réactive ») une fois confrontée à la littérature, se consolide et s'affermi.

Le dirigeant à conduite « laxiste », préoccupé surtout par les activités quotidiennes, est pris de court et reste figé devant la crise. Son profil, qui met en avant les typologies dites « statiques » au sens de Mintzberg (1973) et Raveleau (2007), correspond, selon une étude menée par Jaouen (2008), à l'illustration du dirigeant « paternaliste » et conservateur au comportement prudent, craintif et attentiste. En effet, selon l'auteur, ce profil de dirigeant se soucie surtout de se préserver et de préserver l'entreprise et les salariés tout en évitant autant que possible, les risques. Cette manière d'agir est marquée par une absence de visibilité et l'avènement de la crise est alors soudain et il n'est ni prévu, ni anticipé par le chef de l'entreprise.

Par contre le dirigeant à conduite « réactive » reconnaît la crise par des signes avant-coureurs et est toujours prêt à subir et à assumer ses conséquences. Son profil, qui met en avant les typologies dites « animées » au sens de Mispelblom-Beyer (2006) et Barabel et Meier (2006), correspond, selon une étude menée par Dugré (2011), au profil du « dirigeant averti » qui identifie des signes annonciateurs d'une crise. Cette identification lui permet d'intervenir avec une stratégie efficace pour soutenir son entreprise. De plus, ces signes, une fois repérés et mis en lumière, rendent apparents des problèmes qui étaient déjà présents, mais qui étaient camouflés par l'incapacité de discernement de certains dirigeants.

Nous récapitulons les contributions issues de cet élément constitutif (Les dirigeants face à la crise libanaise et ses modes de reconnaissance) comme suit :

- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : la reconnaissance de la crise libanaise par les dirigeants a débouché sur deux conduites différentes initialement repérées lors de l'analyse des données (les dirigeants à conduite « laxiste » et les dirigeants à conduite « réactive ». Ces deux conduites différentes, vis-à-vis de la reconnaissance de la crise, une fois confrontées à la littérature, sont remplacées successivement par les deux profils suivants : le dirigeant paternaliste (le « P ») et le dirigeant averti (le « A »). Le dirigeant paternaliste opte plutôt pour l'attentisme dans un contexte de crise, alors que le dirigeant averti est capable dans un tel contexte, d'identifier des signes annonciateurs et d'intervenir avec des stratégies efficaces. Le tableau 11 ci-dessous reprend cette transformation :

Tableau 11 : De l'analyse à la discussion

Le changement de la terminologie suite au passage de l'analyse à la discussion des résultats		
ANALYSE des résultats	conduite « laxiste »	conduite « réactive »
DISCUSSION des résultats <i>(suite à leur confrontation à la littérature)</i>	profil du dirigeant « paternaliste »	profil du dirigeant « averti »

1.4. Confrontation stratégique : réflexion et conduite d'ensemble

L'absence de préparation au sein de la PME libanaise, évoque la notion de PME non préparées suivant la subdivision de Lagadec (1995) et de Forgues (1996). Pour ces auteurs, le plus

pernicieux pour une entreprise, c'est lorsque l'entrée en crise se fait sans préparation préalable. En dépit de cette affirmation, la PME libanaise arrive à s'en sortir malgré l'absence de toute préparation antérieure, une spécificité qui la caractérise.

L'intégration de l'intuition dans la prise de décision des dirigeants libanais, concorde avec une étude menée par Hargreaves (2005) dans laquelle l'auteur déduit que les individus s'écartent inconsciemment de la décision rationnelle, et utilisent leur intuition quand il s'agit de décider rapidement. Il s'agit de la gestion par intuition, une nouvelle alternative du comportement stratégique, qui considère que l'intuition est une compétence importante et efficace, face à la complexité de l'environnement. En effet, le foisonnement et le changement dans plusieurs variables qui devaient être intégrées dans une prise de décision logique, limite la portée de la pensée rationnelle et favorise la prise de décision par intuition (Sogbossi, 2012). Cette stratégie décisionnelle permet pour un gestionnaire d'être plus créatif, plus visionnaire comme elle lui permet de prendre de meilleures décisions (Kuhbandner *et al.*, 2009). De plus, l'intuition appelée par Roeser (2010) connaissance tacite, peut éventuellement être utilisée en cas de décisions rapides, surtout quand elle s'appuie sur des techniques pour le développement de l'intelligence émotionnelle. Une telle démarche permet selon l'auteur, d'optimiser les performances des dirigeants et d'accroître la qualité managériale de leurs décisions.

Nous récapitulons les éléments issus de cet élément constitutif (Confrontation stratégique : réflexion et conduite d'ensemble) comme suit :

- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : les dirigeants libanais se subdivisent, quant à la perception de la crise libanaise, en deux ensembles : les dirigeants paternalistes qui se caractérisent par un comportement attentiste conservateur et les dirigeants avertis qui identifient des signes annonciateurs de la crise et qui sont capables d'intervenir avec des stratégies efficaces.
- **RSTL** (*Résultats spécifiques au terrain libanais*) : la PME libanaise est une entreprise « non préparée » à la confrontation de la crise, mais elle arrive à s'en sortir en dépit de tout. Elle entreprend des réaménagements à l'interne pendant les périodes de conflits.

- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : il s'agit de la gestion de la crise par intuition. C'est une stratégie décisionnelle qui constitue une nouvelle alternative du comportement stratégique. Elle permet au gestionnaire d'être plus créatif et plus visionnaire, comme elle lui permet d'accroître la qualité de ses décisions (Un appui utile sur des techniques pour le développement de l'intelligence émotionnelle est opportun).

2. Le management de la PME libanaise dans un contexte de crise

Les résultats dégagés ci-dessous grâce à une confrontation des aboutissements de l'analyse à la revue de littérature du management de la PME libanaise dans un contexte de crise, nous ont permis de même, d'établir plusieurs ponts avec les travaux existants et d'attribuer certains d'entre eux, à la spécificité du terrain libanais.

L'identification de la crise libanaise en se référant à sa reconnaissance et à son admission par les dirigeants libanais subdivisés pour cela dès le début en deux types : les dirigeants du type paternaliste, les « P » et ceux du type averti les « A »⁸⁴. Cette subdivision, qui a débuté au niveau de la reconnaissance de la crise se poursuit, s'accroît davantage et devient plus claire au fur et à mesure du développement de notre discussion.

2.1. Le dirigeant / La prise de décision dans un contexte de crise

La littérature sur les décisions que les dirigeants libanais trouvent appropriées dans un contexte de crise, confirme la réalité empirique mise en évidence dans le chapitre cinq. Ces décisions, qui réconcilient la survie à l'adaptation ou à l'action, se manifestent soit par des mesures traditionnelles, soit par l'innovation et la recherche de nouvelles alternatives (Bryan et Farrel, 2009). Dans le premier cas, il s'agit de décisions plutôt défensives, axées sur l'acceptation des turbulences. Dans le deuxième cas, il s'agit de décisions offensives axées sur l'opposition aux turbulences. Ces décisions sont récapitulées ci-dessous :

⁸⁴ Le « P » sous-entend le « dirigeant du type paternaliste » et le « A » sous-entend le « dirigeant du type averti ».

Les décisions prises par le dirigeant en lien avec sa personnalité

Ces décisions mettent en exergue les qualifications de PME « locale » et de PME « exportatrice ». Ces qualifications se retrouvent dans une étude à caractère exploratoire menée par St-Pierre, Audet et Mathieu (2003). La PME « locale » désigne l'entreprise gérée par les dirigeants appartenant au profil « paternaliste ». En effet, Ces auteurs ont démontré que la PME locale apparaît comme étant la moins dynamique. Son dirigeant précautionneux avec ses objectifs modestes, favorise l'attentisme plutôt que l'engagement dans l'action.

Par contre, la notion de PME « exportatrice » au sens de ces mêmes auteurs, peut désigner l'entreprise gérée par les dirigeants appartenant au profil « averti », par le fait que cette entreprise se distingue par une capacité d'exploiter habilement les opportunités qui se présentent.

Une troisième notion, la notion de PME « agile » désigne la PME gérée par ces derniers dirigeants. Cette notion, rapportée des études conduites par (Sull, 2010 ; Breu *et al.*, 2001) groupe des dirigeants soumis sans cesse, consciemment ou même inconsciemment, à l'exigence accrue de réactivité. En effet, la survie des PME agiles est ainsi assurée par un « mouvement rapide ». Cette désignation attribuée à l'organisation par ces auteurs signifie une capacité de réaction prompte aux transformations de l'environnement afin de contrecarrer rapidement les menaces. L'agilité, facteur essentiel de survie, se développe davantage par une qualité de prise de décisions basée sur la collecte riche d'informations sur l'implication accrue de personnes ainsi que sur l'examen d'un éventail plus large d'options. Cependant, la conciliation permanente de la qualité de décision avec la quantité croissante des décisions rapides à prendre, reste la préoccupation fondamentale de ce profil de dirigeants.

Les décisions prises par le dirigeant en lien avec la défaillance de l'État libanais

La défaillance de l'État libanais, un des problèmes récurrents de la crise libanaise, repéré lors de l'analyse des résultats, se retrouve clairement évoquée dans une étude menée par Plane (2010). Selon l'auteur, le pouvoir politique libanais peine à affirmer son autorité et à accomplir ses missions régaliennes élémentaires. Cette faiblesse constitue, selon Feghali (2011), *un stimulus* qui est à la base de l'attitude de défi de certains entrepreneurs libanais, spécifiquement les « A ». En effet, et selon l'auteur, cette défaillance à laquelle la succession prolongée des guerres vient

s'ajouter, a incité les dirigeants libanais à se substituer à l'État et à compter sur eux-mêmes, ce qui les a rendus experts dans la gestion de l'incertitude. D'autre part, une étude menée par Elenkov (1997), a démontré que le marché et l'environnement externe de l'entreprise, peuvent avoir un rôle déterminant dans son comportement organisationnel qui peut parvenir jusqu'à une indifférence presque totale. Cette réaction repérée chez l'autre ensemble de dirigeants, les « P », a été qualifiée par Cyert et March (1963) de « relâchement organisationnel », ou "managerial slack", qui vise selon Alla (1974) à parer aux risques divers en amortissant les imprévus de gestion, garantissant ainsi en cas de crise, un niveau minimal de fonctionnement organisationnel.

De plus, une spécificité qui se rattache au contexte libanais est clairement expliquée par Plane (2010) dans le cadre d'une recherche qui porte sur les performances productives et le climat de l'investissement dans quatre pays de l'espace MENA⁸⁵ : Algérie, Égypte, Maroc et Liban. L'auteur qui admet que L'État libanais est « faible », trouve qu'il suscite involontairement la survie des entreprises existantes, et ceci en créant des barrières à l'entrée, décourageant ainsi la création de nouvelles entreprises dans un contexte de montée de la concurrence internationale.

Les décisions prises par le dirigeant en lien avec ses compétences personnelles

La polyvalence, une compétence fondamentale et essentielle du métier de tous les dirigeants interviewés, leur fournit une capacité à passer d'un rôle à un autre. Elle est mise en exergue par de nombreuses études : Duchéneaut, 1996 ; Durand, 2006 ; Bauer, 1993. En effet, Duchéneaut précise que le patron de PME se trouve prédisposé à englober des compétences diverses, par le fait qu'il fait face à une multitude de tâches. Diriger une PME, c'est certainement pour Raveleau (2007), être capable de changer de « costume » ou de « casquette » en permanence. Cette capacité de passer d'un rôle à un autre est devenue un facteur de réussite et de survie indispensable pour cette entité. Par contre, le fait de cumuler plusieurs fonctions, exige des capacités physiques et psychologiques inhabituelles, ce qui nous pousse à nous intéresser de manière spécifique aux compétences du dirigeant libanais.

⁸⁵ **MENA** est l'acronyme de « **M**iddle **E**ast and **N**orth **A**frica » (littéralement, « Moyen-Orient et Afrique du Nord »), comprend les pays suivants : Algérie, Arabie saoudite, Bahreïn, Cisjordanie et Gaza, Djibouti, Égypte, Émirats arabes unis, Iran, Iraq, Jordanie, Koweït, Liban, Libye, Malte, Maroc, Oman, Qatar, Syrie, Tunisie et Yémen.

L'improvisation, l'innovation et la surveillance permanente de l'environnement sont des compétences fondamentales qui qualifient spécifiquement les « A ». En effet, l'improvisation, cet *agir adéquat face à un imprévu*, est selon Perrenoud (1999), une mobilisation judicieuse et rapide des ressources dans des situations inhabituelles. Il est la résultante d'un habitus qui s'exprime dans les pratiques quotidiennes et à travers lequel le conjoncturel devient structurel. Ce fait devait prendre de plus en plus d'importance dans les réflexions stratégiques des acteurs œuvrant sur un marché en continuelle évolution. L'innovation et la surveillance permanente et active du déroulement des faits, concorde avec la prédominance de l'orientation entrepreneuriale du dirigeant (Merz et Sauber, 1995). Cette vision de l'entrepreneuriat, évaluée selon Covin et Slevin (1989) par l'innovation, la pro-activité et l'attitude par rapport au risque correspond à la configuration du dirigeant averti qui pour lui, la prise de décision se fait par le biais de ces trois dimensions (Messeghem, 2001). Cette réalité que Braguier (1993) identifie comme la perception et la lecture de l'hostilité de l'environnement par le dirigeant sous-tend l'importance de la pratique de la veille stratégique. En effet, cette veille définie par Kamoun-Chouk (2009) comme le « *pouvoir d'agir vite, au bon moment, avec le maximum d'efficacité et le minimum de ressources* », s'intègre dans le processus de décision stratégique du dirigeant libanais. De plus, ces entités qui font souvent de la veille sans se rendre compte par le biais du réseau relationnel de leurs dirigeants, voient leur réactivité s'intensifier en situation de crise (Lesca *et al.*, 2005).

Par contre, le flair, cette faculté de discernement chez les dirigeants du type « paternaliste », concorde avec les résultats étayés dans une étude menée par Meier et Pacitto (2007), et qui porte sur la persistance d'une gestion « plutôt traditionnelle » dans les petites entreprises pilotées par des dirigeants fermés aux pratiques modernes de management. Il s'agit d'une PME avec une orientation traditionnelle représentée par un dirigeant centré sur les valeurs du métier, les collaborateurs et le savoir-faire des antécédents beaucoup plus que sur la réalisation de critères économiques et de maximisation de profit (Bentabet et Michun, 1999 ; Jaouen, 2008).

Les décisions prises par le dirigeant en lien avec sa relation avec les employés

Cette relation étroite de proximité entre presque tous les dirigeants interviewés et leurs employés, est casée par Torrès (2000) sous la notion de proximité affective. Elle est considérée par l'auteur

comme étant un construit stratégique et organisationnel, permettant au dirigeant de la PME de maintenir son emprise sur l'entreprise et sur son évolution.

Les décisions prises par le dirigeant en lien avec les compétences du conseil d'administration et/ou d'un comité consultatif

La reconnaissance du rôle du conseil d'administration chez les « A », s'accorde avec notre lecture en termes de ressources et compétences, qui considère les membres du conseil d'administration comme une source de ressources critiques et d'informations indispensables au développement et à la survie de la PME (Karoui et Khelif, 2007). Le conseil consultatif tel que décrit par les « P », corrobore avec l'étude de Saïdi (2004), dans laquelle l'auteur représente le conseil d'administration de la majorité des PME libanaises, comme étant une démarche adoptée par les entreprises afin de répondre surtout aux obligations légales. De plus, la majorité de ses membres sont des proches de la famille qui se réunissent informellement et s'échangent les avis.

Nous récapitulons les apports issus de ce premier élément constitutif du management de la PME en période de crise (Le dirigeant / la prise de décision en période de crise) comme suit :

- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : la prise de décisions par les « P » se manifeste à travers des décisions défensives, axées sur l'acceptation des turbulences. La prise de décisions par les « A » se manifeste à travers des décisions offensives, axées sur l'opposition aux turbulences.

- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : ces décisions mettent en exergue les notions de la « PME locale » et de la « PME exportatrice. la « PME locale » désigne l'entreprise gérée par les dirigeants appartenant au profil « paternaliste » et qui favorisent l'attentisme à l'engagement. La « PME exportatrice et/ou agile désigne l'entreprise gérée par les dirigeants appartenant au profil « averti » et qui sont soucieux de concilier la qualité de décision avec la quantité des décisions rapides.

- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : la défaillance de l'État libanais constitue un *stimulus* pour les « A » et implique un « relâchement organisationnel » chez les « P ».
- **RSTL** (*Résultats spécifiques au terrain libanais*) : la faiblesse de l'État libanais constitue une barrière à l'entrée, qui décourage la création de nouvelles entreprises.
- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : la prédominance chez les « A » d'une orientation entrepreneuriale qui se manifeste par un agir adéquat ainsi que par une pratique de veille stratégique. La prédominance d'une orientation traditionnelle chez les « P » qui se base sur le savoir-faire des antécédents.
- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : la polyvalence du dirigeant libanais est, pour l'entreprise qu'il dirige, un facteur de survie et de réussite indispensable.
- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : la proximité affective entre le dirigeant libanais et ses employés.
- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : le conseil d'administration est considéré par les « A » comme une source de ressources et d'informations. Pour les « P », il s'agit plutôt d'un conseil consultatif formé des membres de la famille.

2.2. La structure organisationnelle / Pratiques managériales réactives en temps de crise

En général, les actions mobilisées par presque tous les dirigeants-répondants sont intuitives et rejoignent le schéma de la prise de décision de Torrès (1999) dans le contexte de la PME qui fonctionne selon la trame intuition-décision-action. Ce schéma, fondé sur la proximité s'explique par le fait que le propriétaire-dirigeant de la petite entreprise, suffisamment proche de ses employés, leur explique facilement et rapidement tout changement de direction.

En détail, les pratiques managériales mises en œuvre par les dirigeants libanais et qui sont en relation directe avec leurs partenaires-clés, difficilement remplaçables, sont discutées scientifiquement et présentées ci-dessous :

Les pratiques en lien avec l'usage optimal du rendement des employés

La polyvalence de l'élément humain, au centre des préoccupations des dirigeants libanais, est décrite dans une étude menée par Lescure (2001-2002). L'auteur, dans son étude, définit la polyvalence comme l'aptitude des employés à exécuter des tâches diverses et la considère en tant qu'une compétence de base- atout des PME. En effet, elle permet à l'élément humain de faire face aux multiples événements de la vie de l'entreprise, et plus particulièrement aux mutations dans un contexte en rapide évolution. De plus, selon l'auteur, la grande capacité d'adaptation de ces entités économiques et la flexibilité de leur structure organisationnelle sont dues particulièrement à leur rapidité d'apprentissage, favorisée par la polyvalence élevée de leurs employés.

L'aboutissement empirique qui se rattache aux préoccupations des dirigeants de la fidélisation des employés, concorde parfaitement avec celui émergé de l'étude menée par Peretti et Swalhi (2007) dans laquelle les auteurs soulignent que la fidélisation des ressources humaines est un enjeu important ainsi qu'une nécessité imposée par l'incertitude de l'environnement de l'entreprise. De plus, ils la définissent par la faible propension de l'individu à rechercher un travail en dehors de l'entreprise. L'employé contribue à la performance sous deux biais différents : un angle psychologique à travers un attachement affectif et un angle social à travers une réalisation efficace des tâches. La contribution de l'employé à la performance telle que décrite par les deux auteurs, est reprise dans le tableau 12.

La recherche des employés plutôt qualifiés par les « A » corrobore avec la fidélisation des employés basée sur la performance au travail. En effet, bien qu'ils éprouvent des difficultés croissantes à fidéliser leurs employés, ces dirigeants relèvent le défi en convergeant leurs préoccupations vers la rétention de personnes ayant des connaissances et des qualifications techniques appropriées au métier de l'entreprise. Par contre, la recherche par les « P » des employés plutôt dévoués, s'accorde avec la notion de la fidélisation qui se reflète à travers la

dimension de l'attachement affectif, basée sur un aspect purement relationnel, à travers une implication affective.

Tableau 12 : Les deux dimensions de la fidélité organisationnelle

[Adapté de Peretti et Swalhi (2007)]

FIDÉLITÉ ORGANISATIONNELLE	Faible propension à rechercher un travail	Contexte psychologique	Attachement affectif
		Contexte social	Performance au travail

De plus, la divergence manifeste entre les attentes salariales des deux parties, rejoint la notion de synergie négative ou « antagonisme » telle qu'elle est appelée par Fauvet (2004). Il s'agit d'éléments-freins déployés par les acteurs au sein de l'entreprise, qui freinent sa croissance. Cette notion qui n'est pas spécifique pour l'un ou l'autre des deux profils de dirigeants, mérite quand même notre attention.

Les pratiques en lien avec les clients

Les relations durables et profondes des dirigeants libanais avec leurs clients, se retrouvent dans l'étude menée par Martin (2008) qui révèle que les PME entretiennent avec leurs clients de nombreuses relations qui leur permettent de résoudre les problèmes auxquelles elles sont confrontées. Ainsi, les PME gérées par les « A » qui déploient leurs efforts pour satisfaire et fidéliser les nouveaux clients, sont considérées par Kotler et Keller (2012) comme étant des sociétés qui recherchent plutôt la croissance. L'acquisition de nouveaux clients est une démarche qui leur coûte cinq fois plus cher que la satisfaction et la fidélisation des clients actuels. Cependant, les PME gérées par les « P » qui tablent surtout sur leurs clients traditionnels, sont considérés par Habhab-Rave (2007) comme étant des sociétés qui se concentrent généralement sur la survie de leurs entreprises. La valorisation des anciens clients est une démarche qui leur permet une propension plus faible à la croissance.

Les pratiques en lien avec les PME du même métier

les relations des dirigeants libanais avec les autres entreprises du même métier, qui relèvent, selon Johnson *et al.*, (2011), des capacités dynamiques, approchent le réseau relationnel tel que défini par Martin (2008). Selon l'auteur, cette coopération procure à la PME un avantage de résistance distinctif sur les grandes entreprises. Elle est de même apte à réduire l'incertitude surtout que l'information qui véhicule au sein du réseau favorise la confiance entre les collaborateurs (Mäkinen, 2002). De plus, le réseau permet à l'entreprise de bénéficier informellement d'un ensemble d'informations, et est à l'origine de sa capacité réactive. Cette coopération qualifiée par Dollinger (1985) de « proximité externe », est apte à réduire l'asymétrie dans la dépendance envers les ressources, ce qui augmente la résistance aux différentes variations environnementales. Corm (2004) appuie cette réalité en évoquant les nombreux défis auxquels les PME libanaises continuent de faire face. Ces défis qui les ont conduites à coopérer pour neutraliser les incertitudes et assurer leur survie, les poussent à s'insérer dans des réseaux régis par des relations de collaboration qui prennent la forme d'alliances implicites et /ou explicites, et leur permettent de tenir ferme en partageant plusieurs préoccupations. Les interactions sur lesquelles reposent les réseaux, constituent des sources de valeurs pour les PME, car elles leur permettent le partage des expériences et des défis sans avoir recours à un investissement financier supplémentaire (Puthod et Thévenard-Puthod, 2006). Dans cette optique les dirigeants de PME ont intérêt à développer les liens avec d'autres entreprises, qu'il s'agisse de partenaires, de fournisseurs, de distributeurs ou encore de concurrents (Seibert, 2001).

Les rapports « amicaux », informels et des fois implicites entre des entreprises du même métier mobilisés par les « P », se retrouvent dans une étude menée par Guihur, Julien et Trépanier (2009). Les auteurs ont montré que le réseau d'entreprises s'accorde parfaitement avec la PME qui, de par sa structure, coopère intuitivement avec d'autres PME. Cette coopération sera également capable de réduire l'incertitude, surtout que l'information qui véhicule au sein du réseau, cherche à promouvoir la confiance (Mäkinen, 2002). De plus, l'entretien de pratiques malhonnêtes par un groupe de dirigeants appartenant surtout au profil « paternaliste », est confirmé par une étude menée par Plane (2010) sur les performances productives et le climat de l'investissement dans quatre pays de l'espace MENA : Algérie, Égypte, Maroc et Liban.

L'auteur a rapporté que les entreprises libanaises, soumises aux effets perturbateurs des facteurs institutionnels, notamment la corruption, sont en état de « symbiose »⁸⁶, et développent entre elles des relations qui vont dans un sens incorrect, mais garantissant, mal à propos, leur existence.

Les rapports professionnels explicites entre des entreprises du même métier, mobilisés par les « A », se retrouvent dans une étude menée par Allali (2007) sur les réseaux des PME. L'auteur considère que les réseaux formels permettent aux entreprises d'améliorer leur compétitivité à travers l'investissement dans des actifs relationnels (échange de savoir-faire, apprentissage conjoint, combinaison de ressources rares, mise en place de mécanismes de gouvernance, etc.). Ces échanges leur permettent d'établir des relations spécifiques créatrices de valeur par les synergies dégagées, et de bénéficier informellement d'un ensemble d'informations qui est à l'origine de leur capacité de survie (Martin, 2008).

Les pratiques innovantes en lien avec l'originalité dans les idées des dirigeants

Les concessions faites par les dirigeants libanais à leurs clients et leur soumission aux conditions imposées par ces derniers sont des pratiques qui se rattachent au contexte libanais. Il s'agit selon Johnson *et al.*, (2011), d'une capacité dynamique qui correspond à une relation spécifique avec les clients et qui mérite d'être signalée. La réalité dégagée du terrain qui se rattache au système de production flexible adopté par les « A », se rapporte, selon une étude menée par Callan et Guinet (2000), à la notion de la spécialisation flexible. À travers ce modèle qui favorise l'innovation, les PME espèrent réagir rapidement aux évolutions sur le marché. Selon les auteurs, les systèmes de production flexibles présentent cinq caractéristiques qui sont le recours à des équipements multifonctions, l'innovation permanente, les groupements d'entreprises, la constitution de réseaux et la propagation du savoir. Ces cinq caractéristiques sont bien saillantes chez ce type de dirigeants, mais nous retenons et développons deux d'entre elles (le recours à des équipements multifonctions et l'innovation permanente), car les autres caractéristiques ont été déjà discutées plus haut. De surcroît, l'utilisation d'équipements non spécialisés est, selon Julien et Marchesnay (1988) ; Tarondeau (1999), un moyen d'accroître la flexibilité organisationnelle

⁸⁶Ce mot, emprunté à la terminologie de la biologie, décrit des interactions étroites entre des espèces vivantes différentes.

des entreprises et de les rendre plus adaptables à l'évolution et aux exigences d'un marché inconstant. De plus, dans une telle démarche, les produits et les méthodes de production et d'organisation font en permanence l'objet d'améliorations et de perfectionnement.

L'appropriation par les « P » des activités de leurs fournisseurs ou le contrôle par les « A » des activités de leurs clients, une fois apposés à la littérature, correspondent à la stratégie d'intégration verticale partielle dans une logique plutôt coopérative que concurrentielle (Kotler et Keller, 2012). Cette orientation consiste en un développement du domaine d'activité stratégique de l'entreprise soit vers l'amont, soit vers l'aval, ce qui permet une meilleure emprise de l'entreprise sur le marché. Cette orientation lui permet de même de limiter sa dépendance vis-à-vis des clients ou fournisseurs, en accédant à des sources d'informations qui lui permettent de réduire l'incertitude (Crémadez, 2004). De plus, l'intégration verticale, à l'instar des réseaux d'entreprises, permet selon Puthod et Thévenard-Puthod, (2006), le partage des pratiques sans engendrement de coûts supplémentaires, constituant ainsi un moyen de réduire le degré d'incertitude des PME. Il s'agit pour les « P » d'une intégration verticale plutôt en amont qui conduit l'entreprise à s'approprier l'activité de ses fournisseurs et à contourner leur domination en les faisant passer du statut d'un « adversaire » à celui d'un « allié ». Quant aux « A », ils sont plutôt pour une intégration verticale mais en aval qui consiste à s'approprier des activités exercées par leurs clients ou leurs distributeurs en leur assurant un meilleur accès aux informations concernant le marché (besoin des consommateurs, données statistiques, etc.). Une telle intégration est susceptible de générer pour eux un avantage concurrentiel décisif.

Nous récapitulons les contributions issues du second élément constitutif du management de la PME en période de crise (Structure organisationnelle/Pratiques managériales réactives en temps de crise) comme suit :

- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : les pratiques intuitives mobilisées par les dirigeants libanais sont fondées sur la proximité et fonctionnent selon la trame intuition-décision-action.

- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : la polyvalence des employés permet à l'élément humain de faire face aux mutations dans un contexte en rapide évolution comme elle contribue au développement de sa rapidité d'apprentissage.
- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : la fidélisation des employés leur permettent de contribuer à la performance sous deux angles différents : les « A » convergent leurs préoccupations vers la rétention des personnes performantes capables de réaliser efficacement les tâches. Par contre, la fidélisation chez les « P » est basée sur un aspect purement relationnel qui se reflète à travers un attachement affectif entre le dirigeant et ses employés.
- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : l'existence d'une synergie négative qui freine la croissance de l'entreprise.
- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : les interactions des dirigeants libanais avec leurs clients montrent que les « A », qui déploient leurs efforts pour l'acquisition de nouveaux clients, recherchent plutôt la croissance de leurs entreprises. Alors que les « P », qui valorisent la relation avec les anciens clients, se concentrent sur la survie de leurs entreprises.
- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : le réseau relationnel basé sur une coopération entre les entreprises du même métier et qualifié de « proximité externe », procure à la PME un avantage de résistance distinctif comme il lui permet de partager les expériences et les défis. Pour les « P », il s'agit d'une coopération intuitive dont le but est de promouvoir la confiance avec dans certains cas, des relations basées sur des pratiques non-éthiques. Pour les « A », il s'agit d'une coopération formelle basée sur des échanges d'actifs relationnels avec création de valeur et synergies dégagées.
- **RSTL** (*Résultats spécifiques au terrain libanais*) : les concessions faites par les dirigeants libanais à leurs clients.

- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : la spécialisation flexible telle qu'adoptée par les « A » et qui requiert une innovation permanente, les incite à utiliser des équipements multifonctions et à revoir en permanence leurs produits et leurs méthodes de production. Il s'agit d'une flexibilité opérationnelle facilitant l'engagement de ressources dans une perspective d'efficacité maximale.
- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : une stratégie d'intégration partielle est adoptée par la majorité des dirigeants libanais. Pour les « P » c'est une intégration verticale plutôt en amont qui leur permet de contourner la domination des fournisseurs. Pour les « A », il s'agit d'une intégration verticale en aval qui leur permet d'accéder aux informations concernant le marché.

2.3. Les mécanismes de coordination et le système d'information

La réalité tirée du terrain qui se rattache aux mécanismes de coordination qui sont, dans leur majorité, directs et faiblement standardisés, vient en faveur de la capacité d'adaptation et de la souplesse de la PME. Elle atteste de l'importance et du rôle prépondérant du management de proximité dans le fonctionnement de cette entreprise (Torrès, 2000). Elle se retrouve dans le mécanisme d'ajustement mutuel de Mintzberg (1990) qui jusqu'à présent, est largement méconnu. Ce processus, tel que décrit par l'auteur, est un processus informel et spontané d'échange d'informations et de prise de décisions entre des acteurs d'un même niveau hiérarchique. Il se manifeste par le pouvoir de la capacité collective à mener à bien des actions inhabituelles (Dupuis, 2004). Il est bâti sur le concept de coordination relationnelle par le biais d'un réseau spontané de relations (Gittel, 2000- 2002). Dans la présente étude, la situation d'interdépendance mutuelle est plutôt entre acteurs de niveaux hiérarchiques différents, à l'encontre des résultats relevés par Mintzberg (1990). Bien que le dirigeant demeure le superviseur direct, employés et patron transmettent spontanément les informations, par simple communication informelle (verbale, visuelle ou gestuelle). Ceci rejoint aussi la notion du management baladeur (MBWA), une technique de décloisonnement hiérarchique qui permet aux dirigeants de discuter d'une manière très spontanée avec leurs employés, comme elle leur permet

également de garder le contact, dominer la situation et résoudre les problèmes (Peters et Waterman, 2012).

Les apports issus du troisième élément constitutif du management de la PME en période de crise (Les mécanismes de coordination et le système d'information) sont récapitulés ci-dessous :

- **RSTL** (*Résultats spécifiques au terrain libanais*) : les mécanismes de coordination de presque tous les dirigeants interviewés se retrouvent dans le processus d'ajustement mutuel. Cette situation d'interdépendance mutuelle est relevée entre des acteurs de niveaux hiérarchiques différents ; un phénomène attribué à la spécificité du terrain libanais.
- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : les dirigeants interviewés pratiquent le management baladeur. Cette technique leur permet de dominer la situation et de résoudre les problèmes.

2.4. La culture organisationnelle

La réalité empirique issue de l'analyse de la PME libanaise met en valeur le rôle central du dirigeant dans la construction de la culture organisationnelle. Cette réalité est décrite dans une étude menée par Zghal (2008) qui souligne l'influence du dirigeant sur la culture organisationnelle de la PME. En effet, c'est lui qui transmet aux employés un ensemble de valeurs, de croyances et de normes qui s'incrusteront dans leurs esprits et deviendront les composantes de cette culture.

Le rapprochement physique valorisé par la majorité des répondants rappelle la notion du management *polysensoriel* de Torrès, p.31, 32 chapitre 1 dans Filion (2007) qui considère que dans une PME, *le dirigeant peut toucher, sentir, voir, entendre son personnel, ses clients, ses fournisseurs* », il se sert de ses sens pour capter de l'information qui serait intransmissible par le biais des « *méthodes formalisées et procédurales de la gestion moderne* », ce qui permet à la PME d'être la première à réagir que ce soit au début d'une crise, ou au moment d'une reprise.

De surcroît, la culture organisationnelle rigide qui impose un caractère de détermination chez tous les dirigeants-répondants, se retrouve dans les travaux de Wang *et al.*, (2004) et de Stephan (2002). Selon Stephan, au Liban c'est la culture entrepreneuriale qui se manifeste par la détermination et l'obstination du dirigeant libanais. La détermination à la survie qui prédomine chez les « P », reflète chez ces derniers des compétences interpersonnelles distinctives, notamment lorsqu'il s'agit d'interagir avec les membres de la famille. Par contre, la détermination à la réussite qui prédomine chez les « A » fait preuve d'une capacité remarquable de planification sur le long terme avec élaboration d'une vision et d'une mission claire de l'avenir de l'entreprise qui devraient être en cohérence avec son passé (Stavrou *et al.*, 2005).

Les apports issus du quatrième élément constitutif du management de la PME en période de crise (La culture organisationnelle) sont récapitulés ci-dessous :

- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*): un management *polysensoriel* est valorisé par la majorité des répondants.

- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : la culture organisationnelle au sein de la PME libanaise est le résultat de l'influence de la personnalité de son dirigeant. De plus, au Liban il s'agit plutôt d'une culture entrepreneuriale qui se manifeste par la détermination à la survie qui prédomine chez les « P » et qui reflète chez ces derniers des compétences interpersonnelles distinctives. Elle se manifeste chez les « A » par une détermination à la réussite avec une capacité d'élaboration d'une vision et d'une mission claire de l'avenir de l'entreprise cohérents avec le passé de l'entreprise.

2.5. Les ressources indispensables à la vie- survie de la PME

Les ressources que les dirigeants libanais trouvent indispensables pour gérer au mieux leurs entreprises dans un contexte de crise, se subdivisent principalement en ressources humaines et en ressources financières. La faveur qu'accordent les « P » aux ressources humaines et celle, que les « A » accordent aux ressources financières, ne fait que renforcer la division des dirigeants en deux profils. Ces préférences, apposées à la littérature, sont détaillées et récapitulées ci-dessous :

L'activation des ressources humaines

Les pratiques des dirigeants vis-à-vis des employés, sont marquées par une « touche humaine » et par l'exigence de la polyvalence. Elles sont en conformité avec les résultats d'une étude entreprise par Torrès (2007). L'auteur affirme que la recherche de la polyvalence élevée des employés est un atout de la PME. Il l'attribue à la proximité fonctionnelle qui favorise les contacts entre les travailleurs ainsi qu'à l'échange des connaissances entre eux.

La recherche par les « A » des employés qualifiés techniquement avec un profil capable de faire preuve d'initiative, se retrouve dans l'étude menée par St-Pierre, Audet et Mathieu (2003) dans laquelle les auteurs apposent la désignation d'innovante⁸⁷, à la PME gérée par ce profil de dirigeants. Les gérants, optent dans ce cas, pour une stratégie de personnel orientée vers des employés innovateurs et ciblent des profils qui bénéficient d'un haut potentiel de savoir-faire (connaissances et technicité).

La valorisation des aptitudes interpersonnelles par les « P » à travers leur recherche d'employés expérimentés et capables de faire preuve d'une fluidité dans la communication, confirme la qualification de PME locale telle que décrite par St-Pierre, Audet et Mathieu (2003) et déjà attribuée⁸⁸ à la PME pilotée par ce profil de dirigeants. En effet, ces dirigeants accordent une attention particulière au personnel intègre et fidèle et ciblent des profils qui se différencient surtout, par l'accumulation de leurs expériences. Cette PME, fondée sur une stratégie de proximité, opère essentiellement dans un marché local et est dirigée par des entrepreneurs qui valorisent la stabilité de leur personnel, ce qui lui permet d'afficher un faible degré de vulnérabilité. Ces aptitudes interpersonnelles relèvent du savoir-être des employés, et seront, une fois développées, aptes à gérer le changement de l'environnement de manière à devenir de véritables pratiques partenaires indispensables (Hourst *et al.*, 2008).

⁸⁷ La désignation de PME « innovante » remplacera celle de PME « exportatrice » attribuée à la PME gérée par les « A ».

⁸⁸ Revoir le paragraphe : Le dirigeant / La prise de décision en période de crise (*le paragraphe 2.1*) du présent chapitre.

Il est à signaler de même que la notion de « PME agile⁸⁹ » au sens de Barzi (2011) peut de même désigner la PME gérée par les « P ». Selon l'auteur, cette PME se distingue par une mobilisation facile des employés, une forte relation interpersonnelle et une facilité de communication entre le dirigeant et les salariés.

L'activation des ressources financières

Les négociations « à froid » entrepris fréquemment entre presque tous les dirigeants interviewés et leurs banquiers, restent une spécificité qui caractérise les pratiques des dirigeants libanais. Il s'agit selon Johnson *et al.*, (2011), d'une capacité dynamique qui correspond à une relation spécifique avec les institutions financières et qui mérite d'être signalée. De plus, la disponibilité de l'argent liquide qui constitue pour les « P » un élément de protection fondamental contre une conjoncture défavorable se retrouve dans les résultats élaborés par St-Pierre, Audet et Mathieu (2003) sur la trésorerie liquide de la PME « locale ». En effet, la performance de cette PME est enviable par le fait que son taux de liquidités est remarquablement supérieur aux autres entreprises, son endettement est inférieur avec une marge brute comparable, ce qui contribue à diminuer sa vulnérabilité.

L'activation des pratiques spécifiques vis-à-vis des partenaires

Le rapprochement, tiré des données issues du terrain, entre PME libanaise et grande entreprise internationale, constitue une catégorie d'alliance jusqu'à présent peu étudiée (Cheriet, 2006 ; Chen et Chen, 2002). Cette capacité dynamique au sens de Johnson *et al.*, (2011), correspond à une manœuvre stratégique majeure, que les auteurs précités, qualifient d'alliance asymétrique. De plus, ils précisent que ce type d'alliance stratégique peut être d'un apport considérable à la PME notamment en termes de conseil, de marge de manœuvre et du renforcement de sa capacité de survie. Il peut de même lui conférer un cachet de dynamisme qui renforce sa crédibilité.

L'engagement croissant à l'international de la PME libanaise, se rapproche de l'étude de Ramadan (2008) dans laquelle l'auteur évoque la capacité de ce phénomène d'absorber les

⁸⁹ Dans le paragraphe : Le dirigeant / La prise de décision en période de crise (*le paragraphe 2.1*), la PME agile » a qualifié la PME dirigée par les « A »

turbulences de l'environnement. D'autant plus que le marché libanais est petit ce qui le rend facilement saturé avec une capacité d'absorption presque limitée. Cet engagement en incertitude à l'international, est selon Shane et Venkataraman (2000) le résultat d'une opportunité étrangère qui se présente spontanément à l'entreprise.

Les actions de diversification menées par les « A », concordent avec la matrice d'Ansoff ⁹⁰ qui croise les produits (actuels et nouveaux) et les marchés (actuels et nouveaux) de l'entreprise, facilitant ainsi la prise de décision. La stratégie de croissance adoptée par ces dirigeants, correspond à celle du développement des produits telle que proposée par l'auteur et selon laquelle l'entreprise crée et vend de nouveaux produits à sa clientèle habituelle, comme elle peut changer les caractéristiques des produits actuels. Cette stratégie contribue à un développement des ventes basé sur l'augmentation des quantités achetées. L'entreprise est dans ce cas acculée à développer son savoir-faire technologique pour élargir sa gamme de produits tout en s'adressant à la même clientèle. Un autre choix stratégique concerne ce même profil de dirigeants, il s'agit de la stratégie de l'extension du marché qui permet à ces derniers d'augmenter leurs ventes par l'introduction de leurs produits sur de nouveaux marchés.

Le choix par les « P », de plusieurs petits fournisseurs et/ou clients, qui leur permet de satisfaire au plus juste et à temps le besoin de leur clientèle, se retrouve dans une étude menée par Colovic (2008) sur les facteurs qui ont facilité la transformation des PME japonaises au cours des cinquante dernières années.

Cette étude met en évidence le principe du juste-à-temps qui sous-tend une « production tirée » par la demande et non par l'offre. En effet, cette pratique qui évite la constitution de stocks, épargne à la PME les coûts y relatifs (coûts en trésorerie, coûts en espace de stockage et coûts de dépréciation et de détérioration...). Elle évoque aussi le « rationnement des fournisseurs », une action qui s'annonce naturellement dans la PME libanaise. En effet, cette action se base sur un grand nombre de petits fournisseurs flexibles et aptes à satisfaire promptement les besoins des PME en matières premières.

⁹⁰ Voir le tableau 13 à la fin de ce thème.

De plus, les possibilités de virer vers un autre domaine d'activité menées par les « P », correspondent à la stratégie de diversification stratégique telle que proposée par la matrice du croisement produit/marché d'Ansoff. Selon cette stratégie, l'entreprise se lance dans un nouveau métier en proposant de nouveaux produits à de nouveaux marchés afin de répartir et de réduire les risques provenant des mutations de l'environnement. Ce constat se retrouve aussi dans un ouvrage rédigé par Crémadez (2004). Selon l'auteur, la diversification permet de partager les risques entre des domaines d'activités différemment conditionnés par l'environnement externe. Cette action stratégique a pour but de réduire l'effet négatif des aléas sur le rendement de l'entreprise, qui en entamant de nouveaux métiers, aura plus de chances d'assurer sa survie. Le tableau 13 suivant illustre la matrice de croisement produit/marché d'Ansoff :

Tableau 13: Croisement produit/marché

(Adapté d'I. Ansoff, Stratégie du développement de l'entreprise. Paris : Hommes et Techniques, 1976).

Produits Marchés	Produits actuels	Produits nouveaux
Marchés actuels	1. Pénétration du marché	3. Développement de produits
Marchés nouveaux	2. Extension du marché	4. Diversification

Avant de récapituler les contributions du cinquième élément constitutif du management de la PME en période de crise (Les ressources indispensables à la vie-survie de la PME), nous présentons ci-dessous le tableau 14 qui illustre, au fur et à mesure de l'avancement de la discussion, l'aboutissement de la terminologie des deux ensembles de PME repérés :

Tableau 14 : La terminologie attribuée aux deux ensembles de PME

La terminologie finale adoptée suite à la discussion des résultats		
Analyse des résultats	conduite « laxiste »	conduite « réactive »
Discussion des résultats	profil du dirigeant « paternaliste »	profil du dirigeant « averti »
	PME « locale »	PME « exportatrice » ou innovante »
	PME agile	

- **RCL** : la PME libanaise est une PME « agile ». Cette réalité correspond à la PME gérée par les deux profils de dirigeants.
- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : les dirigeants libanais cherchent à développer la polyvalence élevée des employés dans un contexte de crise. Les « A » qui ciblent des profils bénéficiant d'un haut potentiel de savoir-faire, orientent leurs efforts vers des employés innovateurs. Les « P » qui ont une préférence pour des profils bénéficiant d'un haut potentiel de savoir-être, accordent une attention particulière aux employés fidèles et expérimentés.
- **RSTL** (*Résultats spécifiques au terrain libanais*) : les négociations « à froid » entrepris entre dirigeants et banquiers, restent une spécificité qui caractérise les pratiques des dirigeants libanais.
- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : la trésorerie liquide constitue pour les « P » un élément de protection qui contribue à diminuer sa vulnérabilité. En effet, l'entreprise « locale » enregistre un taux de liquidités remarquablement supérieur à l'entreprise « innovante » avec un endettement inférieur et une marge brute comparable.

- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : des alliances asymétriques entre les PME libanaises et des grandes entreprises internationales renforcent la capacité de survie de ces entreprises locales comme elles leur confèrent un cachet de dynamisme.
- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : les « A » adoptent des stratégies de croissance basées sur le développement des produits ainsi que sur l'extension du marché. Ce profil de dirigeants est acculé à développer un savoir-faire technologique qui lui permet d'élargir sa gamme de produits. Les « P », adoptent des stratégies de diversification stratégique afin de répartir et de réduire les risques. De plus, les dirigeants de ce type « paternaliste » travaillent selon le principe du juste-à-temps, comme ils favorisent le rationnement des fournisseurs et/ou des clients.

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

Le développement des compétences au sein des PME libanaises doit être continu par le fait de la continuité de la crise libanaise. Ainsi, le dirigeant libanais est amené à développer, à maintenir et à évoluer ses propres compétences ainsi que celles des personnes avec lesquelles il travaille. Les compétences fondamentales que les dirigeants libanais mobilisent et développent pour se maintenir face à la complexité de l'environnement, renforcent la division des dirigeants et par conséquent des PME en deux profils et deux typologies différentes. Ces compétences sont récapitulées ci-dessous :

Les compétences en lien avec l'histoire de la PME

La survie de la PME libanaise qui, selon presque tous les dirigeants interrogés, repose principalement sur sa renommée et sa crédibilité, se rapporte à l'étude de Barney (1991) dans laquelle l'auteur affirme que la réputation de l'entreprise (actifs incorporels intangibles) est d'une importance stratégique majeure. C'est une ressource rare dont le contrôle reste fondamental pour assurer la survie de l'entreprise, lui permettant ainsi de bénéficier des opportunités du marché ou de neutraliser les menaces de l'environnement.

Les compétences en lien avec la mobilisation et l'évolution des ressources humaines

La centralité du rôle du dirigeant libanais et son influence sur ses employés est décrite dans l'étude d'Antonakis *et al.*, (2004) dans laquelle l'auteur considère que le pouvoir du dirigeant sur ses employés, est une ressource privilégiée qui provient de son leadership. De surcroît, dans un contexte de crise, le dirigeant/leader revêt une grande importance puisqu'il peut consolider et stimuler le lien social entre l'entreprise et les employés (Thévenet, 2006). Cette consolidation se fait selon deux orientations majeures de leadership : l'orientation vers l'élément humain et l'orientation vers la production (le Bergeron, 1979).

L'attitude des « P » qui se révèle à travers leur fierté de l'attachement des employés à l'entreprise et la valorisation du sentiment d'appartenance chez eux, est semblable aux résultats émergés de l'étude de Soufyane (2010), qui attribue cette attitude à une orientation des dirigeants vers l'élément humain. En effet, ces dirigeants favorisent la dimension émotionnelle et adoptent vis-à-vis de leurs employés une attitude amicale qui repose sur une confiance réciproque. Ceci les rend capables de déduire à partir des signaux faibles et subtils, mettant en évidence, toujours selon l'auteur, la notion de fluidité relationnelle.

L'attitude des « A », qui encourage la créativité des employés et renforce l'ambiance de la synergie au sein de la PME, est attribuée par Soufyane (2010) à une orientation des dirigeants vers la production. Ces dirigeants favorisent la dimension instrumentale et se préoccupent surtout du côté technique, des objectifs de production, de la discipline et du rendement. En retour, cela entraîne chez les employés, une augmentation de la satisfaction au travail et une amélioration du savoir-faire.

Le manque de plans préétablis de formation et les démarches préliminaires en recrutement au sein de la PME libanaise, confirme les résultats élaborés par Paradas (2007). Selon l'auteur, la PME, de par son hétérogénéité, souffre de la faiblesse de démarches en formation et en recrutement qui répondent de manière satisfaisante à ses spécificités.

Le processus de recrutement préliminaire et spécifique chez les « P » se retrouve dans une étude élaborée par l'Observatoire des PME (2003) qui précise que dans les petites et moyennes

entreprises, les relations de bouche à oreille se placent au cœur du processus de recrutement et sont à la base de son activation. En effet, le dirigeant de la PME se méfie des intermédiaires et préfère mobiliser ses propres connaissances sur lesquels il s'appuie afin de réduire l'incertitude qui l'entoure. Les « A » recrutent leurs employés suivant un processus standard.

La faiblesse de la formation et les difficultés qui entravent son activation dans les PME libanaises en temps de crise, rejoignent les spécificités des PME telles qu'elles sont évoquées par la majorité des écrits. L'AGEFOS-PME(2006) a montré dans ses rapports annuels que la formation ne constitue pas un enjeu stratégique prioritaire pour le dirigeant de la PME. Les formations occasionnelles orientées principalement vers les jeunes entreprises par les « A », rejoignent les résultats émergés de la littérature qui stipulent que les PME évitent d'entreprendre des actions de formation régulières, car elles ont souvent un coût important qui dépasse leur capacité (Paradas, 2007). Le phénomène perçu chez les « P » et qui se manifeste par une formation pratiquement ignorée, s'explique, une fois apposé à la littérature, par la crainte de « fuite par la qualification » ou le « départ post-formation » au sens de Paradas (2007). La formation est perçue par le dirigeant de la PME comme une menace qui peut amener le salarié à aspirer à une meilleure situation dans une autre entreprise. Enfin, nous avons décelé, toujours chez les « P », une spécificité qui se rattache au terrain libanais et qui montre l'enjeu d'une formation professionnelle qui se concentre autour du dirigeant et qui le préoccupe particulièrement.

Les compétences en lien avec la performance du dirigeant en période d'instabilité

Les capacités affectives par le biais desquelles les « P » essaient d'encaisser les situations et les aptitudes rationnelles sur lesquelles les « A » travaillent en permanence, ont fait l'objet des études sur les compétences qui sont à l'origine de la performance du leader de Dulewicz et Higgs (2005). Ces auteurs trouvent dans leurs observations, que les aptitudes du leader à traverser les épreuves du changement, se subdivisent en trois types de compétences : intellectuelles, managériales et émotionnelles. Ces trois ensembles s'expriment à travers quinze comportements qui sont récapitulés dans le tableau six⁹¹. Bien que les dirigeants des deux profils exercent leurs pratiques managériales suivant leurs propres manières, connaissances et habiletés,

⁹¹ Le tableau 6 est présenté dans la deuxième section du chapitre trois.

les compétences du leadership des « P » se penchent vers les dimensions émotionnelles, celles des « A » basculent plutôt vers les dimensions intellectuelles.

Les compétences en lien avec la projection dans l'avenir du dirigeant

La réalité empirique qui se rattache aux démarches de planification peu organisées et variées des managers libanais, ressemble à la notion de la planification agile au sens de Bryan et Farrel (2009). Les auteurs postulent que les entreprises doivent concevoir simultanément plusieurs plans d'action stratégiques en mesure d'être appliqués selon le changement des situations.

De plus, la différence entre l'ampleur des ambitions des dirigeants et la faiblesse des ressources qu'ils possèdent, apparaît clairement dans la littérature mettant en avant, et toujours d'actualité, la notion d'intention stratégique telle que décrite par Hamel et Prahalad (1994). En effet, ces auteurs expliquent que l'inadéquation entre les ressources existantes et les ambitions du dirigeant, est à la base du programme ambitieux de ce dernier. Au Liban, le décalage remarquable en termes de ressources entre le présent et le futur ambitionné, crée une tension qui, selon Fauvy, (2009), instaure au sein de l'entreprise, une dynamique de résolution de problèmes. Dans ce contexte, il est utile de signaler que cette dynamique, proportionnelle à la tension générée, est chez les dirigeants paternalistes plus faible que celle chez les dirigeants avertis qui étendent leur planification sur un horizon plus éloigné, ce qui rend de même la flexibilité stratégique de la PME gérée par ces derniers nettement supérieure à celle de la PME gérée par les « P » (Julien et Marchesnay, 1988 ; Tarondeau, 1999). De plus, les prévisions du futur basé sur « le recyclage » des données du passé », apparaît un élément spécifique au contexte libanais.

La consolidation des relations entre les dirigeants libanais et leurs clients et/ou leurs employés en vue d'assurer la pérennité de la PME qu'ils dirigent, s'accorde avec les travaux de Wernerfelt (1984) et Barney (1991). Ces auteurs ont montré l'importance de l'identification, de l'appropriation et de l'exploitation d'actifs intangibles dans la génération des avantages compétitifs durables aptes à assurer la pérennité de l'entreprise. En effet, le renforcement par les « P », qui sont dans leur majorité des dirigeants-proprétaires, de la relation avec les anciens clients ressemble, toujours selon les mêmes auteurs, à la consolidation de la relation client et sa durabilité. Cette consolidation peut constituer pour ces dirigeants, un potentiel de différence (une

compétence fondamentale) utile à exploiter face à la turbulence de l'environnement. Par contre, l'appui des « A », qui sont dans leur majorité des dirigeants-salariés, sur la qualification de leurs employés, s'accorde avec la notion de l'investissement dans la qualification et le développement des employés qui peut éventuellement représenter un atout spécifique (compétence fondamentale) essentiel en temps de crise.

L'abondance, en dépit de la complexité de la situation, des projets entrepris par les dirigeants libanais, laisse entrevoir la principale tâche du manager telle que définie par Grant (1996). Elle consiste selon l'auteur, à optimiser la valeur à travers le déploiement maximal des ressources et capacités existantes. Les actions basées sur l'exploitation à l'interne de l'existant, entreprises par les « P » et qui consistent à revoir continuellement les coûts dans le but de leur atténuation, rejoignent un document de recherche préparé par Nahas (2005) et dans lequel l'auteur s'est appuyé sur la notion de l'optimisation des coûts qui s'avère être une solution efficace face aux turbulences de l'environnement.

La réalité empirique qui se rattache au travail des dirigeants « avertis » sur des projets à long terme, s'accorde avec les apports de l'ouvrage de Laville (2009). L'auteur précise clairement que dans des environnements complexes, turbulents et en pleine mutation, les dirigeants ont intérêt à mettre en place des stratégies de développement durable. Les dirigeants libanais du type « averti » intègrent, dans leurs projets futurs, un grand nombre d'acteurs et de facteurs. Cette intégration, menée dans une optique innovatrice, est régie par le sentiment de la responsabilisation sociale et environnementale afin de mieux détecter et exploiter les opportunités nouvelles et suivre ainsi l'évolution du marché.

Une autre réalité tirée du terrain et qui se rattache aux ambitions des dirigeants avertis de changer l'image de leur entreprise dans le but de se voir qualifier de « spécialiste dans le domaine », est en conformité avec la notion de la spécialisation par marché telle que expliquée par Kotler et Keller (2012). Il s'agit d'une stratégie adoptée par l'entreprise qui ambitionne de construire une réputation vis-à-vis de ses clients. Koenig (1996) dans son ouvrage intitulé *Management Stratégique*, a déjà avancé le concept de la spécialisation souple par marché, qui désigne les manœuvres de la spécialisation par marché entamées par les entreprises, tout en préservant et

enrichissant l'essentiel du métier existant. Cette stratégie, qui constitue pour la PME une sorte de protection (surtout contre la concurrence des grandes entreprises), est favorisée par la proximité géographique avec ses clients.

Les contributions du sixième élément constitutif du management de la PME en période de crise (Les compétences essentielles face à la complexité de l'environnement), sont récapitulées ci-dessous :

- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : le contrôle de la réputation de la PME est une ressource rare indispensable pour assurer la survie de l'entreprise.
- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : les dirigeants libanais exercent leur leadership selon deux orientations majeures. Les « P » sont orientés vers l'élément humain et les « A » sont plutôt orientés vers la production. Chez les premiers, une attitude amicale basée sur la confiance réciproque entre eux et leurs employés est repérée. Par contre, une attitude professionnelle basée sur l'amélioration du savoir-faire des salariés, prime chez les seconds.
- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : la PME libanaise souffre de la faiblesse de démarches en formation et en recrutement. les relations de bouche à oreille se placent au cœur du processus de recrutement chez les « P ». Par contre, les « A » recrutent leurs employés suivant un processus standard. Des formations irrégulières sont entreprises par les « A » car les coûts importants des formations régulières, dépassent la capacité financière de ces PME.
- **RSTL** (*Résultats spécifiques au terrain libanais*) : chez les « P » la formation est presque inexistante et se centre (dans le cas où elle existe) autour du dirigeant et ceci par crainte de « fuite par la qualification ».
- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : les compétences du leadership des « P » se penchent vers les dimensions émotionnelles, celles des « A » se limitent aux dimensions intellectuelles.

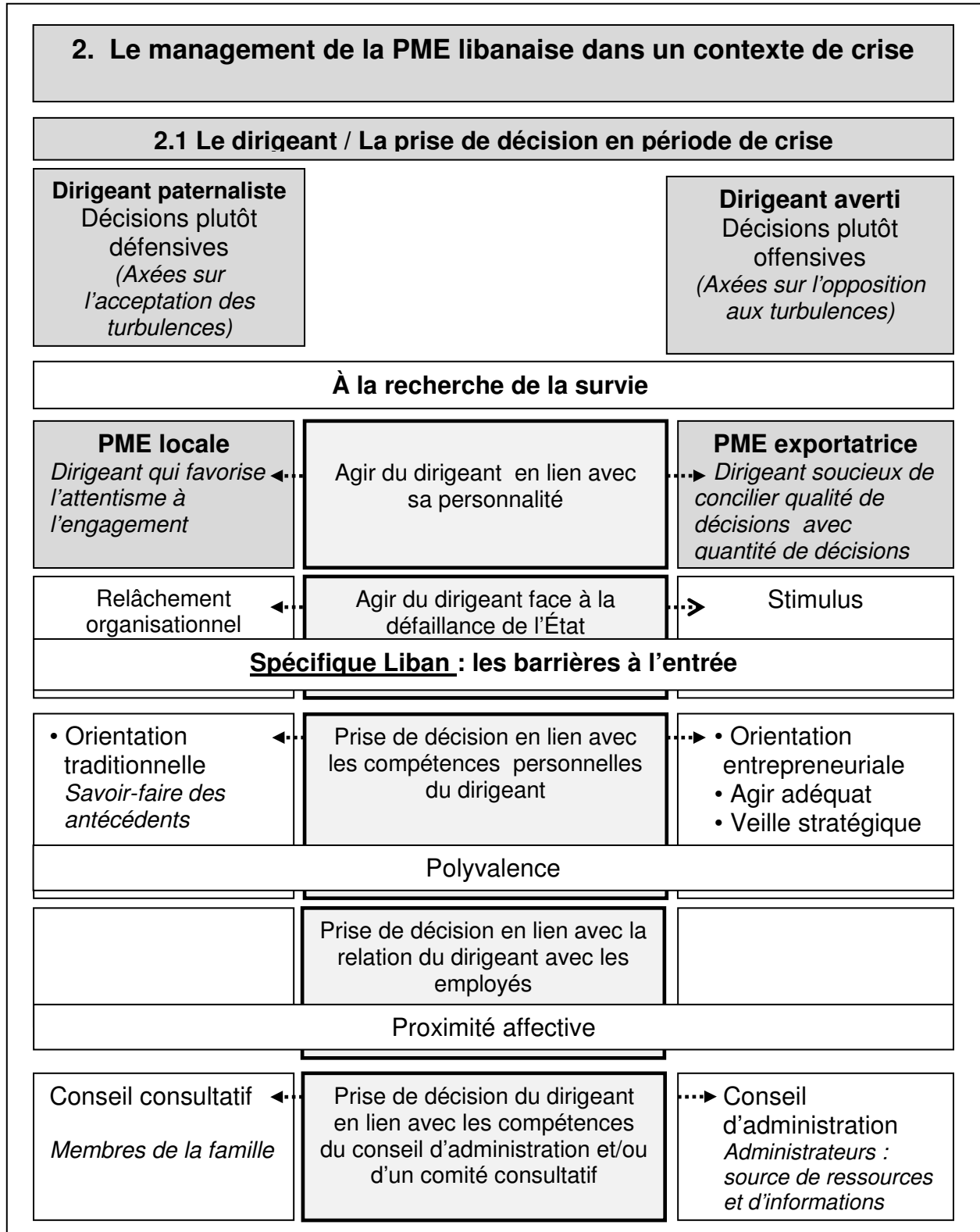
- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : une planification agile est repérée chez la majorité des dirigeants interviewés.
- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : l'inadéquation entre les ressources existantes et les ambitions des dirigeants libanais génère une tension au sein des PME libanaise. Cette tension crée dans les entreprises gérées par les « A », une dynamique de résolution de problèmes et une flexibilité stratégique plus grandes que celles créées dans les entreprises gérées par les « P ».
- **RSTL** (*Résultats spécifiques au terrain libanais*) : dans leurs prévisions du futur, les dirigeants libanais se basent sur « le recyclage » des données du passé ».
- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : l'aspiration d'assurer la pérennité reste le principal motif de réussite de tous les dirigeants. De plus, l'importance de l'identification, de l'appropriation et de l'exploitation d'actifs intangibles, poussent les « P » à investir dans la consolidation de la relation client et dans sa durabilité. Par contre, elle pousse les « A » à investir dans la qualification et le développement des employés.
- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : le déploiement maximal des ressources et capacités existantes est mené chez les « P » dans une optique innovatrice et sur des projets à long terme avec mise en place des stratégies de développement durable. Par contre, les « P » s'appuient sur une politique d'optimisation des coûts, plutôt à court terme.
- **RCL** (*Résultats en conformité avec la littérature*) : la spécialisation souple par marché à laquelle les « A » ambitionnent, leur permet dans le futur de préserver et d'enrichir l'essentiel du métier existant.

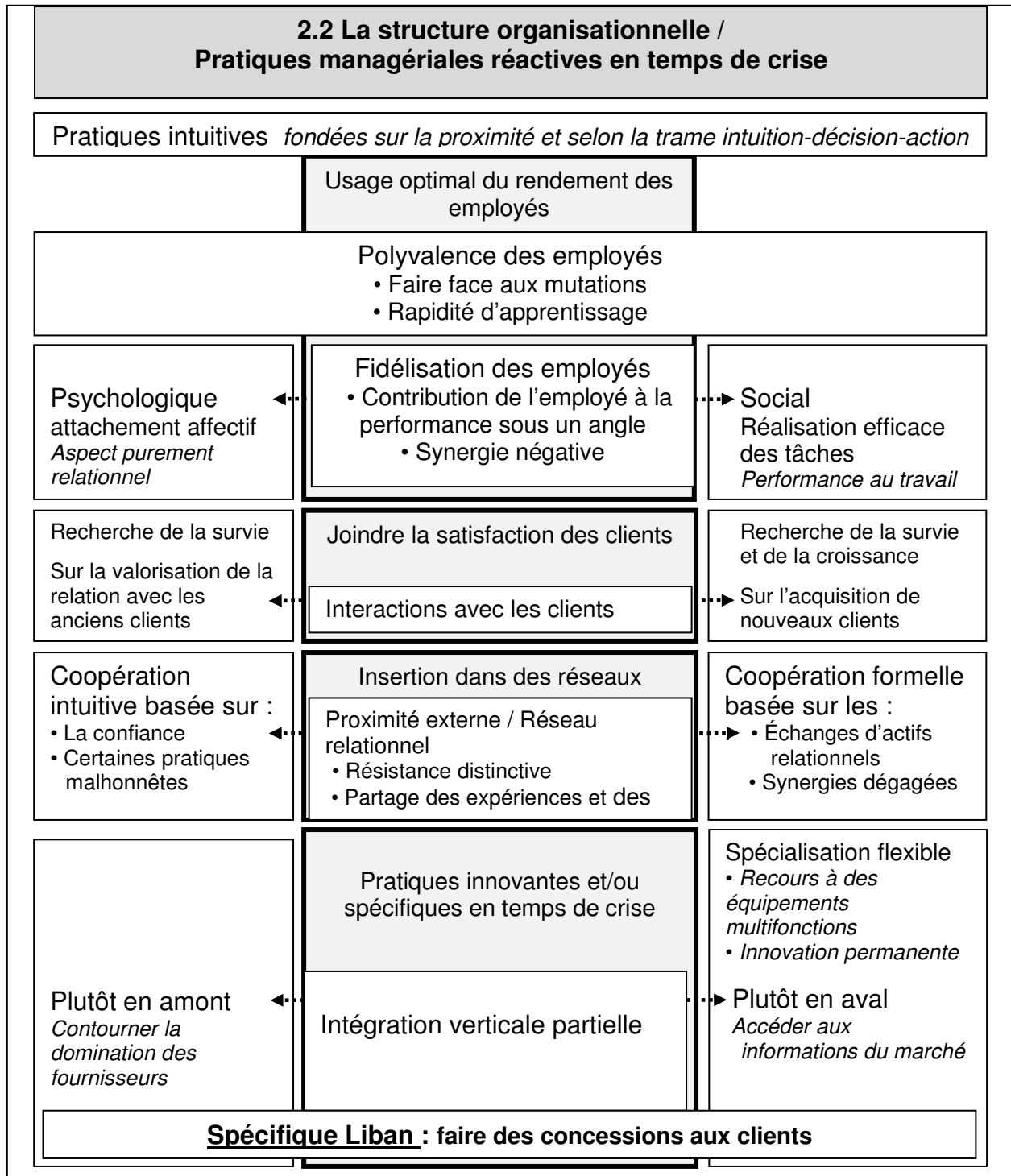
La matrice suivante (Figure 18) récapitulera les principaux résultats obtenus suite à la confrontation aux théories existantes ainsi que les résultats spécifiques au terrain libanais.

Figure 18 : Matrice de présentation des résultats de la recherche

(Élaborée par l'auteur)

1. La crise libanaise	
1.1 Les caractéristiques perçues de la crise libanaise par le dirigeant	
<ul style="list-style-type: none"> • La crise libanaise est une crise complexe imprévisible liée principalement à la nature du système politique ainsi qu'aux déstabilisations régionaux et ayant des conséquences économiques et sociales. • C'est une crise prolongée qui perdure et qui se caractérise par des fluctuations périodiques et récurrentes. <p>Spécifique Liban : La périodicité des crises économiques est transposée dans le domaine des crises politiques ce qui est considéré spécifique au contexte libanais</p>	
1.2 Les données qui alimentent la crise libanaise	
Faiblesse et absentéisme de l'État libanais comme principal incubateur	
1.3 Les dirigeants face à la crise libanaise et ses modes de reconnaissance	
Une crise : deux perceptions différentes / deux profils de dirigeants	
Dirigeant paternaliste <ul style="list-style-type: none"> • Préférence pour l'attente 	Dirigeant averti <ul style="list-style-type: none"> • Identification de signes annonciateurs • Intervention avec une stratégie efficace
1.4 Confrontation stratégique : réflexion et conduite d'ensemble	
<p>Spécifique à la PME Libanaise : la PME libanaise est une entreprise « non préparée » à la confrontation de la crise <i>Elle arrive à s'en sortir en entreprenant des réaménagements à l'interne pendant les périodes de conflits</i></p>	
<p>Gestion de la crise par intuition</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie décisionnelle qui constitue une nouvelle alternative du comportement stratégique • Permet au gestionnaire, d'être plus créatif, plus visionnaire comme elle lui permet d'accroître la qualité de ses décisions (Appui utile sur des techniques pour le développement de l'intelligence émotionnelle). 	





2.3 Les mécanismes de coordination et le système d'information

Ajustement mutuel

Spécificité Liban : deux niveaux hiérarchiques différents

Management baladeur

Dominer la situation et résoudre les problèmes

2.4 La culture organisationnelle

Le Management *polysensoriel*

À la survie

*De compétences
interpersonnelles
distinctives*



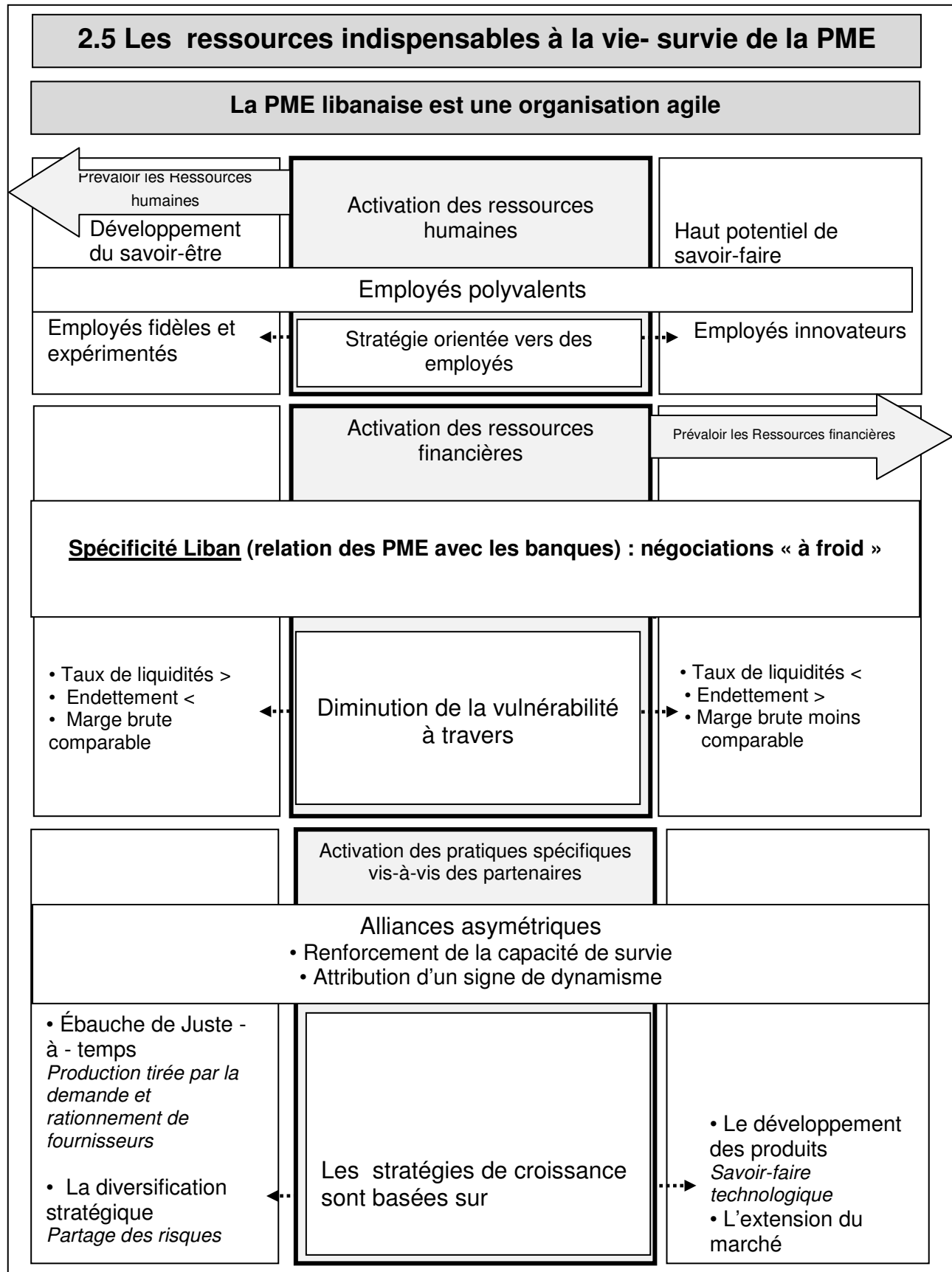
. Culture entrepreneuriale
. Influencée par le dirigeant

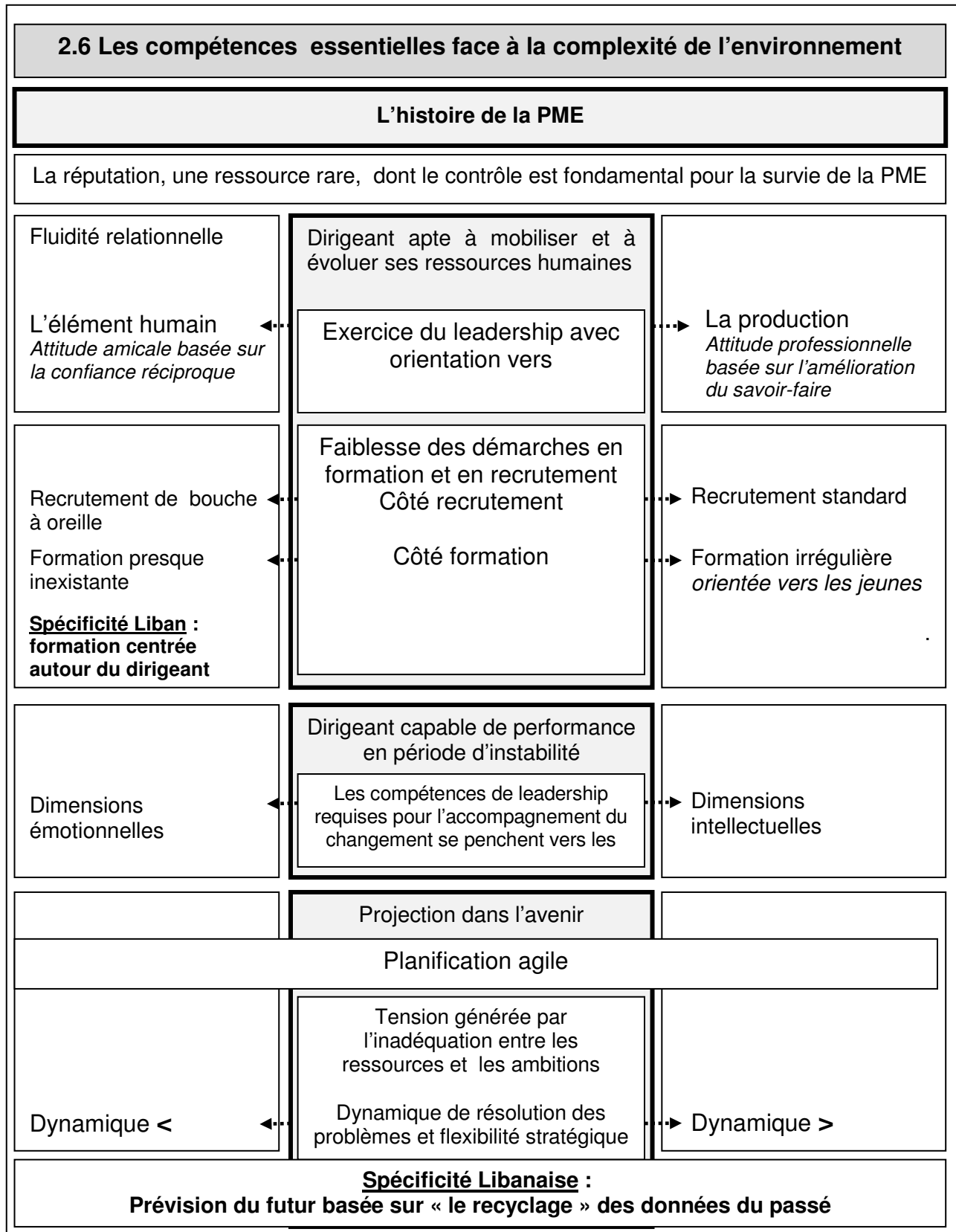
Caractère de détermination

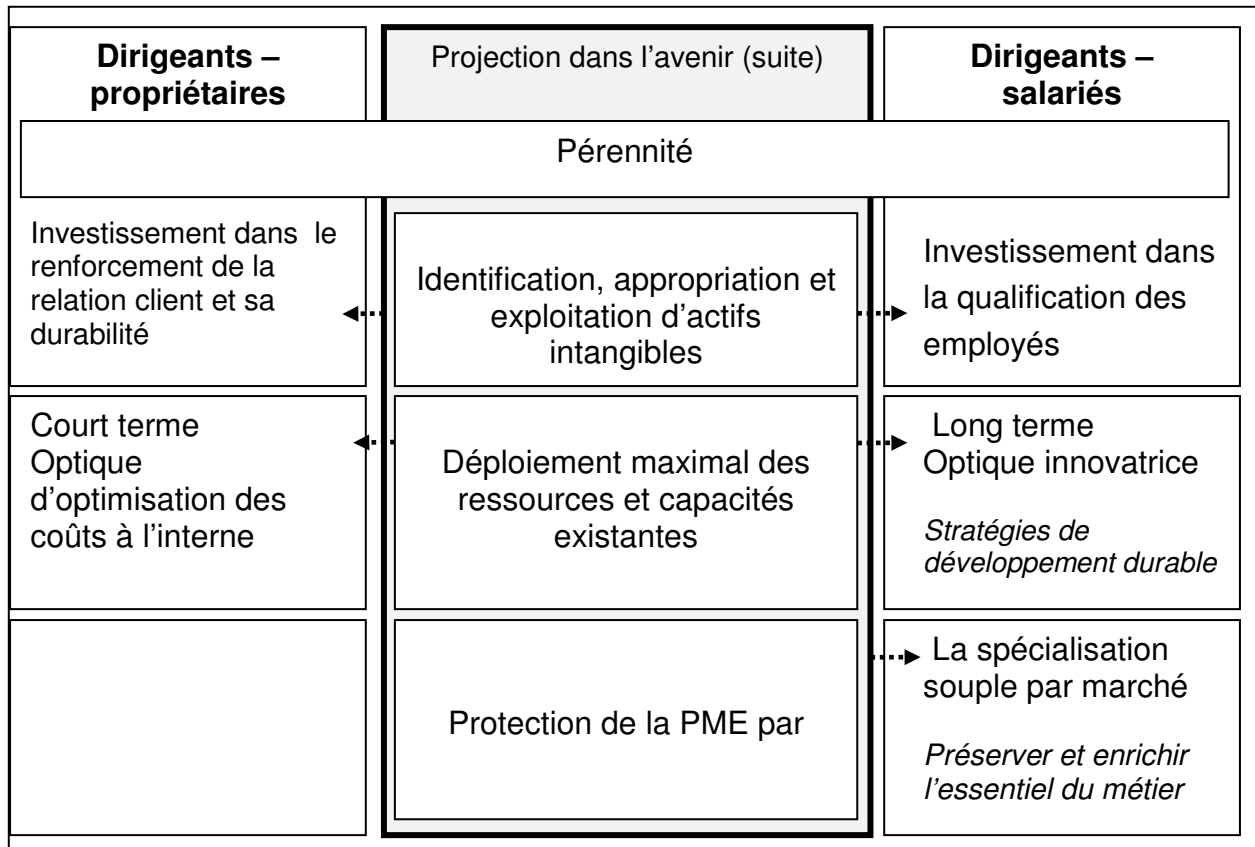
Dirigeant qui fait preuve

→ À la réussite

*D'une capacité
d'élaboration d'une vision
claire de l'avenir en
cohérence avec le passé*







Section 2. La matrice récapitulative des résultats

Tel le phœnix qui renaît de ses cendres.....

De la mythologie grecque

Selon Miles et Huberman (2003), les possibilités de présentation de résultats sont infinies et le chercheur peut utiliser, entre autre formats, une matrice récapitulative pour présenter de façon pertinente ses résultats. Ceci est d'autant plus nécessaire quand le volume d'informations récoltées est supérieur aux besoins de la recherche.

Ainsi, la matrice qui structure les résultats de la présente recherche afin de les rendre plus explicites, permet de visualiser un outil d'aide stratégique à la décision managériale dans des conditions particulières. Cet outil, adapté à la spécificité de la situation étudiée, orientera les actions des dirigeants de PME qui œuvrent dans des contextes similaires surtout que, l'organisation de nos jours, ne tire plus sa pertinence de la régularité de ses pratiques, mais de sa

capacité de se doter de modèles « adéquats » adaptés aux spécificités et aux complexités des situations (Tebourbi, 2000).

En conclusion, le dirigeant libanais du type « averti » renforce la capacité de résilience de son entreprise par un mode de management basé sur l'accumulation progressive de savoir-faire. Il a, selon Durand (2006), le mérite d'atteindre les objectifs recherchés. Cependant, cet atout peut, surtout en période de mutation, s'avérer insuffisant et exiger une mise en œuvre d'une gestion stratégique optimale (Creton, 1985). Alors que, le dirigeant libanais du type « paternaliste » renforce la capacité de résilience de son entreprise par un mode de management basé sur l'accumulation progressive d'expérience. Dans la perspective de Penrose, cet atout permet une combinaison pertinente des ressources en relation avec les opportunités émergentes dans l'environnement. Notons que, l'identification et l'articulation des ressources et des opportunités seront principalement liés aux perceptions du dirigeant.

Section 3. Les recommandations sur les pratiques managériales des dirigeants de PME dans un contexte de crise

A l'issue de l'analyse des discours des répondants et en s'appuyant sur la première partie théorique de cette recherche, il est possible de formuler un ensemble de recommandations qui concerneront les pratiques managériales des dirigeants de PME dans un contexte de crise. Ces recommandations, qui constituent une étape importante pour une meilleure compréhension de la problématique, feront l'objet d'énoncés prescriptifs et pourront être soumises à une vérification ultérieure.

- La crise invite le dirigeant de la PME à retenir et à fidéliser les jeunes talents :

De nos jours les PME ont absolument besoin d'attirer des talents et de les valoriser pour se développer et assurer leur pérennité.

Nous recommandons au dirigeant d'une PME de valoriser la dimension humaine afin d'attirer les talents qu'il recherche. Il doit aussi se montrer ouvert à transmettre l'esprit entrepreneurial qui l'anime, en exerçant un mode de management axé sur la mise en valeur et la reconnaissance des compétences des talents déjà existants.

- La crise invite la PME à valoriser les points forts des générations en présence :

Notre étude révèle que la survie de la PME en période de crise peut être assurée par des dirigeants appartenant à deux profils différents avec des pratiques managériales nettement distinctes : les dirigeants « avertis » et les dirigeants « paternalistes ». Bien que les dirigeants des deux types recherchent la survie, en revanche, les voies qui y mènent diffèrent. Si les premiers optent pour des pratiques plutôt offensives axées sur l'opposition aux turbulences, les seconds sont pour des pratiques plutôt défensives axées sur l'acceptation de ces turbulences. Toutefois, un troisième ensemble de PME laisse entrevoir la notion de la complémentarité entre deux générations. Établies sur un transfert bidirectionnel de savoir-faire, de l'expérience et des compétences techniques entre le père et le fils, les pratiques managériales adoptées s'avèrent plus flexibles ; elles s'adaptent plus facilement à n'importe quel contexte. Dans ce cas l'organisation a toutes les chances de bénéficier d'un équilibre judicieux et utile entre deux générations.

Dans le but d'optimiser les ressources et les compétences existantes par le levier de la synergie, nous recommandons au dirigeant d'une PME dans un contexte plutôt instable, de miser sur les points forts des générations en présence et de développer la complémentarité entre eux.

Nous ne pouvons pas nier que dans le cadre des entreprises familiales, la réussite et la continuité de l'entreprise est aléatoire ; elle est en relation directe avec l'aptitude du dirigeant-successeur à diriger l'entreprise. Nous recommandons au prédécesseur d'avoir, dans certains cas, le courage de sortir du modèle préétabli et de choisir un dirigeant pour sa compétence plutôt que pour son lien familial.

- La crise invite le dirigeant de PME à prendre du recul :

Les dirigeants libanais, plongés dans un univers managérial quotidien tourmenté, ont trouvé dans ces entrevues un éloignement efficace ne serait-ce que pour se poser, prendre du recul et analyser l'ambiance nuageuse dans laquelle ils baignent, aiguisant ainsi leur capacité de décodage.

Dans le but d'apporter un diagnostic correct dans une situation de crise, nous recommandons au dirigeant d'une PME de prendre du recul et de garder son objectivité. Ceci pourrait l'aider à analyser la situation et à faire émerger ses potentialités en trouvant les meilleures solutions en dehors des scénarios traditionnels.

- La crise invite la PME à s'engager à l'international :

Présentement, le Liban, ce petit pays stratégique, toujours considéré comme un carrefour de différentes cultures, voit ses PME en engagement croissant à l'international. Ceci mérite d'être considéré dans un contexte où, les PME établies localement font face dans leur fonctionnement quotidien, à un ensemble de difficultés qui entravent leur développement et qui sont générées par l'instabilité du pays et/ou l'étroitesse du marché local.

Dans le but de contourner un contexte turbulent presque en permanence et/ou un marché local étroit, nous recommandons au dirigeant d'une PME de s'engager à l'international et ceci en dépit de la taille de son entreprise et de son manque de ressources.

- La crise invite la PME à s'intégrer dans un réseau piloté par une entreprise leader :

De l'idée d'entreprises en réseaux informels, les PME spécialisées dans la production d'un produit spécifique, peuvent se regrouper autour d'une entreprise leader qui prendrait en charge le rôle de pilotage. Ainsi, en sus des relations de complémentarité technique, industrielle ou commerciale (relation de sous-traitance) coordonnées à partir de la firme focale située au centre de l'édifice, ces entités peuvent profiter également pour exploiter les effets d'apprentissages liés à leur expérience dans un domaine d'expertise, ce qui aura pour conséquence d'améliorer indirectement les effets de la courbe d'expérience.

Ces réseaux de PME assemblées (entreprises satellites) autour d'une grande entreprise cœur, visent à procurer des avantages compétitifs à l'ensemble des entités qui se situent dans un même environnement. Ainsi, et dans le but d'assurer une grande fluidité des flux d'information et une grande flexibilité dans le transfert des ressources ou dans le partage des compétences, nous recommandons aux PME libanaises de s'insérer dans de tels réseaux afin d'être moins vulnérables aux crises qui les menacent.

- *La crise invite les dirigeants de PME à bénéficier des métaphores :*

Les métaphores, plus spécifiquement la Métaphore Militaire⁹² sont considérées de nos jours comme des objets de recherche justifiant même la création d'une revue scientifique⁹³. Elles ne font que réapparaître dans les discours des dirigeants pour qualifier les entreprises et leur développement. Nombreuses sont les métaphores utilisées par les dirigeants libanais pour designer leur conduite en temps de crise.

- « ...comme si vous êtes sur une mer et vous avez le bateau qui est en pleine tempête donc vous ne pensez plus quelle direction vous prenez vous pensez comment maintenir votre bateau, vous attendez que la crise se calme pour vous diriger... »

- « Complimenter en public, réprimander en privé »

- « Gérer au Liban c'est tout à fait comme conduire au Liban (...) il faut regarder en haut, en bas et de côté... il faut toujours faire attention même quand le feu rouge impose un arrêt (...) »
E10/ L498-504.

- Face au financement qui constitue un défi majeur pour les dirigeants libanais, ces derniers admettent le fait que « *La banque vous prête un parapluie quand il fait beau.* ». Cette locution extraite du discours de l'un d'eux rapproche les écrits de George Bernard Shaw, le fervent

⁹² Dans une étude menée par Berth (Hinterhuber et Levin, 1995), les entreprises dont les dirigeants optent un discours militaire sont plus performantes que les entreprises qui refusent de considérer leurs concurrents comme des "ennemis".

⁹³ *Metaphor and Symbolic Activity.*

militant socialiste, qui la terminerait de la façon suivante « (...) et vous le reprend quand il pleut ».

- « *Ce qui a été semé dans les ténèbres sera moissonné un jour dans une implacable lumière* » Cette phrase de Racine⁹⁴ reprise par un dirigeant libanais, explique comment les clients une fois valorisés et impliqués d'une manière active dans le processus managérial, peuvent devenir une ressource prioritaire qui protège l'entreprise dans les situations difficiles.

- « (...) *tel Monsieur Jourdain qui faisait de la prose sans le savoir,...* » Cette Locution proverbiale qui a été reprise par un des dirigeants interviewés, puiserait ses origines dans une célèbre pièce de Molière de la fin du XVII^{ème} siècle à savoir « Le Bourgeois gentilhomme ». Elle signifie que c'est possible de réussir dans une activité sans le savoir, par hasard et sans dessein.

Nous récapitulons les recommandations managériales que nous venons d'évoquer en conseillant aux dirigeants de PME de prêter attention aux jeunes dans leur recrutement sans toutefois négliger le respect de l'ancienneté. En d'autres termes, favoriser le transfert bidirectionnel de savoir-faire, de l'expérience et des compétences entre les générations au pouvoir. Au Japon, ce n'est pas toujours l'âge qui donne les compétences managériales ? Nous leur suggérons de même de s'éloigner dans l'espace et dans le temps afin de mieux décoder le contexte dans lequel ils baignent et de trouver les solutions les plus appropriées. De plus, l'insertion de leurs entreprises dans des réseaux pilotés par une entreprise leader, facilite l'exploitation des effets d'apprentissages, ce qui rend ces entreprises moins vulnérables aux crises qui les menacent. Enfin, l'engagement à l'international peut être utile car il leur permet de contourner les difficultés générées par l'instabilité du pays et l'étroitesse du marché local.

Finalement, nous pouvons conclure que pour rembourser son énorme dette publique (qui est passée de 32,5 milliards de dollars en octobre 2003 à 55,7 milliards de dollars fin août 2012 pour

⁹⁴ Selon le *Larousse du XX^e siècle* (1928-1933).

atteindre 63,46 milliards de dollars fin 2013⁹⁵) et assurer une expansion économique éminente, le Liban a besoin de mettre en œuvre toute ses capacités productives (son tissu PME-PMI). Dans cette vision et dans un moment où plusieurs pays sont actuellement sensibilisés à l'importance des politiques d'incitation intégrées en faveur des PME-PMI, au Liban les actions suivantes ont été entreprises :

- Le Liban s'est engagé dans un processus de réforme de la politique économique, de modernisation industrielle et agricole, d'amélioration du climat d'investissement, d'ouverture du marché intérieur et d'intégration dans l'économie mondiale.
- La Commission de l'UE (avec qui le pays a conclu un accord d'association en 2002, entré en vigueur le 1er mars 2006 avec l'adhésion à l'OMC comme objectif) avec l'appui du FEMISE (2008)⁹⁶, travaille pour bien caractériser la situation dans le but de fournir des orientations stratégiques utiles qui se rapportent au financement et à la compétitivité des petites et moyennes entreprises.

Mais « *le temps est compté* » et les efforts pour sortir les PME Libanaises de l'impasse sont encore insuffisants et en phase de démarrage. De nombreux et de gros travaux sont à réaliser dans les années à venir.

⁹⁵ Rapport économique – Liban – Banque Audi SAL : Résilience notable toutefois accompagnée de déséquilibre fondamentaux grandissants (3^{ème} trimestre 2013).

⁹⁶ COMMISSION UE., FEMISE., (2008), « La compétitivité des entreprises et la concurrence », *Communication du document de conclusion du 3^{ème} colloque Interlibanais sur le Développement Economique et Social*, Liban.

CONCLUSION GÉNÉRALE

« Ce qui manque le plus au Liban, plus que l'eau, plus que les routes, plus que l'électricité, ce sont les équipes de gens totalement voués au bien public et s'appliquant ensemble, à tous les échelons, à résoudre la multitude des problèmes de mise en valeur économique et de l'élévation humaine.

Louis-Joseph Lebret, 1960-1961, p. 476-477.

Ce travail doctoral se clôture par une conclusion qui, dans une première partie, synthétise les principaux résultats issus de la crise libanaise et qui se rattachent à sa description ainsi qu'à la résilience des PME au Liban. Une deuxième partie met en perspective les apports théoriques de la recherche, les futures voies de recherche qui s'avèrent intéressantes et qui requièrent une investigation ultérieure, les suggestions pour la formation des futurs gestionnaires ainsi que les limites de la recherche.

Rappelons que notre but est de mettre en lumière les pratiques managériales aptes à assurer la pérennité des PME libanaises et que cette recherche s'assigne pour objectif d'explorer, sans toutefois prétendre aboutir à des certitudes ou des généralisations au service du pilotage stratégique des petites et moyennes entreprises en période de crise.

1. La synthèse de la recherche

La synthèse de la recherche qui suit propose une toile de fond sur laquelle se mélangent quelques éléments de réflexion subdivisés en deux points : la crise au Liban et la résilience des PME libanaises.

La crise au Liban

Il est certain que la crise au Liban est une crise multidimensionnelle, complexe, récurrente et prolongée, qui s'appuie principalement sur une grandeur politico-sécuritaire locale et régionale

extrêmement troublée. Elle touche de plein fouet tous les secteurs de production marquant ainsi un indice de croissance économique relativement faible. Elle affecte toutes les entreprises indépendamment de leur type, de leur localisation, de leur taille et du secteur d'activité auquel elles appartiennent.

De plus, l'absentéisme et l'incompétence de l'État libanais ainsi que la faiblesse de ses institutions, sont considérés comme étant son principal incubateur. Son déblocage, devra probablement passer par une refonte complète du fonctionnement du système actuel.

La résilience des PME au Liban

Hâtons-nous donc de repenser le Liban avant qu'il ne cesse d'exister !

Tuéni, 2006, p.21

Dans le même ordre d'idées, la conclusion qui s'impose à travers les résultats de l'étude empirique montre que la survie des PME libanaises dans ce contexte local et international en mutation, apparaît comme étant la principale préoccupation des dirigeants libanais. En effet, ces entreprises montrent à travers les pratiques de leurs gérants, une capacité remarquable de résistance aux chocs et ce indépendamment de leur petite taille.

Ainsi, les PME libanaises, face aux défis qui les assiègent, ont des spécificités remarquables qui les différencient, accentuent leur résilience et les aident à réagir convenablement. Dans ce qui suit, nous récapitulons ces spécificités et nous proposons un « modèle de réaction » qui pourrait éclairer les dirigeants de PME sur les déterminants managériaux requis, dans un contexte similaire.

Les résultats présentés, analysés et discutés ont notamment montré que les PME libanaises sont des PME « agiles » qui ont des caractéristiques organisationnelles et managériales⁹⁷ qui leur sont propres. Les dirigeants libanais sont des dirigeants qui exercent parfaitement leur leadership. Ils

⁹⁷ Voir l'annexe 5 sur les attributs de l'agilité des PME.

adoptent des stratégies de dépassement qui sont basées sur une gestion de crise momentanée et temporaire, plutôt que des stratégies de sortie de crise. En effet, ceci est compatible avec les fluctuations périodiques et récurrentes de la crise libanaise. Ces stratégies, à dimension plutôt humaine, s'appuient sur la gestion fondée sur l'intuition, le management polysensoriel, le management baladeur, la polyvalence du dirigeant et des employés, la proximité affective, l'insertion dans des réseaux, l'alliance stratégique asymétrique, la disponibilité de l'argent liquide et les négociations « à froid, les concessions aux clients ainsi que sur l'afflux des touristes, le retour et les transferts des émigrés libanais.

- La gestion fondée sur l'intuition :

Le dirigeant libanais utilise fréquemment son intuition dans sa prise de décision stratégique. En effet, il est acculé presque constamment à décider rapidement et arrive difficilement à prendre une décision basée sur un raisonnement logique en raison du foisonnement et du changement dans plusieurs variables qui devraient être intégrées dans sa prise de décision. Cette compétence fondamentale intégrée dans sa prise de décision, lui permet de prendre de meilleures décisions et dénote chez lui un esprit visionnaire et inventif.

- Le management polysensoriel :

La substitution des capacités sensorielles aux outils classiques de gestion semble valorisée chez le dirigeant libanais. Ce dernier se sert de ses sens avec les employés, avec les clients et même avec les fournisseurs pour recueillir les informations utiles ainsi que pour maîtriser la situation.

- L'ajustement mutuel :

C'est un processus qui qualifie étroitement la coordination spontanée et collective au sein de la PME libanaise et qui fonctionne sur une base d'influence mutuelle entre employés et patron. En effet, cette interaction adéquate entre ces deux parties facilite la résolution des problèmes comme elle permet de mener à bien des actions inhabituelles.

- Le management baladeur :

C'est une technique qui repose sur une hiérarchie peu rigide et qui se concrétise par une communication informelle entre employés et dirigeants. Ces échanges fluides entre les deux

parties sont capables de faire tomber les barrières et de solidifier les liens entre elles, garantissant ainsi un niveau d'information élevé dans un monde complexe et en continuelle évolution.

- La polyvalence du dirigeant et des employés :

Sous la pression d'une variété de situations rencontrées, la polyvalence du dirigeant libanais est une exigence susceptible de lui permettre de réaménager en permanence ses agencements stratégiques. De plus, elle est une compétence fondamentale requise pour tout employé qui le rend capable de répondre rapidement et adéquatement à tout changement.

- La proximité affective :

La proximité affective prend une ampleur dans les PME libanaises à travers la relation étroite tissée entre le dirigeant et les employés. Il s'agit d'un construit stratégique qui instaure un contrôle et une supervision directs permettant au dirigeant de maintenir son emprise sur l'entreprise ainsi que sur son évolution. En effet, le style de management du dirigeant libanais est marqué par une oralité dans la communication et un décloisonnement hiérarchique caractérisé par des discussions très spontanées, confondant le personnel et le professionnel.

- L'insertion dans des réseaux non formalisés de partenaires :

Ces alliances informelles, surtout entre partenaires du même métier, permettent aux dirigeants libanais de préserver l'identité du métier sans affecter l'indépendance du fonctionnement. Ces interactions d'un grand intérêt pour les PME, leur permettent d'assurer le partage des expériences et des défis sans avoir recours à un investissement financier supplémentaire.

- L'alliance asymétrique :

Cette manœuvre stratégique majeure entre une petite et moyenne entreprise d'un côté et une grande entreprise internationale de l'autre, est essentielle pour le renforcement de la capacité de survie organisationnelle de la PME. De plus, elle peut lui être d'un apport considérable notamment en termes de conseil, de marge de manœuvre, comme elle peut lui conférer un signe de dynamisme qui renforce sa crédibilité.

- La renommée et la crédibilité de la PME :

L'histoire, la renommée et la crédibilité de la PME libanaise sont des actifs incorporels intangibles, à l'origine de sa capacité de résilience. En effet, le sérieux, le respect des délais de livraison et de paiement, la qualité de ses produits... sont autant d'éléments, à la base de l'amélioration du fonctionnement de la PME et jouent un rôle primordial dans la consolidation de la loyauté de ses partenaires.

- La disponibilité de l'argent liquide et les négociations « à froid » :

Afin de s'opposer à l'impact du fardeau financier qui pèse lourd sur eux, les dirigeants libanais n'hésitent pas à anticiper leurs besoins en fonds par des négociations d'endettement faites à l'avance avec les banques. De plus, selon eux, une disponibilité permanente en argent liquide est nécessaire à tout moment car elle contribue à diminuer la vulnérabilité des entreprises surtout qu'un contexte défavorable ne donne jamais un préavis.

- Les concessions aux clients :

En situation de crise, les dirigeants libanais sont soumis au gré de leurs clients. Ils sont disposés (voire obligés) à leur faire de larges concessions de tous genres (allongement des délais de paiement, services gratuits, soumission aux conditions imposées par les clients, etc.), même s'ils les considèrent exagérées ou illogiques. En effet, les conditions difficiles placent les PME dans une position relativement défavorable vis-à-vis de leurs clients, mettant ainsi le terrain de jeu plutôt du côté de ces derniers.

- Les touristes et les émigrés :

S'il est vrai que l'économie libanaise est essentiellement basée sur le secteur tertiaire, il est aussi vrai qu'elle est, et de plus en plus, une économie fortement dépendante des ressources financières générées par les touristes arabes, européens et les libanais de la Diaspora ainsi que par les transferts des revenus de l'émigration⁹⁸. Actuellement, le Liban reconnu comme un « réceptacle

⁹⁸ Ces transferts, évalués à peu près à 7 milliards de dollars par an (5, 2 milliards d'euros), n'ont pas cessé malgré tous les conflits et toutes les crises, d'affluer au Liban. Ils jouent un rôle essentiel dans le maintien de l'économie libanaise et représentent, par tête d'habitant, le niveau le plus élevé du monde (Selon un entretien avec Riad Salamé, gouverneur de la Banque centrale du Liban sur France 24 le 25/05/2010).

à touristes », voit cet afflux qui constitue des ressources-soutiens indispensables pour le maintien et la survie de ses PME, perturbé par les menaces des crises qui se succèdent presque continuellement. C'est pour cela d'ailleurs qu'une véritable refonte structurelle sur ce chantier est de rigueur. En effet, le fait d'attirer à nouveau les touristes arabes doit être une principale préoccupation par le fait que le marché ne peut pas se suffire uniquement du consommateur local dont le pouvoir d'achat est en baisse.

Les principaux problèmes que les PME libanaises confrontent

- L'indisponibilité de fonds :

Les PME libanaises sont des entreprises qui accusent une faiblesse en ressources financières. Un sérieux problème de disponibilité de fonds sévit dans ces entreprises et affaiblit leur rendement. Cette réalité problématique est confirmée par les banques libanaises qui sont réticentes à l'octroi de prêts à ces entités économiques fragiles, à cause des craintes relatives à la capacité de remboursement de ces prêts.

- La synergie négative :

Une divergence claire marque les attentes salariales du dirigeant libanais et celles des employés. Le gérant libanais a tendance à surestimer ses capacités personnelles de gestion en sous-évaluant le rendement de ses employés. Ceci peut entraîner un climat de synergie négative qui affecte la productivité et la performance des employés en les décourageant.

Les principales données qui entretiennent la crise

- L'État libanais :

Cet État qui est faible et absent, est le principal incubateur de la crise libanaise. La crise de confiance existante entre l'État libanais et les petites et moyennes entreprises, ne fait qu'accentuer leur situation déclinante. En effet, et selon ces mêmes entreprises, l'incompétence et l'inefficacité sont au premier rang des problèmes qui l'affligent à l'heure actuelle. De plus, il est presque le seul responsable du climat défavorable (surendettement de l'État, incompétence

des politiciens, cadre réglementaire manquant de vigueur, clientélisme, favoritisme, etc.) qui enserre l'économie nationale et entrave le bon fonctionnement des activités des entreprises.

Aujourd'hui, l'État libanais doit s'engager à respecter des objectifs de qualité basés sur des administrations compétentes et dépolitisées. Le fait d'attirer à nouveau les touristes arabes et les émigrés libanais doit être une des principales préoccupations surtout que le marché ne peut pas reposer uniquement sur le consommateur local dont le pouvoir d'achat est en baisse. Une véritable refonte structurelle sur ce plan reste donc de rigueur.

- La fuite massive des talents :

Les chiffres⁹⁹ se rattachant à ce phénomène suscitent une « peur absolue » quant au devenir du Liban. Les PME libanaises font aujourd'hui face à une fuite massive de jeunes talents, en particulier des personnes ayant un haut niveau de qualifications, vers d'autres cieux plus prometteurs. Il s'agit d'une « crise de talents » accélérée principalement par la faiblesse des salaires au Liban comparativement à ce qui est payé à l'étranger ainsi que par le manque de stabilisation de la situation sécuritaire.

Ainsi, un double visage de l'émigration libanaise se dessine, oscillant entre incidences positives et incidences négatives. Une face positive, à la base de la survie des entreprises du pays plongé dans des crises interminables et de tous genres, et une face négative qui ne fait qu'accentuer la perte d'une grande partie de la jeunesse et le départ de plus de la moitié de la force de travail hautement qualifiée.

- La situation sécuritaire du pays :

Les fluctuations de la situation politique et le niveau d'insécurité dans le pays ne cessent de caractériser le contexte libanais et de peser lourdement sur les PME, les empêchant par conséquent de se développer. En effet, la fin de la guerre civile en 1990 n'a pas conduit à une

⁹⁹ «Les migrants libanais hautement qualifiés, âgés de plus de 25 ans, dans les seuls pays de l'OCDE, représentent en 2000 près de 44 % de la force de travail qualifiée du Liban». Base de données actualisée par Docquier, Lowell et Marfouk, 2009 (Abi Samra, 2010, p.43).

paix civile. C'est plutôt « une sorte de paix « froide », ou même une sorte de guerre civile froide qui en a pris la place, comme le prouve la situation politique depuis 2005 » (Abi Samra, 2010, p.11).

Nous récapitulons les principaux déterminants managériaux requis face à la complexité de l'environnement dans le tableau 15 ci-dessous :

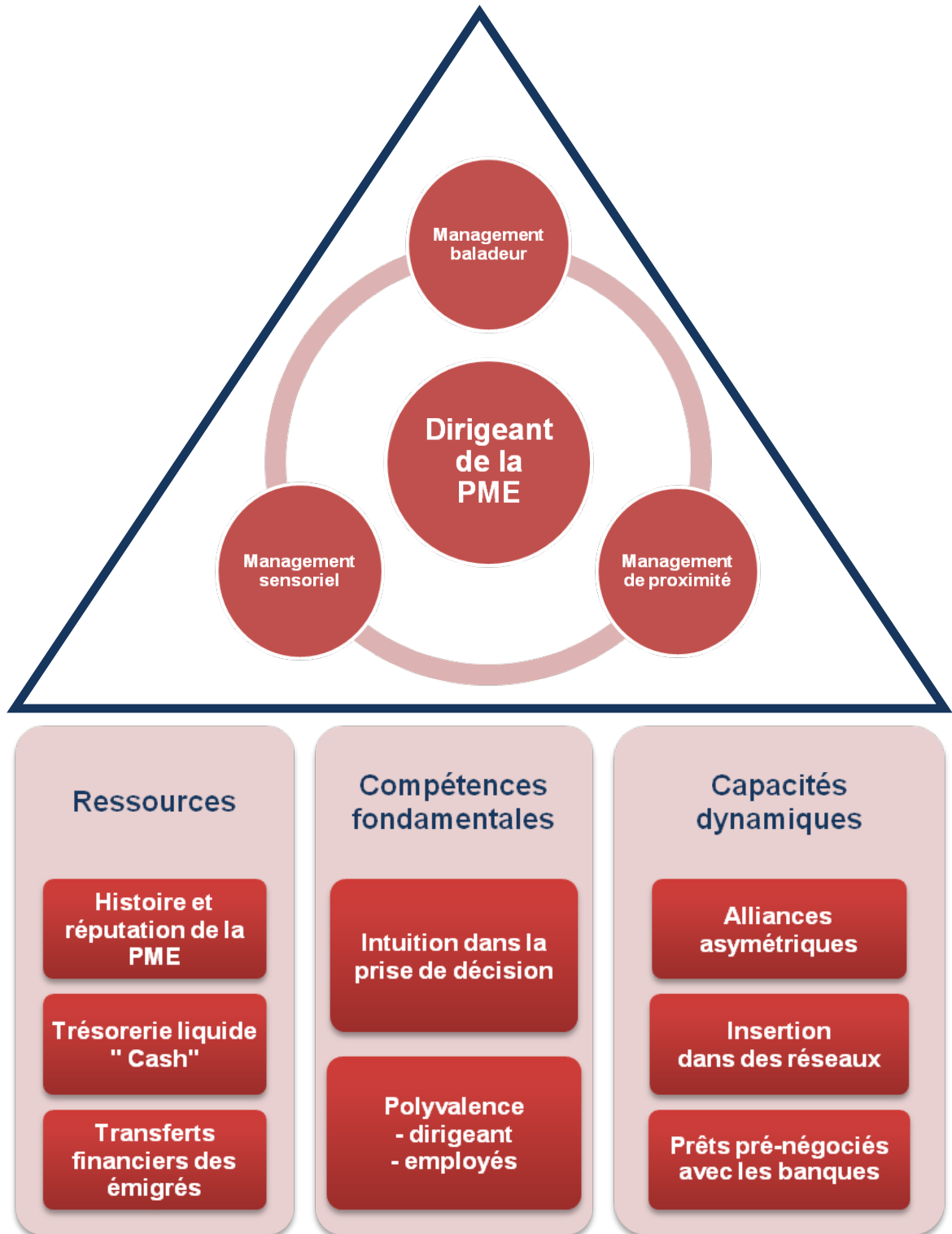
Tableau 15 : Récapitulatif des éléments managériaux requis face à la complexité de l'environnement

La PME libanaise est une PME agile		
Management	de Proximité / basé sur une proximité affective et marqué par une oralité dans la communication et un décloisonnement hiérarchique	
	de Sensorialité / gestion par usage pertinent et efficace des sens	
	Baladeur	
Coordination	Ajustement mutuel	
Ressources	Intangibles : histoire et réputation de la PME	
	Financières : trésorerie liquide « Cash »	
	Financières : transferts financiers des émigrés	
Compétences fondamentales / atouts	Intégration de l'intuition dans la stratégie décisionnelle	
	Polyvalence	du dirigeant
		des employés
Capacités dynamiques	Pratiques à l'international : alliances asymétriques avec des entreprises internationales	
	Pratiques vis-à-vis des partenaires locaux : insertion dans des réseaux non formalisés de partenaires	
	Pratiques vis-à-vis des clients : accorder des concessions aux clients	
	Prêts pré-négociés avec les banques	

La synthèse des résultats obtenus nous a permis de proposer le « modèle de réaction » dans la figure 19 ci-dessous qui pourrait éventuellement éclairer les dirigeants de PME sur les performances managériales requises, dans un contexte similaire.

Figure 19 : Modèle de réaction des dirigeants de PME face à un contexte de crise

(Élaborée par l'auteur)



2. Les apports et les limites de la recherche

Nous allons dans ce qui suit détailler les apports et les limites de la présente recherche.

2.1. Les apports de la recherche

Cette étude qui, à notre connaissance, a constitué une première dans sa problématique au Liban, a permis de dégager plusieurs apports. Ces apports s'articulent autour de deux dimensions : l'une est théorique et l'autre se rattache aux suggestions pour la formation des futurs gestionnaires.

2.1.1. Les apports théoriques

Ce travail de recherche vise à mettre en lumière les stratégies appropriées à la base de la survie et de la consolidation de la résilience des PME face à un contexte de crise, sujet qui n'a pas été suffisamment étudié, jusqu'à ce jour.

Les pratiques de gestion qui contribuent au développement de la compétence des petites et moyennes organisations dans un contexte de crise ne pouvaient être étudiées en dehors d'une revue intensive de la littérature se rapportant aux concepts théoriques du management stratégique. Toutes les recherches qui se sont intéressées aux déterminants managériaux des organisations confrontées à des environnements de crises, avaient les grandes entreprises comme champ de recherche. De plus, les déterminants managériaux ont été cependant étudiés sous l'angle de la crise mais jamais sous l'angle du contexte de crise. Surtout que, peu d'études ont tenté de cerner la notion de « contexte de crise », son apparemment et sa perception par les dirigeants.

Ainsi, l'originalité de cette recherche réside dans le fait de recueillir les représentations et les constructions des dirigeants de petites et moyennes entreprises relatives à un contexte de crise. Plus particulièrement, elle s'intéresse à l'influence de cette représentation de l'environnement sur leurs pratiques managériales, à la base de la résilience de leurs organisations.

De plus, au niveau conceptuel, l'innovation s'est fait apercevoir dans la partie conceptuelle et plus particulièrement dans le troisième chapitre. En effet, les approches managériales mobilisées

ont été justifiées, notamment le choix des approches du management par les Ressources et Compétences. Ce choix peut être critiqué car ces approches ne sont pas des approches fondamentalement d'ordre dynamique. Toutefois, il a dû être compensé et appuyé par ces théories qui ont été abordées dans une perspective dynamique. En effet, nous nous sommes intéressés à la combinaison des ressources et des compétences requises par le dirigeant de la PME afin de doter l'entreprise d'un avantage concurrentiel durable et défendable (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Grant, 1991 ; Hamel et Prahalad, 1989, 1994 ; Hamel et Prahalad, 1990) capable de la prémunir dans un contexte difficile. Cette combinaison stratégique requiert de la part du dirigeant, un management dynamique des ressources et des compétences de l'organisation (Rouse et Daellenbach, 2002). Ceci n'est pas évident en raison du manque de travaux de ces approches qui permettent de traiter la dynamique d'évolution des organisations et spécifiquement des PME. Une cohérence a été cependant créée dans la méthode de travail entre la partie théorique et la partie empirique. Nous considérons que cet angle de recherche est d'une telle importance qu'il devrait être développé davantage. Nous militons donc pour une extension des travaux rattachés à ce sujet.

Les pistes de recherches futures

De surcroît, nous pensons que cette étude ouvrira de nombreuses pistes de recherches futures. De plus, le contexte de l'étude des PME mène à un champ à explorer, en particulier dans un environnement de crise plutôt permanente. Les recommandations formulées ci-dessous à des fins de recherches futures, témoignent de la pertinence de ce travail.

- Vu que notre étude qui a suivi une démarche qualitative de type exploratoire, produite par plusieurs cas qui ont constitué notre population à l'étude, ne s'inscrit pas dans une logique de généralisation statistique, nous recommandons d'effectuer des recherches quantitatives sur des échantillons de grande taille visant à tester le modèle de réaction des dirigeants de PME face à un contexte de crise, dans d'autres contextes relativement similaires afin qu'une généralisation statistique puisse être produite.

- Une autre voie de recherche qu'il serait intéressant de suivre a trait à la notion de complémentarité et de la gestion des générations. Le fait de poursuivre les recherches en

développant davantage la complémentarité, les points de convergence et de divergence entre deux générations au sein d'une même organisation de petite taille, s'impose en tant qu'une nécessité stratégique en temps de crise.

- Nous préconisons plus particulièrement le recours à une série d'études pour suivre les types de crises que les PME affrontent souvent. Dans la mesure du possible, nous recommandons également l'inclusion dans des projets de recherches futurs des PME qui ont mis fin à leurs activités à cause de la crise et ce, afin d'améliorer la compréhension de la relation entre l'impact de la crise sur la PME et les meilleures pratiques de bonne gestion.

- Une autre possibilité serait d'étudier l'impact des crises sur des PME de différents types. Ainsi, il serait possible de savoir si certaines PME seraient plus sensibles à des crises ou à certaines formes de crises beaucoup plus que d'autres.

- Dans la même veine, nous recommandons de faire davantage de recherches sur certains apports dégagés suite à l'analyse des résultats et qui se sont avérés spécifiques au terrain libanais. Ils se rattachent :

- au « recyclage » des données du passé,
- au phénomène de la périodicité des crises politiques et son analogie avec celles des crises économiques,
- à la manière selon laquelle la faiblesse de L'État libanais constitue une barrière à l'entrée, décourageant la création de nouvelles entreprises, et suscitant involontairement la survie des entreprises existantes.
- à l'utilité d'anticiper de la part des dirigeants de PME, des négociations sur l'endettement avec les banques qu'ils qualifient de négociations « à froid ».
- au rôle de l'endurance physique et du stress dans l'accentuation de la capacité mentale du dirigeant.

- à l'usage fréquent des métaphores par les dirigeants libanais, ce qui fait que le rôle que jouent ces "*lentilles cognitives*"¹⁰⁰ dans le management des PME, mérite d'être un objet de recherche.

2.1.2. Les suggestions pour la formation des futurs gestionnaires

Quant aux recommandations qui se rattachent à la formation académique des futurs gestionnaires nous préconisons ce qui suit :

- Diriger les étudiants en master vers un approfondissement d'un savoir managérial généraliste et polyvalent tout en intégrant le savoir spécialisé. Étant donné que la chercheuse est enseignante à l'Université Saint-Joseph, l'une de ses missions principales doit consister à la valorisation de la recherche portant sur le management de la PME libanaise en incitant les jeunes chercheurs à écrire et à publier les résultats de leurs travaux dans le but de produire des articles scientifiques.

2.2. Les limites de la recherche

Bien qu'incrusted dans le contexte étudié et utilisant des méthodes valides et fiables de recueil et d'analyse de données, notre travail de recherche n'est pas sans limites. Il présente certaines limites théoriques et empiriques, que nous souhaiterions mettre en relief.

2.2.1. Les limites au niveau théorique

Le cadre de référence accuse une insuffisance des études théoriques dans le domaine du management de la PME dans un contexte de crise surtout de crise permanente. Cela est dû sûrement à la nouveauté du sujet. Cependant, certains ouvrages et certains articles traitent le sujet, non sous un angle scientifique, mais dans son aspect pragmatique. Cette lacune qui nous

¹⁰⁰Au sens de Kendall et Kendall (1993, 1994).

semble de grande importance, a été compensée par les concepts et les littératures disponibles et par un recours, non négligeable sur le plan local à la presse jaune¹⁰¹.

2.2.2. Les limites au niveau empirique

- Nous relevons une première limite empirique liée au temps accordé à ce travail de recherche doctoral. En effet, comme nos résultats sont basés sur l'analyse des discours des dirigeants, ceci implique que ces résultats reflètent les représentations que ces derniers ont de la réalité beaucoup plus que la réalité elle-même. L'idéal aurait été de passer une année au sein de ces PME, de vivre et de constater nous-mêmes ces réalités managériales. Ceci nous a été impossible en raison du nombre de cas étudiés et du temps limité accordé à ce travail de recherche.

- Une autre limite empirique concerne la langue utilisée dans les entretiens. La majorité des entretiens effectués auprès de dirigeants libanais ont été passés en langue française tenant compte du fait que la plupart des interviewés étaient francophones. Deux seulement étaient anglophones et ont répondu à toutes les questions en langue anglaise. Bien que nous avons essayé de traduire le plus fidèlement possible ces entretiens en langue française (pour la nécessité d'usage d'une langue unique par le logiciel Weft QDA), certaines structures du langage et certaines connotations peuvent avoir été perdues, que ce soit lors de la traduction ou lors de l'utilisation par les interviewés d'une langue qui n'est pas leur langue maternelle.

En dépit de ces limites, nous croyons que l'aboutissement de la recherche traduit fidèlement la réalité observée. De plus, le recueil et l'analyse des données que nous avons effectués avec le plus grand soin, ont été restitués à certains dirigeants répondants, et ceci pour une meilleure validité des résultats.

Les perspectives de réflexion que nous avons amorcées sur la résilience des PME face à un contexte de crise nous semblent devoir être complétées dans l'avenir. De nombreuses voies de

¹⁰¹ Le journalisme jaune, ou presse jaune, est une sorte de journalisme ou de presse qui présente des nouvelles de faible qualité et qui mise sur des techniques tape-à-l'œil afin de mieux vendre.

recherche laissent subodorer la création de concepts intéressants pour la recherche en PME et par conséquent, en management stratégique. Nous espérons donc que cette recherche puisse concourir à l'élucidation de certains aspects du problème étudié, et qu'elle puisse déclencher de nouvelles pistes de recherche sur un sujet qui commence à prendre beaucoup d'importance ces dernières années : la résilience des PME face à des contextes difficiles.

BIBLIOGRAPHIE

A

Abboud, P., Assaf, E., Azoury, N., & El-yahchouchi, G. (2004). Les stratégies d'alliances entre les entreprises libanaises et les entreprises françaises. Cahier de Recherche, Université Saint-Esprit de Kaslik.

Abi-Samra, M. (2010). *L'émigration libanaise et son impact sur l'économie et le développement*. Cahiers des migrations internationales, (105). Les publications du Bureau international du Travail, Genève.

Abraham, J., Brillet, F., Coutelle, P., & Hulin, A. (2010). De la prospective des métiers à la prospective du management: enjeux des dispositifs d'anticipation des ressources humaines dans les PME. 21e congrès de l'AGRH, Rennes/Saint-Malo.

Administration Centrale de la Statistique, ACS. (2006). République Libanaise <http://www.cas.gov.lb>. Statistical Yearbook.

Agefos-PME. (2006). Emploi et formation dans les PME : la confiance s'installe. *Perspectives 2006*. from agefos-pme.com

Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations* (3 ed.). Canada: Presses de l'Université du Québec.

Albarrelo, L. (1999). *Apprendre à chercher*. Bruxelles: De Boeck.

Alla, J. (1974). Age et evolution de l'entreprise. *Revue économique*, 25(6), 985-1003.

Allali, B. (2007). Vision des dirigeants et réseaux de PME. *Cahier de recherche*, 7(2).

Alter, N. (2000). *L'Innovation ordinaire*. Paris: PUF.

Anadon, M., & Savoie-Zajc, L. (2009). Introduction. La recherche qualitative des données. *Recherches qualitatives*, 28(1), 1-7.

Andrieux, M. (2005). Le capital immatériel: une valeur durable pour les PME. *Revue Française de Comptabilité*, Jul/Aug, 379, 33-36.

Antonakis, j., Cianciolo, a. t., & Sternberg, r. j. (2004). *The Nature of Leadership*: Sage Publications, Thousand Oaks.

Antonioli, D., Bianchi, A., Mazzanti, M., Montresor, S., & Pini, P. (2011). Economic Crisis, Innovation Strategies and Firm Performance. Evidence from Italian-Firm Level Data. *Quaderno DEIT*, 2.

Arcand, M. (2001). *L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec*. Metz.

Arregle, J.-L., Cauvin, E., & Ghertman, M. (2000). L'approche fondée sur les ressources. *Economica, Paris, Les nouvelles approches de la gestion des organisations*, 193-239.

Association Française de Normalisation, A. F. d. N. (1998). Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille, (XP X 50-053), AFNOR, Paris.

B

Balogun, J., Hailey, V. H., & Viardot, E. (2005). *Stratégies du changement* (2 ed.). Paris: Pearson Education.

Barabel, M., & Meier, O. (2006). *Manageor*. Paris: Dunod.

Bardin, L. (1996). *L'analyse de contenu* (8 ed.): Presses universitaires de France Paris.

Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu* (2 ed.): 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), 29-45. <http://www.cairn.info/revue-innovations-2011-2-page-29.html>

Baumard, P., & Ibert, J. (2007). Quelles approches avec quelles données? In R. Thietart & coll (Eds.), *Méthodes de recherche en management-3ème édition* (pp. 82-103). Paris: Dunod.

Bentabet, E., Michun, S., & Trouvé, P. (1999). *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*. Étude no 72: Centre d'études et de recherches sur les qualifications, Céreq.

Bergeron, J.-L. (1979). Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 22-40.

Blanchet, A., & Bézille, H. (1985). *L'entretien dans les sciences sociales: l'écoute, la parole et le sens*: Dunod Paris.

Boin, A., & Lagadec, P. (2000). Preparing for the future: critical challenges in crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8(4), 185-191.

Bolzinger, A. (1982). Le concept clinique de crise. *Bulletin de Psychologie, Tome XXXV(355)*, 475- 480.

Bourcieu, S. (2005). *Les stratégies de développement international des PME face à la dynamique de l'environnement institutionnel*. Paper presented at the Communication à la XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers.

Boutin, G. (1997). *L'entretien de recherche qualitatif*. Ste-Foy: Presses de l'Université du Québec.

Brabet, J. (1988). Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative? *Recherche et applications en marketing*, 3(1), 75-89.

Braguier, I. (1993). *Le comportement organisationnel et stratégique des PME: l'effet de l'incertitude perçue de l'environnement*. ANRT, Université Pierre Mendès France (Grenoble II).

Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2002). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17(1), 21-31.

Brilman, J. (2003). *Les meilleures pratiques de management: dans le nouveau contexte économique mondial* (4 ed.). Paris: Éditions d'Organisations.

Brouard, F. (2007). Une recherche-action pour diagnostiquer les pratiques de veille stratégique des PME. *Revue internationale PME*, 20(1), 9-40.

Brouard, F., & Larivet, S. (2008). Prévention et gestion des crises en PME: apports de la veille et de l'intelligence économique. *9e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME. Louvain-la-Neuve, Belgique: Communication CIFEPME, 2008*, 15.

Brown, A. D., & Starkey, K. (1994). The Effect Of Organizational Culture On Communication And Information. *Journal of Management studies*, 31(6), 807-828.

Bryan, L., & Farrell, D. (2009). Repères pour diriger par temps d'incertitude. *L'expansion Management Review*(1), 60-69.

Burt, R. (1983). *Corporate Profits and Co-aptation*: Academic Press, New York.

C

Callan, & Guinet. (2000). *Encourager les pme à innover dans une économie mondiale*. Paper presented at the Conférence des ministres responsables des PME et ministres de l'industrie Bologne, Italie, 14-15 juin.

Chabot, S., Riverin, J. P., & Mireault, C. (2004). Plan d'action triennal 2004-2005-2006; mon avenir à ma manière. . *Défi de l'entrepreneuriat jeunesse, Gouvernement du Québec*.

Chaize, J. (1992). La porte du changement s'ouvre de l'intérieur. *Les Editions d'Organisation, Paris*.

Chapellier, P. (1995). Données comptables et système d'information du dirigeant de PME. *Communications au deuxième CIFPME, Paris*, 405-422.

Charles-Pauvers, B., & Schieb-Bienfait, N. (2010). Analyser l'articulation des compétences individuelles, collectives et stratégiques: propositions théoriques et méthodologiques.http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/44/96/14/PDF/LEMNA_WP_201002.pdf

Charreaux, G. (2000). Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance. *Revue du financier*, 127, 6-15.

- Charreire Petit, S., & Durieux, F. (2007). *Explorer et tester: les deux voies de la recherche* (3 ed.). Paris: Dunod.
- Chen, H., & Chen, T.-J. (2002). Asymmetric strategic alliances: A network view. *Journal of Business Research*, 55(12), 1007-1013.
- Cheriet, F. (2006). *Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME: cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie*. (Master of Science du CIHEAM-IAMM), Université de Montpellier.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small-to medium-sized firms: a global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 796-810.
- Chicha, J., & Julien, P.-A. (1998). *The state of the art in small business and entrepreneurship*: Ashgate.
- Choucair, M. (2012). la PME : développement et emploi. *Econews bulletin de L'économie libanaise et arabe* 15.
- Chowdhury, S. D., & Lang, J. R. (1993). Crisis, decline, and turnaround: A test of competing hypotheses for short-term performance improvement in small firms. *Journal of Small Business Management*, 31(4), 8-17.
- Canadian Institute of Chartered Accountants, CICA. (2001). *Crisis Management for Directors* (pp. 11). Toronto.
- Clark, D. N. (2000). Implementation issues in core competence strategy making. *Strategic Change*, 9(2), 115-127.
- Claveau, N., & Tannery, F. (2002). La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs. *Questions de méthodes en sciences de gestion*, 121-150.
- Coleman, L. (2004). The Frequency and Cost of Corporate Crises¹. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12(1), 2-13.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. (1997). *Corporate strategy - Resources and the Scope of the Firm*: McGraw Hill, New york.
- Colombo, G. (1996, 13-15 mai). *Pilotage stratégique des organisations innovantes*. Paper presented at the 6ème Conférence AIMS, Lille.
- Colovic, A. (2008). La grande transformation des PME japonaises, Le rôle central des compétences. *Revue Française de Gestion*(2), 45-61. doi: 10.3166/rfg.182.45-61
- Cooper, A. C., Folta, T. B., & Woo, C. (1995). Entrepreneurial information search. *Journal of business venturing*, 10(2), 107-120.
- Corm, G. (2003). *Le Proche-Orient éclaté* (pp. 402). Paris: La Découverte, 1988.

Corm, G. (2004). La situation économique du Liban et ses perspectives de développement dans la région. *Confluences Méditerranée*, 49.

Corm, G. (2008, 5 juillet). Il est temps de s'intéresser vraiment aux libanais *Le Monde*.

Couland, J. (2005). L'exception libanaise: confessionnalisme et laïcité. *La Pensée*(342), 135-145.

Coupal, M. (1994). La PME, copie conforme de son fondateur. *Revue Organisation*, 3(1).

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.

Cremadez, M. (2004). *Organisations et stratégie*. Paris: Dunod.

Creton, L. (1985). «La PME en devenir dans un monde en mutation». Le colloque des Trois-Rivières. *Revue d'économie industrielle*, 32(1), 110-118.

Curchod, C. (2003). *Les stratégies d'intermédiation. Elaboration d'un cadre théorique d'analyse a partir de l'étude et de la comparaison de cas*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Ecole Polytechnique.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ*.

D

D'Amboise, G., & Audet, J. (1996). L'approche holistico-inductiveLe projet de recherche en administration: un guide général à sa préparation. <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/DamboisG/liv1/index.html>: Université Laval. Faculté des sciences de l'administration.

D'Amboise, G., & Plante, G. (1987). La recherche sur la PME: quelques voies pour des relations efficaces entre chercheurs et dirigeants. 3(1), 44-50.

Daigne, J.-F. (1991). *Le management en période de crise: aspects stratégiques, financiers et sociaux*.

David, A. (1998). Outils de gestion et dynamique du changement. *Revue Française de Gestion*, 120, 44-59.

De Nanteuil, M., & El Akremi, A. (2005). La société flexible. Travail, emploi, organisation en débat.

De Peretti, A., Boniface, J., & Legrand, J. A. (1998). Encyclopédie de l'évaluation en éducation et en formation: Guide pratique. Paris: ESF éditeur.

Defrenne, C., & Delvaux, J. (1997). *Le management de l'incertitude* (4 ed.). Bruxelles: De Boeck Université.

- Dejoux, C. (2001). *Les compétences au cœur de l'entreprise*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Demb, A., & Neubauer, F. (1992). *The corporate board*. Oxford University Press.
- Deming, E. (2002). *Hors de la crise* (3 ed.). Paris: Economica.
- Denervaud, I., Johnson, M., & Soumoy, E. (2009). Les crises, un terreau d'innovation. *L'expansion Management Review*, 134(3), 108-119.
- Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative: guide pratique*. Montréal: McGraw-Hill.
- Desquilbet, J.-B. (2007). Les Contraintes De La Politique Monétaire Libanaise (1993-2004): Endettement Public, Dollarisation Et Taux De Change Fixe. *L'Actualité économique-Revue d'analyse économique*, 83(2).
- Desreumaux, A. (1998). *Théorie des organisations*: Caen.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative science quarterly*(29), 52-73.
- Dilts, J. C., & Prough, G. E. (1989). Strategic options for environmental management: A comparative study of small vs. large enterprises. *Journal of Small Business Management*, 27(3), 31-38.
- Dollinger, M. J. (1985). Environment contacts and financial performance of the small firm. *Journal of Small Business Management*, 23(1), 24-30.
- Drejer, A., & Riis, J. O. (1999). Competence development and technology: How learning and technology can be meaningfully integrated. *Technovation*, 19(10), 631-644.
- Drucker, P. F. (1996). *Innovation and entrepreneurship*: Harper Collins, New York.
- Drummond, H., & Chell, E. (1994). Crisis management in a small business: a tale of two solicitors' firms. *Management decision*, 32(1), 37-40.
- Duchéneau, B. (1996). *Les Dirigeants de PME: enquête, chiffres, analyses por mieux les connaître*: Editions Maxima.
- Duchéneau, B. (1997). Le profil du dirigeant de moyenne entreprise. *Revue Française de Gestion*(116), 95-110.
- Dugré, C. (2011). *Les 13 Signes avant-coureurs de la crise*: Québec, Benjamin Livre.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.

Dupuis, A. (2004). *Gouvernance, ajustement mutuel, communautés humaines et intelligence collective*. ÉNAP et TÉLUQ, QUÉBEC: Cahier de Recherche du Centre de recherche sur la gouvernance (Cergo).

Duquesnois, F. (2011). *Les stratégies des petites entreprises dans les industries en crise: une étude des caves particulières de la région vitivinicole du Languedoc-Roussillon*. (Thèse de doctorat en sciences de gestion), Université Montpellier I.

Durand, T. (2001). *La compétence organisationnelle au microscope: accéder aux cadres de compétences pour explorer la formation de la stratégie - Le management stratégique en représentations*. Paris: DRISSE, Ellipses.

Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*(1), 261-292.

Durivage, A. (2004). La gestion des compétences et la dotation du personnel *Revue Internationale de Gestion*, 29(1), 10-18.

E

Eberwein, W. (1991). Crisis research. The state of the art : a western view. In P. Lagadec (Ed.), *La gestion des crises : outils de réflexion à l'usage des décideurs* (pp. 44). Montréal: McGraw-Hill.

Ederlé, N. (1997). *Elaboration et la diffusion de la vision stratégique, le cas des entreprises du secteur informatique*. Université Paris dauphine, Mémoire de DEA en sciences de gestion.

Ederlé, N., Kalika M., & Romelaer, P. (2006). *Recherches en Management et Organisations, Economica*.

Edgar, M. (1991). *La méthode*. 4. Les Idées. Paris, Seuil.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.

El Akremi, A. (2005). La flexibilité est-elle une source d'avantage concurrentiel? *La société flexible ? Travail, emploi et organisation en débat*.

El-Ezzi, G. (2003). La reconstruction du Liban... un chantier semé d'embûches. *Confluences Méditerranée*, 47, 10. <http://www.ifrance.com/Confluences/numeros/47.htm> - embûches

Elenkov, D. S. (1997). Strategic uncertainty and environmental scanning: the case for institutional influences on scanning behavior. *Strategic Management Journal*, 18(4).

Elsubbaugh, S., Fildes, R., & Rose, M. B. (2004). Preparation for crisis management: a proposed model and empirical evidence. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12(3), 112-127.

F

Faber, P. (2000). *La motivation du dirigeant de PME: un processus à gérer pour soi-même et l'organisation*. (Thèse de doctorat en sciences de gestion), Lille 1.

Fabi, B., Lacoursiere, R., & Raymond, L. (2008). *Raréfaction de main-d'œuvre et stratégies de fidélisation des ressources humaines*. Paper presented at the 15e Congrès de l'Association internationale de psychologie du travail (AIPTLF), Québec.

Fallery, B. (1983). Un système d'information pour les PME. *Revue Française de Gestion*(43), 70-76.

Fauvet, J.-C., & Fourtou, J.-R. (2004). *L'élan sociodynamique*: Éditions d'Organisation.

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*. Université d'Angers.

Fayad, A. (Mars 2008). Que signifie la spécificité libanaise ? *Supplément de L'ORIENT-LE JOUR: Réinventer le Liban*, 74.

Fédération-canadienne-de-l'entreprise-indépendante. (2008). Du travail à revendre. Retiré le 2 janvier 2010, de <http://www.fcei.ca/researchf/reports/rr3056f.pdf>

Feghali, K. (2011). Évaluation de l'impact perçu de la privatisation au liban sur le management et la variation de. *Lebanese Science Journal*, 12(1), 135-154.

Fimbel, E. (2003). Comment survivre aux crises et s' en sortir en bon état. *L'Expansion Management Review*, 108, 34-47.

Forgues B., & Lagadec, P. (1996). Un Nouveau Champ De Responsabilite Pour Les Dirigeants. *Revue Française de Gestion*(108), 100-109.

Fortin, M., Prud'homme, F., Brisson, D., & Coutu-Wakulczyk, G. (1996). Notions d'éthique en recherche *Le processus de la recherche : de la conception à la réalisation* (pp. 113-129).

Forum-Inter-Libanais. (2008). *La Compétitivité des Entreprises Libanaises et la Concurrence*. Paper presented at the Troisième Forum Interlibanais sur le Développement Économique et Social.

Foss, N. J., & Ishikawa, I. (2007). Towards a dynamic resource-based view: Insights from Austrian capital and entrepreneurship theory. *Organization Studies*, 28(5), 749-772.

Francart, L., Dufour, I., & Galam, S. (2002). *Stratégies et décisions:" la crise du 11 septembre*: Economica.

Freiling, J., Gersch, M., & Goeke, C. (2008). On the path towards a competence-based theory of the firm. *Organization Studies*, 29(8-9), 1143-1164.

Frimousse, S. (2010). Le leadership des dirigeants des TPE de la région Nord du Maroc. *Management & Avenir*(2), 14-35. doi: 10.3917/mav.032.0014

G

Galaskiewicz, J., & Shatin, D. (1981). Leadership and networking among neighborhood firms. *California Management Review*, 32(4), 56-70.

Gao, S. S., Sung, M. C., & Zhang, J. (2013). Risk management capability building in SMEs: A social capital perspective. *International small business journal*, 31(6), 677-700.

Gasse, Y., & Carrier, C. (1992). *Gérer la croissance de sa PME*: Montréal: Éditions de l'Entrepreneur.

Gauthier, B. (1993). *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (2 ed.): Puq.

Gavard-Perret, M., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Faire de la recherche en sciences de gestion*: Paris: Pearson.

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). Spécifier l'objet de recherche *Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* (pp. 47-86). France: Pearson Education.

Ghiglione, R., & Blanchet, A. (1991). *Analyse de contenu et contenus d'analyses*. Paris: Dunod.

Giget, M. (1998). *La dynamique stratégique de l'entreprise* : Dunod.

Gingras, F.-P. (2003). La sociologie de la connaissance. *Recherche sociale de la problématique à la collecte des données, Sainte-Foy, Presse de l'Université du Québec, 4ème éd, 42.*

Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode. *Épistémologies et sciences de gestion, Economica*, 141-182.

Girod-Séville, M. (1995). *Mémoire et organisation*. Paris-Dauphine.

Gittell, J. H. (2000). Organizing work to support relational co-ordination. *International Journal of Human Resource Management*, 11(3), 517-539.

Gittell, J. H. (2002). Coordinating mechanisms in care provider groups: Relational coordination as a mediator and input uncertainty as a moderator of performance effects. *Management Science*, 48(11), 1408-1426.

Glaser, B. G., & Strauss, A. (1967). L.(1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. *Chicago: Aldine*.

Godet, M. (1991). *De l'anticipation à l'action*: Dunod.

Gosselin, A. (1988). La revitalisation et la transformation des organisations: un nouveau défi pour la GRH. *Revue Internationale de Gestion*, 36(1), 36-43.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, University of California, 33(3), 114-135.

Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.

Grawitz, M., & Pinto, R. (1996). *Méthodes des sciences sociales* (10 ed.): Dalloz.

Gueguen, G. (2001). Environnement et management stratégique des PME: le cas du secteur Internet. *Doctorat en sciences de gestion*. Université Montpellier.

Guihur, I. (2010). *Le processus d'innovation en réseau dense: autopsie d'un échec en codéveloppement*. (Communication présentée au Colloque International : la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé), Université de Sherbrooke et Université du Québec à Trois-Rivières.

Gundel, S. (2005). Towards a new typology of crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 13(3), 106-115.

H

Habhab-Rave, S. (2007). Opportunités et capacités: les déterminants de la croissance des PME/TPE tunisiennes. *Humanisme et Entreprise*(5), 33-45.

Hamdan, K. (2005). *Micro and Small Enterprises in Lebanon*. Paper presented at the Economic Research Forum (ERF). Research report series.

Hamel, G., & Prahalad, C. (1989). Strategic Intent. *Harvard business review*, 67(3), 63-76.

Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). Engagez la course pour le futur. *L'Expansion Management Review*, 75, 44-52.

Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard business review*, 81(9), 52-65.

Hargreaves, E. (2005). Assessment for learning? Thinking outside the (black) box. *Cambridge Journal of Education*, 35(2), 213-224.

Hart, P., Heyse, L., & Boin, A. (2001). Guest editorial introduction new trends in crisis management practice and crisis management research: Setting the agenda. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 9(4), 181-188.

Hatch, M.-J. (2000). Théorie des organisations. *De l'intérêt de perspectives multiples*, Bruxelles, De Boeck-Université.

Heda, A. a., & Mekkaoui, A. (2009). *Le rôle de la perception des dirigeants dans l'évolution des PME : les démarches qualité comme épreuve* Paper presented at the Communication présentée au Colloque International : la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, Trois-Rivières, Canada.

Hertz, L. (1982). *In Search of a small business definition: an exploration of the small-business definitions of the US, the UK, Israel and the People's Republic of China*: University Press of America Washington.

Hertz, S., & Alfredsson, M. (2003). Strategic development of third party logistics providers. *Industrial marketing management*, 32(2), 139-149.

Hitt, M. A., Biermant, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management journal*, 44(1), 13-28.

Hurst, B., & Plan, D. (2008). *Management et intelligences multiples: la théorie de Gardner appliquée à l'entreprise*: Dunod.

Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906.

J

Jacquet, D. (1998). *la R&D: un portefeuille d'options financières?* Paper presented at the Annales de l'Ecole de Paris du Management.

Jaouen, A. (2008). *Le dirigeant de très petite entreprise: éléments typologiques*. Paper presented at the Neuvième colloque inter nations francophone en entrepreneuriat et PME.

Joffre, P., & Koenig, G. (1992). *Gestion stratégique: l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leur univers*: Litec.

Joffre, P., & Wickam, S. (1997). Les atouts des entreprises moyennes. *Revue Française de Gestion*(116), 64-70.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., & Frery, F. (2011). *Stratégie* (9 ed.). Paris: Pearson Education.

Josserand, E. (2007). Le pilotage des réseaux: Fondements des capacités dynamiques de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 170, 95-102.

Julien, P. (1997). Pour une définition des PME *Les PME: Bilan et perspectives* (pp. 1-43): Economica.

Julien, P. (2005). *Les PME: Bilan et perspectives*, 3ème édition (Presses Inter Universitaires). 558.

Julien, P.-A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. *Revue internationale PME*, 3(3-4), 411-425.

Julien, P.-A., & Marchesnay, M. (1988). *La petite entreprise*. Vuibert, Paris.

Julien, P.-A., Raymond, L., Jacob, R., & Ramangalahy, C. (1999). Types of technological scanning in manufacturing SMEs: an empirical analysis of patterns and determinants. *Entrepreneurship & Regional Development*, 11(4), 281-300.

K

Kamoun-Chouk, S. (2009). Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique? *La Revue des Sciences de Gestion*(3), 195-205.

Karoui, L., & Khelif, W. (2007). Formes d'activation des conseils d'administration dans les PME. Une étude exploratoire dans le contexte français.

Kattar, D. (2008, Mars 2008). Un impératif : réhabiliter notre système de valeurs *Supplément de L'ORIENT-LE JOUR : Réinventer le Liban*, 174.

Kendall, J. E., & Kendall, K. E. (1993). Metaphors and Methodologies: Living Beyond the Systems Machine. *MIS Quarterly*, 17(2), 147-171.

Kendall, J. E., & Kendall, K. E. (1994). Metaphors and their meaning for information systems development. *European Journal of Information Systems*, 3(1), 37-47.

Kern, H., & Schumann, M. (1989). *La Fin de la division du travail: la rationalisation dans la production industrielle, l'état actuel, les tendances*: Les Editions de la MSH.

Knotts, T. L., Jones, S. C., & Brown, K. L. (2008). The effect of strategic orientation and gender on survival: A study of potential mass merchandising suppliers. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(1), 99-113.

Koenig, G. (1996). *Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages*. Paris: Nathan.

Koenig, G. (1999). Les ressources au principe de la stratégie, in de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle. *Economica, Paris*, 199-239.

Koenig, G. (1994). L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux. *Revue Française de Gestion*, 76-83.

Koenig, G. (1997). Apprentissage organisationnel. *Encyclopédie de Gestion, Economica*.

Kotler, P., & Dubois, B. (2002). *Marketing Management* (10 ed.): Paris : Publi-Union.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management* (14 ed.). Prentice Hall.

Krugman, P. (2009). *Pourquoi les crises reviennent toujours*: Paris, Seuil.

Kuhbandner, C., Hanslmayr, S., Maier, M. A., Pekrun, R., Spitzer, B., Pastötter, B., & Bäuml, K.-H. (2009). Effects of mood on the speed of conscious perception: behavioural and electrophysiological evidence. *Social cognitive and affective neuroscience*, 4(3), 286-293.

Kuhn, T. S., & Meyer, L. (1983). *La structure des révolutions scientifiques* (Vol. 2): Flammarion Paris.

L

Labaki, B., & Rjeily, K. A. (1993). *Bilan des guerres du Liban, 1975-1990*: Editions L'Harmattan.

Lagadec, P. (1991). *La gestion des crises. Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, Me Graw-Hill, Paris.

Lagadec, P. (1993). *Apprendre à gérer les crises*. Paris: Editions d'organisation.

Lagadec, P. (1995). *Cellules de crise. Les conditions d'une conduite efficace*, Les Éditions d'Organisations, Paris.

Lagadec, P. (2001). *Retour d'expérience : théorie et pratique. Le rapport de la Commission d'Enquête britannique sur l'Encéphalopathie Spongiforme Bovine (ESB) au Royaume-Uni entre 1986 et 1996*. Cahiers du GIS Risques Collectifs et Situations de Crise, (1). CNRS, Grenoble.

Lagadec, P. (2003). *La recherche confrontée à la question des crises. Pour des ruptures créatrices. Risques collectifs et situations de crise. Apports de la recherche en sciences humaines et sociales*, Paris, L'Harmattan, *Collection Risques collectifs et situations de crise*, 297-316.

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, Québec: Éditions Études Vivantes.

Laperrière, A. (1997). Les critères de scientificité des méthodes qualitatives. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, 365-388.

Laville, É. (2009). *L'entreprise verte: le développement durable change l'entreprise pour changer le monde* (3 ed.): Pearson Education France.

Le Moigne, J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. Paris: Presses universitaires de France.

Le Vigoureux, F. (1997). Entreprises moyennes: structures de propriété et comportement stratégique. *Revue Française de Gestion*(116), 71-84.

- Lebanese-Transparency-Association-(LTA). (2004). Rapport annuel. Retiré le 4 janvier 2010, de http://www.transparency-lebanon.org/reports/lta_annual_report_03-04pdf
- Lebret, L. J. (1960-1961). Besoins et possibilités de développement du Liban, Etude préliminaire. *Beyrouth, Ministère du Plan, Mission Irfed-Liban*, 2, 476-477.
- Lefebvre, É. (1991). Profil distinctif des dirigeants de PME innovatrices. *Revue internationale PME*, 4(3).
- Lemaitre, G., Picot, G., & Murray, S. (1992). Workers on the move: An overview of labour turnover. *Perspectives on Labour and Income*, 4(2), 39-48.
- Les-echos. (2008, 19 décembre). Vive les entreprises intermédiaires. *Point de vue dans Les Échos*.
- Lesca, H. (2008). Gouvernance d'une organisation: prévoir ou anticiper? *La Revue des Sciences de Gestion*(3), 11-26.
- Lesca, H., Caron-Fasan, M.-L., Janissek-Muniz, R., & Freitas, H. (2010). La Veille Stratégique: un facteur clé de succès pour les PME/PMI brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 8(2), 91-104.
- Lescure, M. (2001-2002). Histoire d'une redécouverte : les PME, Entreprises et histoire. *Éditorial* 28, 5-9. doi: 10.3917/eh.028.0005
- Levratto, N., & Ramadan, M. L'internationalisation des PME dans les pays en développement : un modèle conceptuel des PME libanaises
- Libaert, T. (2005). *La communication de crise-2ème édition*: Dunod-Paris.
- Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75): Sage.
- Link, A. N., & Bozeman, B. (1991). Innovative behavior in small-sized firms. *Small Business Economics*, 3(3), 179-194.
- Long, D. (2004). Définir une problématique de recherche. *Moncton, NB : Centre de recherche et de développement en éducation (CRDE), Université de Moncton*. <http://www3.umoncton.ca/cdem/longd2>.
- Lorino, P. (2001). Méthodes et pratiques de la performance-le pilotage par les processus et les compétences, les éditions d'organisation: Paris.
- Lorino, P., & Tarondeau, J.-C. (2006). De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue Française de Gestion*(1), 307-328.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.

M

- Makinen, H. (2002). Intra-firm and inter-firm learning in the context of start-up companies. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 3(1), 35-43.
- Mandzila, E. E. W., & Zéghal, D. (2009). Management des risques de l'entreprise: Ne prenez pas le risque de ne pas le faire! *La Revue des Sciences de Gestion*(3), 17-26.
- Marchesnay, M. (1982). Pour un modèle d'hypofirme. *Entreprise et organisation, Economica-Paris*.
- Marchesnay, M. (1991). La PME: une gestion spécifique. *Economie rurale*, 206(1), 11-17.
- Marchesnay, M. (1993). PME, stratégie et recherche. *Revue Française de Gestion*, 95, 70-75.
- Marchesnay, M. (2000). L'entrepreneur face à ses risques. *Revue Innovation, cahiers d'économie de l'innovation*(12), 27-57.
- Marchesnay, M. (2002). Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources-Compétences. Essai de praxéologie. *Les Editions de l'ADREG*.
- Marchesnay, M. (2003). La petite entreprise: sortir de l'ignorance. *Revue Française de Gestion* (3), 107-118.
- Marchesnay, M., & Julien, P.-A. (1996). L'entrepreneuriat. *Economica, collection Gestion poche*.
- Martin, A., Molina, E., & Lafleur, M. (2008). Le paradigme coopératif: proposition renouvelée pour répondre aux attentes de la société actuelle. *Cahiers de l'IRECUS. Sherbrooke, Éditions IRECUS*(1), 21.
- Martin, C. (2008). *Contribution à la définition d'actions pour la pérennisation de la prévention des risques professionnels dans les PME-PMI*. École Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- Martinet, A. C. (1990). Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion. *Épistémologies et sciences de gestion. Paris: Economica*.
- Mayer, R., & Deslauriers, J.-P. (2000). Quelques éléments d'analyse qualitative: l'analyse de contenu, l'analyse ancrée, l'induction analytique et le récit de vie. *Méthodes de recherche en intervention sociale*, 165.
- Meier, O., & Pacitto, J. C. (2007). Le retour de l'acteur ou les « bonnes raisons » du comportement des dirigeants des très petites entreprises *5ème congrès international de L'IAE*.
- Menassa, S. (2004). La guerre civile est-elle réellement finie ? (Vol. 49): Confluences Méditerranée.
- Merton, R. K., Fiske, M., & Kendall, P. (1990). *The Focused Interview. A Manual of Problem and Procedures*. London: Collier MacMillan.

- Messeghem, K. (1999). *Contribution à la compréhension de l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité en PME: le cas des industries agroalimentaires*. Montpellier 1.
- Messeghem, K. (2001, 13-15 Juin). *Peut-on concilier logiques managériale et entrepreneuriale en PME?* Paper presented at the Actes de la 10^{ième} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Laval, Québec.
- Métais, E. (1997). *Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel: enjeux d'une conception de la stratégie centrée sur les ressources de l'entreprise*. Aix Marseille 3.
- Michel, B. (1993). *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*. Paris: Interéditions.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1991, 2003). *Analyse des données qualitatives* (2 ed.). Bruxelles: De Boeck Université.
- Mintzberg, H. (1973). *Le manager au quotidien*. Les Editions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1990). *Le Management. Voyage au centre des organisations*. Paris: Editions d'Organisation, 155.
- Mishler, E. G. (1990). Validation in inquiry-guided research: The role of exemplars in narrative studies. *Harvard educational review*, 60(4), 415-441.
- Mispelblom, B. (2006). *Encadrer, un métier impossible*. Paris: Armand Colin.
- Mitroff, I. I. (2004). *Crisis leadership: Planning for the unthinkable*: John Wiley & Sons Inc.
- Mitroff, I. I., Pauchant, T. C., & Shrivastava, P. (1988). The structure of man-made organizational crises: Conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management. *Technological Forecasting and Social Change*, 33(2), 83-107.
- Montmorillon, B. d. (1986). *Les groupes industriels: analyse structurelle et stratégique*: Economica.
- Morais, S. (2013). Recherches Qualitatives, Du Singulier À L'universel. *Hors Série*(15), 497-511. <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>
- Morse, J. M. (1994). Designing funded qualitative research *Handbook of Qualitative Research*. London: sage publications.
- Mucchielli, A. (2005). Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains. *Recherches qualitatives Hors-série « Les Actes »*, 1, 41-60.
- Mukamurera, J., Lacourse, F., & Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), 110-138.

Müller, R. (1985). Corporate crisis management. *Long Range Planning*, 18(5), 38-48.

N

Nadeau, M. (2009). L'apport du conseil d'administration en période de crise. *Gestion*, 34(3), 18-19.

Nahas, C. (2005). Un programme socio-économique pour le Liban. *Document de Travail, notes de travail*.

Nakamura, E. (2008). Layoffs and lemons over the business cycle. *Economics letters*, 99(1), 55-58.

Nasnas, R. (2007). *Le Liban de demain. Vers une vision économique et sociale* (1 ed.). Beyrouth, Liban: Éditions Dar Annahar.

Nooteboom, B. (2000). *Learning and innovation in organizations and economies*. Oxford University Press.

P

Pacitto, J.-C., Julien, P.-A., & Meier, O. (2002). Les TPE sont-elles spécifiques. *Piccola Impresa/Small Business*, 2, 35-62.

Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, 23(147), 147-181.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

Paquette, D. (2007). Recherches qualitatives. *Association pour la recherche qualitative*, 27(1), 3-21.

Paradas, A. (2007). Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME. *La Revue des Sciences de Gestion* (4), 147-155.

Parry, S. B. (1998). Just what is a competency? (And why should you care). *Training*, 35, 58-64.

Patton, M. Q. (1989). *Qualitative Evaluation Methods*. Sage Publications.

Pavitt, K. (2001). Can the large Penrosian firm cope with the dynamics of technology? *Science and Technology Policy Research, Electronic Working Paper* (68), 1-18.

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management Review*, 23(1), 59-76.

Penrose, E. T. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press. (Édition originale en 1959).

Peretti, J.-M., & Swalhi, A. (2007). Mesure de la fidélité organisationnelle. *Actes du 18ème congrès de l'AGRH*.

Perrenoud, P. (1999). Gestion de l'imprévu, analyse de l'action et construction de compétences. *Education permanente*, 140(3), 123-145.

Perret, V., & Séville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de recherche en management, Chapitre, 1*, 14-33.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.

Peters, T., & Waterman, R. H. (2012). *Le Prix de l'Excellence* Dunod.

Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*: Pitman.

Pfeffer, J. S., & Salancik, G. (1978). The external control of organizations: a resource dependence perspective. *Harper & Row*.

Plane, P., Chaffai, M., Mourji, F., & Véganzonès, M.-A. (2010). Performances productives et climat de l'investissement dans quatre pays de l'espace MENA: Algérie, Egypte, Maroc, Liban: Étude dirigée par Plane l'auteur avec le soutien financier de l'Union Européenne à travers la commission du Forum Euroméditerranéen des Sciences Economiques (FEMISE).

O

Observatoire des PME, O. d. PME., (2003). *Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises* (Vol. n° 3, 4° trimestre): portailpme. fr.

Observatoire des PME, O. d. PME., Torrès, O., & Groupe, O. (2007). *Regards sur les PME n.14, La recherche académique française en PME: les thèses, les revues, les réseaux* (Vol. 14). Paris, France: Graphoprint.

P

Popper, K. R. (1973). *La logique de la découverte scientifique*. Paris: Payot.

Poupart, J., Groulx, L.H., Mayer, R., Deslauriers, J-P., Laperriere, A., & Pires, A. (1998). *La recherche qualitative: diversité des champs et des pratiques au Québec*: Montréal: G. Morin.

Prahalad, C., & Hamel, G. (1995). *La conquête du futur*. Interéditions, Paris.

Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79-91.

Probst, G. J. B., Büchel, B. S., Probst, G. J. B., & Probst, G. J. B. (1995). *La pratique de l'entreprise apprenante*: Les éd. d'Organisation.

Puthod, D., & 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.

R

Ramadan, M. (2008). *Internationalisation des PME dans un contexte de proximité : cas du partenariat euro-méditerranéen au Liban*. (Thèse de doctorat en sciences de gestion), École normale supérieure de Cachan, Paris.

Raveleau, B. (2007). *La dynamique de l'activité des dirigeants de PME*. Paper presented at the 5^{ème} congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke.

Raynal, S. (2003). *Le management par projets : approche stratégique du changement* (3 ed.). Paris.

Reitter, R., Chevalier, F., Laroche, H., Mendoza, C., & Pulicani, P. (1991). *Culture d'entreprise*. Paris: Vuibert.

Reix, R. (1997). Flexibilité. *Encyclopédie de Gestion, Paris, Economica*, 2, 1411.

Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, 29(1), 157-168.

Ries, A., Trout, J., & Goldman, A. (1990). *Le marketing guerrier*. Paris: McGraw-Hill.

Roeser, S. (2010). *Moral emotions and intuitions*: Palgrave Macmillan.

Rogers, D. J., & Kern, E. (1990). *Les Grandes stratégies militaires appliquées aux affaires*. Angleterre: Businessman / First.

Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 102-132): Collection Méthodes et recherches.

Rouby, E., & Thomas, C. (2004). La codification des compétences organisationnelles. *Revue Française de Gestion*(2), 51-68.

Rouse, M., & Daellenbach, U. (2002). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 23, 963-967.

Roux-Dufort, C. (2000). *La gestion de crise: un enjeu stratégique pour les organisations*. Bruxelles: De Boeck Supérieur.

Roux-Dufort, C. (2003). *Gérer et décider en situation de crise* (2 ed.): Dunod.

Roy, S. N. (2004). *L'étude de cas* (Vol. Chap 7). Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.

Royer, I., & Zarlowski, P. (2007a). Le design de la recherche. In Thietart & coll (Eds.), *Méthodes de recherche en management* (3 ed., pp. 139-168). Paris: Dunod.

Royer, I., & Zarlowski, P. (2007b). Échantillon (s). In Thietart & coll (Eds.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 198-223). Paris: Dunod.

Runyan, R. C. (2006). Small business in the face of crisis: identifying barriers to recovery from a Natural Disaster¹. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(1), 12-26.

Russell Merz, G., & Sauber, M. H. (1995). Profiles of managerial activities in small firms. *Strategic Management Journal*, 16(7), 551-564.

S

Saidi, N. (2004). Corporate governance and business ethics in Lebanon. *Keynote speech on occasion of the launch of the RDCL Code of Business Ethics, Beirut, Lebanon*.

Sanchez, R., & Lorino, P. (2003). *Knowledge management and organizational competence*: Oxford University Press New York.

Saporta, B. (1986). *Stratégies pour la PME*. Paris: Montchrestien.

Saporta, B. (1997). Stratégies des petites et moyennes entreprises. *Encyclopédie de gestion*, 3105-3128.

Savajol, H. (2003). Les PME: clés de lecture. *Regards sur les PME*, 1.

Savoie-Zajc, L. (2000). La recherche qualitative/interprétative en éducation. *Introduction à la recherche en éducation*, 2, 171-198.

Savoie-Zajc, L., & Karsenti, T. (2004). La recherche qualitative/interprétative en éducation *La recherche en éducation: étapes et approches* (pp. 123-150): Sherbrooke, Québec: Éditions du CRP.

Schein, E. H. (1985). *Organisational culture and leadership: A dynamic view*: Jossey Bass Publishers.

Scherer, A. G. (1998). Pluralism and incommensurability in strategic management and organization theory. *Organizations*, 5(2), 147-168.

Schmitt, N., Klimoski, R. J., Ferris, G. R., & Rowland, K. M. (1991). *Research methods in human resources management*: South-Western Publishing Company.

Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Seibert, K. W. (2000). Reflection-in-action: Tools for cultivating on-the-job learning conditions. *Organizational Dynamics*, 27(3), 54-65.
- Serres, J.-C. (2006). *Manager dans l'incertitude: gestion des risques maximum!* : AFNOR.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management Review*, 25(1).
- Simonet, J. (1998). *Les stratégies de l'éphémère*: les Éd. d'Organisation.
- Sire, B., & Tremblay, M. (1999). Rémunérer les compétences plutôt que l'activité? *Revue Française de Gestion*(126), 129-139.
- Slivinski, L., & Miles, J. (1996). Profil global de compétences: un modèle. In s. Application à la gestion des ressources humaines (Ed.), *Commission de la fonction publique du Canada*. Centre de psychologie du personnel.
- Smith, D. (2005). Business (not) as usual: crisis management, service recovery and the vulnerability of organisations. *Journal of Services Marketing*, 19(5), 309-320.
- Smith, J. A. (2007). Hermeneutics, human sciences and health: linking theory and practice. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 2(1), 3-11.
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis*. London: Sage.
- Smith, J. A., & Osborn, M. (2003). Interpretative phenomenological analysis *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (pp. 51-80). 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*. Paper presented at the Communication 11ème Colloque CIFEPME (Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME), Louvain-la-Neuve, Belgique, 28-31 Octobre.
- Spencer, M. (1993). *Competence at Work Models for Superior Performance*: John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Spillan, J., & Hough, M. (2003). Crisis planning in small businesses:: Importance, Impetus and Indifference. *European Management Journal*, 21(3), 398-407.
- St Pierre, J., Audet, J., & Mathieu, C. (2003). Les nouveaux modèles d'affaires des PME manufacturières: une étude exploratoire. In B. InfoPME (Ed.), *Laboratoire de Recherche sur la Performance des Entreprises, Institut de recherche sur les PME (LaRePE)* (Vol. 3, pp. 1-4): Université du Québec à Trois-Rivières, Canada.

St-Pierre, J., & Fourcade, C. (2009). Réflexion sur la recherche en PME et sa légitimité dans le domaine des sciences sociales. *Economies et sociétés, série « Économie del'entreprise »*, 20(2), 221-250.

Stavrou, E. T., Kleanthous, T., & Anastasiou, T. (2005). Leadership personality and firm culture during hereditary transitions in family firms: Model development and empirical investigation. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 187-206.

Stephan, J. (2002). *Investir au Liban*: Fimac ltd.

Sull, D. (2009). Competing through organizational agility. *McKinsey Quarterly, December*, 48-56.

T

Tarondeau, J.-C. (1999). Approches et formes de la flexibilité *Revue Française de Gestion*(123), 66-71.

Tebourbi, N. (2000). *L'apprentissage organisationnel: Penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage*. Télé- Université- Université du Québec.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*(18(7)), 509-533.

Thévenet, M. (2006a). *La culture d'entreprise: Que sais-je ?* PUF.

Thévenet, M. (2006b). Tous professionnels! *Revue Française de Gestion*, 32(9), 15-34.

Thiétart, R.-A., collectif. (2007). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.

Torrès, O. (1997a). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale PME*, 10(2), 9-43.

Torrès, O. (1997b). *Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la petite et moyenne entreprise: Application au cas de la globalisation*. (Thèse de Doctorat en sciences de gestion), Université de Montpellier I.

Torrès, O. (1999). *Les PME*: Flammarion Paris.

Torrès, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. *5 ème Congrès International sur la PME*, 25-27.

Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue Française de Gestion*(3), 119-138.

Torrès, O. (2004). The SME concept of Pierre-André Julien: an analysis in terms of proximity. *Piccola Impresa/Small Business*, 17(2), 51-62.

Torrès, O. (2007). Particularités des PME et de leur management *Management des PME de la création à la croissance* (pp. 20-34). France: Filion, Pearson Education.

Tovey, L. (1994). Competency assessment: a strategic approach—part II. *Executive development*, 7(1), 16-19.

Tuèni, G. (2008). Pour un nouveau Pacte national. Un contrat socioculturel à contenu religieux mais anticonfessionnel et démocratique. *Supplément de L'ORIENT-LE JOUR: Réinventer le Liban*, Mars 2008, 174.

U

Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 47(4), 829-850.

Usunier, J.-C., Easterby-Smith, M., & Thorpe, R. (1993). *Introduction à la recherche en gestion: Economica*.

V

Van-Manen, J. (1983). Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: a Preface. In V. Maanen (Ed.), *Qualitative Methodology* (pp. 9-18). Newbury Park, London: Sage Publications.

Vigh, H. (2008). Crisis and chronicity: Anthropological perspectives on continuous conflict and decline. *Ethnos*, 73(1), 5-24.

Villemus, P. (2001). *L'entreprise audacieuse : à la conquête des marchés de demain*. Paris: Les Éditions d'Organisation.

Volpi, R. (2003). Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation: Maison de la Recherche – 21, quai de la Citadelle – 59140 DUNKERQUE.

Von-Glasersfeld, E. (1988). Introduction à un constructivisme radical *Watzlawick et al. L'invention de la réalité, contributions au constructivisme*. Le Seuil, Paris.

W

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion: Economica*.

Wang, Y., Watkins, D., Harris, N., & Spicer, K. (2004). The relationship between succession issues and business performance: Evidence from UK family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(1/2), 59-84.

Warnier, V. (2002). Trajectoire des compétences stratégiques et dynamiques inter-firmes dans un secteur: le cas de l'industrie de la dentelle *Perspectives en Management Stratégique* (Vol. Tome 9). Paris, EMS.

Weber, M. (1922). *Economie et Société* traduit en français chez Plon 1971.

Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing (Topics in social psychology series)*: M.A: Addison-Wesley.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 38(4), 628-652.

Weisenburger, E., & Mangematin, V. (1995). Le laboratoire public de recherche: entre dépendance et autonomie stratégique. *Cahiers d'économie et sociologie rurales* (37), 227-249.

Welsh, J. A., & White, J. F. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard business review*, 59(4), 18-26.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Wtterwulghé, R. (1998). *La PME: une entreprise humaine*: De Boeck Supérieur.

Y

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2 ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design And Methods* (3 ed. Vol. 5). Newbury Park, London and New Delhi: Sage Publications.

Z

Zannad, H. (1998). La gestion par projet à l'épreuve des faits. *Expansion Management Review*(12), 84-90.

Zghal, R. (2008). *Culture et gestion en tunisie: Congruence et résistances face au changement*. Gestion en contexte interculturel : Approches, problématiques, pratiques et plongées: PUL TELUQ.

Zinnbauer, D., Dobson, R., & Despota, K. (2009). Rapport mondial sur la corruption 2009 : la corruption et le secteur privé. Rapport Bourgogne, TRANSPARENCY INTERNATIONAL et ERNST & YOUNG,: Cambridge University Press.

ANNEXES

ANNEXE 1

LA CARTE D'IDENTITÉ DU LIBAN

(Source : routard.com)

- **Nom officiel** : République libanaise.

- **Superficie** : 10 452 km².

- **Population** : 4 131 583 (estimation 2013).

- **Capitale** : Beyrouth.

- **Densité** : 395 hab. /km².

- **Chef de l'État** : le Général Michel Sleimane qui est le 12^{ème} Président de la République Libanaise et qui a conclu son mandat le samedi 24 mai 2014.

- **Premier Ministre** : Tammam Salam. Il a été choisi le 6 avril 2013 pour former un gouvernement. Après plus de 10 mois de tractations laborieuses entre les différents partis politiques, le gouvernement de Tammam Salam est né le 15 février 2014.

- **Régime** : le Liban est une République parlementaire.

- **Démographie** : 40 % de la population à moins de 24 ans, et 80 % de la population est urbanisée. 80 % de la population est alphabétisée.

- **Population et ethnies** : arabes (95 %), Arméniens (4 %), Kurdes, Turcs, Grecs. Par ailleurs, 12

% de la population est palestinienne. La communauté libanaise est aussi très présente sur toutes les parties du globe : il y a environ 14 millions de ressortissants d'origine libanaise qui vivent à l'étranger dont 11 500 000 sur le continent américain, 1 200 000 en Afrique, 400 000 en Europe, 400 000 dans les pays arabes et 300 000 en Australie.

- **Religion dominante**: il y a 19 communautés confessionnelles officielles au Liban ; musulmans pour 60 %, chrétiens pour 40 %.

- **Langues** : l'arabe est la langue officielle du Liban. Néanmoins, le français, jouissant d'un statut particulier comme langue de culture et d'éducation, est la langue étrangère la plus utilisée. L'anglais, langue des affaires, voit son usage devenir de plus en plus courant sans vraiment concurrencer le français dans ce pays qui est naturellement trilingue. L'arménien est également pratiqué.

- **Principales activités** : agriculture, construction, tourisme.

- **Sites inscrits au Patrimoine mondial de l'Unesco** : Anjar ; Baalbek ; Byblos ; Tyr ; Ouadi Qadisha ou Vallée sainte et forêt des cèdres de Dieu (Horsh Arz el-Rab).

Carte du Liban



ANNEXE 2

LES DIFFÉRENTS TYPES DE CRISES ORGANISATIONNELLES

[Traduit et adapté de Mitroff, Pauchant et Shrivastava (1988) par Lagadec (2003), p 49]

Techniques / Économiques	
Défauts de produit/service Accidents dans les installations Panne informatique Information erronée, cachée Faillite Interne	Destruction majeure de l'environnement Accidents Défaillance du système à grande échelle Catastrophe naturelle OPA Crise gouvernementale Crise internationale Externe
Echec pour s'adapter Défaillance organisationnelle Mauvaises communications Sabotage Altération du produit en usine Rumeurs, diffamations Activités illégales Harcèlement sexuel Maladie du travail	Projection symbolique Sabotage Terrorisme Enlèvements de dirigeants Altération du produit hors usine Contrefaçons Rumeurs, diffamations Grèves Boycottages
Humaines / Sociales / Organisationnelles	

ANNEXE 3

LES CARACTERISTIQUES DES CRISES MODERNES ET DES CRISES TRADITIONNELLES

(Boin et Lagadec, 2000, p. 186)

Characteristics of Traditional “Faults” and Fault Management

- A Known, isolated event, framed within conventional hypotheses
- A situation perceived as manageable (technically, economically, socially);
- Costs relatively easy to estimate, and recoverable within the context of tried systems;
- A limited duration;
- Codified intervention procedures, well known by the specialists solicited;
- A limited number of interveners, all specialized in one aspect of the problem at hand;
- Well determined roles, responsibilities and hierarchies, known by the services in charge.

Characteristics of Modern Crisis

- Large impacts, large populations affected;
- very high economic costs, surpassing the classical insurance capabilities;

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Large impacts, large populations affected;• very high economic costs, surpassing the classical insurance capabilities;• unprecedented, generic and combined problems, affecting vital resources;• snowball dynamics due to a multitude of resonance phenomena;• emergency systems reacting on the wrong foot: obsolete, non-applicable and even counter-productive procedures;• extreme uncertainty that will not vanish within the emergency period;• a long duration with threats transforming over time;• convergence, i.e. large numbers of actors and organisations bursting onto the scene;• critical communication problems: within the responsible organisations, with the public, the media, the victims (even populations very distant in space or time);• considerable stakes, of all kinds. |
|--|

ANNEXE 4

LA DÉFINITION DE LA PME

PAR LA COMMISSION EUROPÉENNE

Les critères de la définition de la PME par la CE

(Tiré de la Recommandation 2003/361/CE)

Critère	Micro entreprise	Petite	Moyenne
Nombre de salariés	< 10	< 50	< 250
Chiffre d'affaires annuel	< 2 millions d'euros	< 10 millions d'euros	< 50 millions d'euros

Le 6 mai 2003, l'Union européenne a adopté la recommandation 2003/361/CE fixant les définitions des entreprises en fonction de leur taille et de la nature des relations qu'elles entretiennent avec d'autres entreprises. Les définitions sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2005, en remplacement de celles de la recommandation 96/280/CE. Ces définitions sont récapitulées ci-dessous :

- La catégorie des micro, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros.
- Dans la catégorie des PME, une **petite entreprise** est définie comme une entreprise qui occupe moins de 50 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions d'euros.

- Dans la catégorie des PME, une **micro entreprise** est définie comme une entreprise qui occupe moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros.

ANNEXE 5

LES ATTRIBUTS DE L'AGILITÉ DES PME

(Tiré de Barzi, 2011, p.35)

Dimensions de l'agilité	Facteurs d'agilité	Attributs	
Proximité (relationnelle, culturelle, géographique, hiérarchique)	Flexibilité	Orientation « ressources humaines »	. Formations continues . Personnel polyvalent . Mobilisation facile des ouvriers . Participation du personnel . Fortes relations interpersonnelles . Très bonne communication dirigeant/personnel . Equipes interentreprises
		Ambitions raisonnables	. Investissements prudents . Traille raisonnable de l'entreprise . Production flexible (zéro stocks, flux tendus)
	Différentiation	Orientation « clients »	. Bon relationnel . Fidélisation . Services irréprochables
		Orientation « créativité »	. Nouveaux produits . Création des besoins – clients
	Réactivité	Engagement « délais »	. Délais courts de production et de livraison . Rapidité dans la satisfaction des clients
		Stratégies souples	. Orientations non formalisées . Orientations à moyen terme

ANNEXE 6

LES COMMUNAUTÉS CONFESSIONNELLES LIBANAISES

RECONNUES PAR L'ÉTAT

(Tiré du document RCPL¹⁰²2004)

Les communautés confessionnelles libanaises (reconnues par l'État) :

Les communautés chrétiennes

- 1) La communauté grecque orthodoxe (de rite byzantin)
- 2) La communauté apostolique arménienne grégorienne (plus souvent appelée arménienne orthodoxe)
- 3) La communauté syrienne jacobite (souvent appelée syrienne orthodoxe)
- 4) La communauté assyrienne (souvent appelée assyrienne nestorienne ou assyrienne orthodoxe)
- 5) La communauté copte (souvent appelée copte orthodoxe ou copte monophysite)
- 6) La communauté évangélique (en fait il s'agit de la réunion des fidèles libanais des différentes Églises protestantes, y compris de l'Église anglicane.)
- 7) La communauté maronite
- 8) La communauté catholique romaine (latine)
- 9) La communauté grecque catholique (melkite)
- 10) La communauté syrienne catholique
- 11) La communauté chaldéenne catholique
- 12) La communauté copte catholique
- 13) La communauté arménienne catholique

¹⁰²RCPL: **R**assemblement **C**anadian **P**our le **L**iban. Document préparé par le RCPL « *Apprendre de la diversité canadienne pour aider le Liban à bâtir un système qui mise sur sa propre diversité* » et prélevé du site : <http://www.rcplonline.org>

Les communautés musulmanes ou issues de l'islam

- 14) La communauté chiite imamite (chiite duodécimaine — reconnaît douze imams)
- 15) La communauté chiite ismaélienne (ismaélite ou chiite Septimanie — reconnaît sept imams)
- 16) La communauté sunnite
- 17) La communauté druze
- 18) La communauté alaouite

La communauté juive

- 19) La communauté israélite

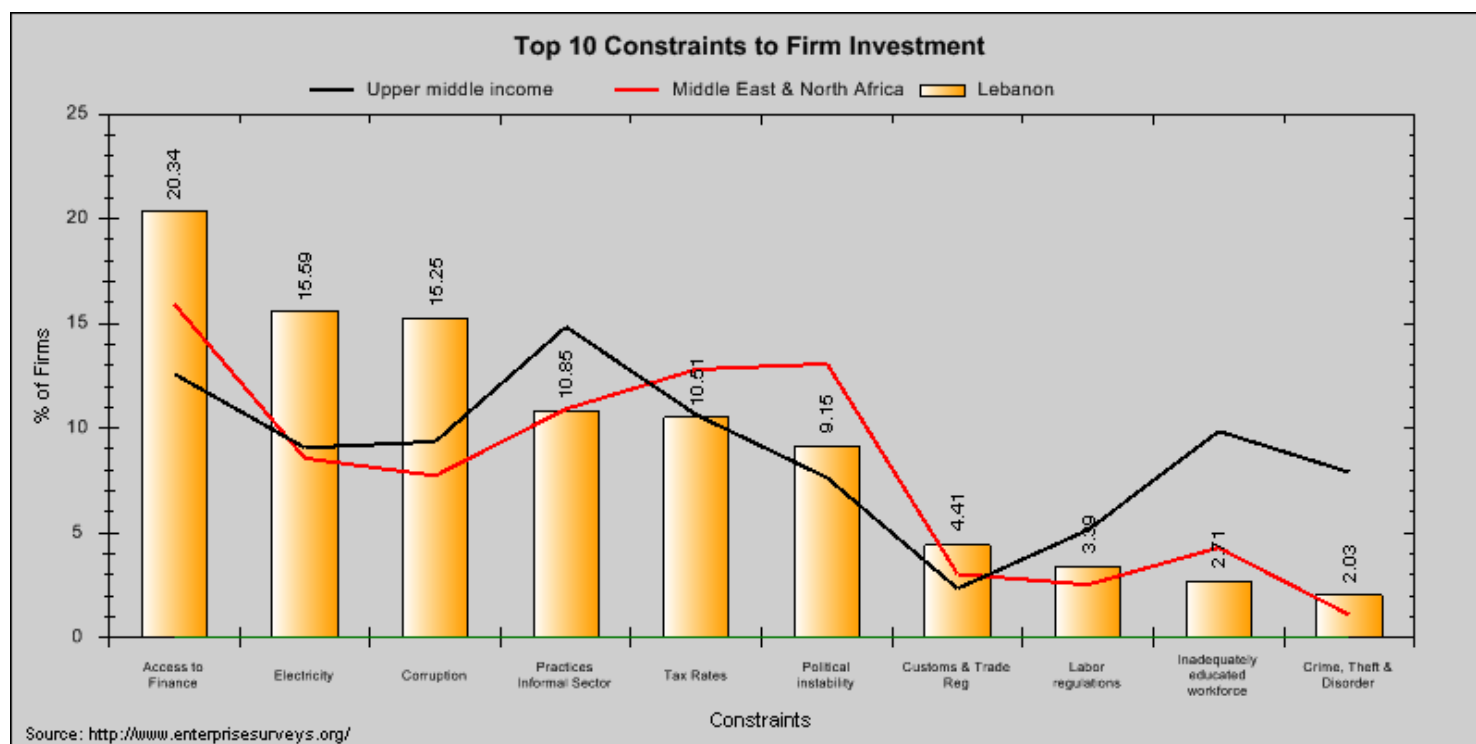
Parmi ces communautés, certaines ne comptent que quelques centaines ou milliers de membres, à l'exemple des alaouites, assyriens, chaldéens, coptes orthodoxes, coptes catholiques, ismaéliens, israélites et latins (catholiques de rite romain).

ANNEXE 7

LES PRINCIPAUX OBSTACLES RENCONTRÉS PAR LES PME LIBANAISES

Le graphique ci-dessous ainsi que le tableau explicatif qui le suit issus des données de l'*Investment Climate Assessment* (ICA) de la Banque Mondiale (2006) et du rapport « *Micro and Small Enterprises in Lebanon* » de l'ERF¹⁰³ (2004), mettent en avant les principales difficultés auxquelles font face les entreprises libanaises dans leur fonctionnement quotidien.

Les principales contraintes au développement des PME libanaises



¹⁰³ ERF Research Report N°0417, *Project on Promoting Competitiveness in the Micro and Small Enterprises (MSE) Sector in the Middle East and North Africa*, dirigé par Kamal Hamdan, Consulting & Research Institute, Liban.

Il s'agit essentiellement de l'accès au financement, des problèmes d'infrastructures (en particulier l'électricité), du poids de la corruption, du niveau élevé des taux d'imposition, de la lourdeur des procédures administratives et de celles concernant les activités d'exportations et d'importations.

Les principales contraintes au développement des petites et moyennes entreprises libanaises

1	L'accès au financement	Un pourcentage élevé d'entreprises libanaises considère l'accès au financement comme une contrainte majeure
2	Les problèmes d'infrastructure	L'enquête ICA a montré que, parmi les pays MENA, c'est au Liban que se produisent le plus grand nombre de coupures par an
3	La corruption	Le phénomène de la corruption s'avère lourdement pénalisant pour les entreprises libanaises qui supportent lourdement les effets négatifs
4	La taxation et les lourdeurs administratives	L'impôt sur les sociétés n'est pas très élevé au Liban. Il est compris entre 15 et 20%. Néanmoins, les entreprises doivent s'acquitter d'un ensemble de taxes indirectes qui rendent probablement le montant global assez lourd.

ANNEXE 8

LE RAPPROCHEMENT DES DEUX APPROCHES FRANÇAISE ET ANGLO-SAXONNE

La diversité dans les approches des dimensions de la compétence, a conduit Tremblay et Sire (1999) à résumer le rapprochement des deux approches anglo-saxonne et française comme suit :

(Tiré de Tremblay et Sire, 1999)

	Dimensions de la compétence		Dimensions de la compétence	
Approche anglo-saxonne	« Hard » compétences (compétences essentielles)	Knowledge	Savoir (Compétences théoriques)	Approche française
		Skills	Savoir-faire (Compétences pratiques)	
	« Soft » compétences (compétences différentielles)	Behaviors Traits Motive	Savoir-être (Compétences sociales et comportementales)	

ANNEXE 9

LE GUIDE D'ENTRETIEN

Plan du guide d'entretien

1. LA PME

- 1.1 Identification de la PME
- 1.2 Présentation du dirigeant
- 1.3 Dynamique de l'activité du dirigeant de la PME

2. LE MANAGEMENT DE LA PME DANS UN CONTEXTE DE CRISE

- 2.1 La crise et sa dynamique
- 2.2 Gérer une PME en période de crise : les approches managériales

1. LA PME

1.1 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&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.*

1.2 Présentation du dirigeant

- Identification du ou des dirigeants de l'entreprise (selon leur notoriété et leurs prises de positions).
- Âge, éducation et niveau de formation.

1.3 Dynamique de l'activité du dirigeant de la PME

1. 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).

2. Disposez-vous d'un conseil d'administration? De qui est-il formé, quelle est sa fonction? 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? (Qui dirige l'entreprise?).

3. Comment se fait la coordination au sein de l'entreprise? (*la circulation de l'information*)

- La coordination des employés entre eux ainsi que la coordination entre vous et les employés? (*formelle, informelle, orale, écrite*)

- Y-a-t-il d'autres mécanismes de coordination et de collecte de l'information qui vous appuient et que vous-mêmes vous avez improvisés en période de crise? Lesquels et avec qui ? (à travers les sens par exemple)

- Comment vous faites pour maintenir votre autorité sur l'entreprise et sur son évolution ? (la proximité)

4. Comment se fait le recrutement ? (selon le besoin...)

- Sur quoi vous-vous basez dans vos recrutements ? *Les liens familiaux, les connaissances, les médias, etc.*

- Le taux de rotation du personnel ?

5. Quelles sont les compétences que vous cherchez à développer chez vos employés en période de crise (*Comment faites-vous pour améliorer leur rendement*), et qui vous différencient des autres entreprises ?

- Que faites-vous pour le faire ?

- Quel est le rôle de la formation ? Quand vous la faites ? Qui participent et sur quelles bases vous choisissez ceux qui participent ?

6. Est-ce que vous utilisez de pratiques d'affaires que vous considérez comme innovantes/originales (*elles vous différencient des autres*) dans votre management en période de crise ?

- 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)?

- Quelle est la position de votre entreprise par rapport à vos concurrents en termes d'innovations ? *La fréquence d'introduction de nouveaux produits, innovations des procédés de production, etc.*

7. Quels sont les changements que vous avez introduits depuis votre nomination ?

8. Comment sont vos relations avec les autres entreprises ? Régulières, formelles, non formelles (intuitives), etc. (*Les entreprises en réseau*)

2. LE MANAGEMENT DE LA PME DANS UN CONTEXTE DE CRISE

2.1 La crise et sa dynamique

9. Comment pouvez-vous qualifier la crise à laquelle les entreprises libanaises sont généralement confrontées ? Et votre entreprise affronte-t-elle un type particulier de crise ? Pouvez-vous me le décrire ?

- Sur quoi vous vous basez pour témoigner d'une situation de crise ?
- Quel est l'impact de cette situation de crise sur votre entreprise ?

10. Quels sont les indicateurs que vous utilisez pour détecter l'entrée en crise ? (*Comment savez-vous que quelque chose ne va pas ?*)

- Quelles sont les phases d'une crise ?
- Quelle est la durée de chacune de ces phases ?

11. Quelles sont les préparations dont dispose votre organisation en matière de crise ? (*techniques, organisationnelles, culturelles ou autres éléments importants devant être pris en compte avant la crise*).

- Comment vous faites pour vous adapter (*la flexibilité organisationnelle*) à la situation ? (*Les difficultés à surmonter dans l'adaptation ? S'agit-il d'une adaptation rapide ou plutôt difficile et quelles sont selon vous les raisons ?*)

12. Comment se fait la prise de décision en période de crise ?

- Favorisez-vous la consultation, la discussion et la négociation plutôt qu'une prise de décision individuelle ?

2.2 Gérer une PME en période de crise : les approches managériales

13. Quelles sont les ressources que vous considérez comme importantes pour votre entreprise en temps de crise. Pouvez-vous les citer suivant leur ordre d'importance.

- En reprenant l'ensemble des ressources mentionnées :
 - o Quelles sont celles qui sont rares ?

- o Quelles sont celles qui vous appartiennent ?
- o Êtes-vous dépendant d'une autre entreprise qui vous fournit une ressource essentielle (critique) ou bien vous êtes sans sources alternatives d'approvisionnement ?

- Parmi les membres du conseil d'administration, existe-t-il des membres détenteurs des ressources critiques : des banquiers, des fournisseurs, etc. ? (Cette question est directement liée à la réponse à la deuxième question?)

14. Quelles sont les compétences managériales que vous jugez indispensables pour traverser une crise?

- Quelles sont, en situation de crise, les routines (ou tours de main) mises en œuvre au sein de l'organisation et qui vous différencient des autres entreprises ?

15. Est-ce que vous pouvez me donner un exemple d'une solution à un problème (situation) inhabituel (le) que vous avez rencontré ?

- Développez-vous des solutions à partir des crises qui ont menacé votre entreprise ?

- Avez-vous des plans d'action stratégiques ou scénarios préétablis pour accompagner la période de perturbation ?

- Qu'est ce que ceci vous a appris ?

16. Sur quoi est basée votre stratégie de croissance ? (*Conquête des marchés extérieurs par l'exportation des produits et des services ou autres formes*) (*En fonction de sa réponse à cette question, la question suivante peut lui être posée*) :

- 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*)

17. Vous êtes l'entreprise numéro un au Liban dans..... Quelle est la raison ?

18. 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 10

EXTRAIT DE LA CLASSIFICATION MANUELLE DES CAS E3, E6 ET E11

LA CONSTRUCTION DE LA GRILLE D'ANALYSE

Nous avons procédé en premier à la classification manuelle (sur Word) des extraits de six entretiens afin d'élaborer une première grille d'analyse. Par la suite, ces réponses sorties du terrain, ont été découpées, classées et raffinées (logiciel weft QDA) afin de pouvoir ranger tous les verbatims sans exception jusqu'à la saturation (grille finale).

La classification manuelle (sur Word)

Nous avons au début du travail ouvert trois fichiers *Word* qui ont représenté les trois concepts qui soutiennent la présente recherche (la crise, la PME et les pratiques managériales). Nous avons par la suite, commencé par découper l'entretien en extraits tels que, à la question « De quoi parle ce passage ? », on puisse répondre par un mot ou par un titre très bref. Ces idées ou mots clefs (*surlignés ci-dessous en rouge*) tirés des propos de l'interviewé, ont été à la base de l'identification des codes (*les phrases tapées en bleue et en italique ci-dessous*). Finalement et à partir du regroupement de ces différents codes, les premières catégories ont été créées puis définies.

Nous avons par la suite eu recours à plusieurs relectures attentives de l'entretien afin de dégager tous les thèmes abordés par l'entretien. Dans cette étape, nous avons été très vigilants, comme nous avons bien noté tous les thèmes, même ceux qui n'étaient pas présents dans le guide d'entretien. Ainsi, entretien par entretien, il y a eu identification des codes qui ont émergé spontanément des *verbatim* des répondants.

<p>1.2 Les dirigeants face à la crise et ses modes de reconnaissance</p> <p><i>Détecteurs de l'entrée en crise</i></p> <p><i>Les phases d'une crise</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les ventes et les demandes : les appels d'offres négatifs qui résultent d'une annulation du projet - Toute perturbation mondiale a ses répercussions sur le pays : tremblement de terre, attentat, défaillance financière d'un pays quelconque - Des cycles subdivisés en phases : La phase du début = Une gifle qui vous réveille (C'est difficile). Durant la crise = On s'accroche et on ne connaît pas la fin (C'est plus difficile). La phase de la fin = Nous la repérons après un certain moment
<p>LA PME</p>	
<p>2.1 Le dirigeant/la prise de décision en période de crise</p> <p><i>Conduite du dirigeant</i></p> <p><i>Compétences du dirigeant libanais</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Des décisions téméraires risquées contre toute logique : investir en achetant des machines, en diversifiant, par le fait qu'au Liban la crise vient et part rapidement - Le sentiment d'appréhension et de crainte que le dirigeant essaie de contourner par l'action (<i>vaincre la peur par l'action</i>) - Le dirigeant libanais est polyvalent et il s'adapte rapidement en essayant de trouver des issues de secours
<p>2.2 La structure organisationnelle : pratiques managériales réactives en période de crise</p> <p><i>Le réseau d'entreprises</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nous avons plus d'amis que d'ennemis ; il y a une relation directe, des accords amicaux implicites, une coordination, un passage de l'information, etc. Tout ceci n'empêche pas la concurrence. - Relations de confrères basées sur une libre concurrence et sur un échange, de temps en temps, de certains produits pour éviter une éventuelle pénurie
<p>LES PRATIQUES MANAGÉRIALES</p>	
<p>2.6 Les compétences essentielles face à la complexité de l'environnement</p> <p>La dynamique d'accumulation des compétences <i>Le recrutement</i></p> <p>La dynamique de résolution de problèmes <i>Les ambitions</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sur la base du réseau des connaissances du dirigeant ou bien en ayant recours aux associations sociales de bienfaisance - Société de plus en plus spécialisée dans son domaine - Créer une image spécifique qui basée sur la recherche plutôt que sur l'industrie

LA CATÉGORISATION

L'étape de la catégorisation, c'est-à-dire le regroupement de codes relatifs à une même catégorie, a été effectué (par exemple, les codes tels que «*Acheter des machines*», «*Implanter 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 ci-dessous, nous explicitons par un exemple comment nous avons procédé dans l'étape de la catégorisation.

Exemple illustrant le regroupement des codes

CODE	<i>Acheter des machines</i>	Regroupement des codes en CATÉGORIES	<i>Agir risqué</i>	SOUS-THÈME	<i>Conduite réactive</i>	THÈME	<i>Agir conditionné par la personnalité du dirigeant</i>
	<i>Implanter un investissement Nouveau</i>						
CODE	<i>Vaincre la peur</i>		<i>Agir de contournement de la crainte de l'inconnu</i>				
	<i>Échapper aux menaces</i>						

ANNEXE 11

LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans ce qui suit nous présentons les résultats obtenus suite à l'application de la grille d'analyse. Ces résultats illustrent la perception de la crise par les dirigeants de la PME libanaise et les pratiques managériales utilisées par ces derniers pour manager leurs entreprises dans un contexte de crise.

Le comptage de fréquence par le logiciel Weft QDA, étape importante qui a précédé l'analyse des résultats, est noté ci-dessous par « $n = \dots$ ». Cette opération, était la dernière étape qui nous a permis de consolider la pertinence de la grille d'analyse avant de nous livrer à l'analyse des données collectées. Ainsi, nous avons analysé quantitativement des données qualitatives par le comptage de la fréquence d'apparition de chaque catégorie. En effet, nous avons éliminé et ou regroupé au cours de ce travail, certaines catégories qui ont enregistré une occurrence nulle ou à la limite égale à l'unité.

La présentation des critères de la crise

Le premier concept (la crise) est restitué par le biais de six catégories et de seize sous-catégories qui dessinent la crise libanaise à travers les « lunettes » du dirigeant libanais.

1. Les caractéristiques de la crise libanaise perçues par les dirigeants

Les traits spécifiques distinctifs

Les dirigeants interviewés commentent la crise libanaise à travers sa durée et sa persistance. Leurs propos oscillent entre des cycles courts et un état de crise plutôt permanent. Par ailleurs, ils ont du mal à la caractériser et à lui donner des attributs. Ils s'accordent à dire qu'elle est inexplicable du fait qu'elle cristallise des conflits complexes locaux et régionaux.

○ Cycles courts et variés d'instabilité

Pour la grande majorité (n=12) la crise libanaise est une succession de cycles d'instabilité plus ou moins rapprochés et de courte durée jalonnés de guerre et de paix. Ces « *mini-crisis* » variées ne durent pas et sont, contrairement aux pays occidentaux, faciles à résorber compte tenu de la petite superficie du pays ainsi que de l'étroitesse de ses marchés.

« ... le Liban prend la crise et vite il s'en sépare (...) quand vous avez une crise en Europe ou ailleurs, ça va sur des cycles de plusieurs années, (...) parce que le marché est plus grand et met du temps à se réadapter. Ici, (...) le marché est petit, c'est une mini crise qui nous frappe d'un coup, (...) mais peut repartir rapidement. » E3/L501-506.

○ État de crises permanent

La plupart des dirigeants (n=13) évoquent la crise sous l'angle de la permanence « *nous sommes dans une crise permanente, (...)* » E11/L366. Selon eux, c'est une crise qui traduit l'enchevêtrement de plusieurs crises continues qui s'emmêlent pour constituer un phénomène d'urgence quasi permanent étroitement joint à l'entreprise. Les propos de ce dirigeant traduisent clairement la crise libanaise jugée interminable, il dit :

« (...) on travaille quasi continuellement dans l'urgence et sous un stress permanent. Des conditions favorables, n'existent pratiquement pas, ceci (...) est presque collé à l'entreprise. (...), il ne s'agit pas d'une crise mais plutôt de crises de crises de différentes natures. » E1/L18-20.

○ Crise à caractère inexplicable

La crise libanaise se révèle aux yeux des dirigeants - répondants comme un phénomène complexe difficile à expliquer et à circonscrire. Le dirigeant libanais a du mal à se référer à des critères précis pour comprendre, relever les détails et éclaircir la crise. Les propos de ce dirigeant en témoignent.

« Décrire une situation de crise, c'est difficile pour moi. Il s'agit en effet de problèmes de grandes envergures, il ne faut pas perdre la tête et entrer dans les détails pour voir de quoi il s'agit parce que vous n'allez jamais comprendre... » E10/L303-306.

○ Crise à caractère conflictuel multiple

Les dirigeants – répondants s'accordent à dire que la crise libanaise présente de multiples facettes qui reflètent l'ensemble des tensions que le pays traverse. Cependant, la majorité (n=13) considèrent qu'une crise politique aigue, accompagnée d'une situation d'insécurité qui va jusqu'à même la guerre, serait à la base de tout bouleversement. Même, ceux qui la cantonnent dans un contexte plutôt économique et financier (n=2), reviennent sur son « volet politique » et s'accordent avec les autres sur le constat que quelque soit la cause sous-jacente, au Liban la politique et l'économie sont étroitement liées.

« ...Elle est [la crise libanaise] principalement politique (...). En fait au Liban, politique et économie sont très étroitement liées, si un politicien fait un speech le pays s'arrête, (...). La politique chez nous obéit à des facteurs hexogènes, la situation au Moyen-Orient, la situation politique aux États-Unis, Israël, Iran ... mais l'économie dépend d'elle, ... » E9/L28-32.

2. Les dirigeants face à la crise libanaise et ses modes de reconnaissance

La reconnaissance du début d'une crise, les indices qui permettent son identification et sa lecture ne sont pas évidents pour l'ensemble des dirigeants interviewés. Les propos recueillis sont porteurs d'avis divergents. Les uns sont alertés par des événements qu'ils nomment avant-coureurs d'un état critique. D'autres évoquent plutôt une entrée subite en situation de crise.

Les signes avant-coureurs d'une crise

Pour certains dirigeants (n= 6) la crise est repérable. A leur avis, certains signaux déclencheurs, qui s'apparentent surtout à un climat de gel économique, annoncent l'arrivée de la dite crise.

○ Difficultés dans l'octroi de crédits

Pour certains dirigeants interviewés (n= 4), quand les banques commencent à donner « un tour de vis » E5/L35, additionnel qui se manifeste par un resserrement accentué des prêts, c'est que la

situation sera plus difficile dans le futur proche. Pour eux, c'est un indice avant-coureur du déclin de la situation dans le pays.

○ Annulation de projets

Parmi les signes détecteurs qui annoncent une crise, certains répondants (n= 3) mentionnent l'annulation par les clients, sans raison apparente valable, de certaines de leurs demandes potentielles.

« *Quand on étudie les offres qui ont été annulées (...) on se demande toujours pourquoi : est-ce qu'on était plus cher ? Ils sont allés à la compétition ? (...) Et dernièrement on a eu une grande annulation, tout carrément ils ont annulé parce que (...) pour eux ce n'était pas le bon moment (...)* » E11/L94-106.

○ Baisse des ventes

Un autre indice significatif qui permet éventuellement de dire que l'entreprise fera face à une crise, est selon certains dirigeants-répondants (n= 3), la baisse des chiffres de ventes des produits et des services.

« *Je peux vous dire que la chute des ventes est le premier facteur qui nous avertit, elle nous dit : attention, il va arriver quelque chose (...) vous entrez dans une phase difficile, (...)* » E14 /L112-117.

○ Survenue d'événements perturbateurs internes et/ou externes

La majorité des dirigeants interviewés (n=11) s'accordent à percevoir que toute turbulence, quelle que soit sa nature, constitue un indice qui présage une crise prochaine qui aura un retentissement certain sur le pays, comme le souligne ce dirigeant :

« *..., il suffit d'un tremblement de terre, un changement mondial, un attentat, un pays en défaillance financière, ça nous tue et puis comme les marchés sont tellement liés, tout s'écroule ici en même temps, donc on ne peut plus fonctionner comme avant,...* » E6/L619-624.

Entrée subite en crise

Comme déjà évoqué un autre groupe de dirigeants (n=7) sont pris de court et ne reconnaissent pas des signes distinctifs qui annoncent l'entrée en crise. Pour eux ses débuts sont difficiles à repérer par le fait qu'elle arrive d'une façon imprévue. L'un d'entre eux utilise la métaphore suivante « (...) *c'est comme une gifle qui vous réveille, (...)* » E3/L496, 497 pour signifier la crise qui le frappe comme un coup de foudre. De plus, ils s'accordent à dire qu'ils n'arrivent à la reconnaître qu'a posteriori.

« *C'est après un certain moment qu'on se dit : Ah oui elle est terminée ! (...)* » E3/L497, 500.

3. Les données qui alimentent la crise (contexte politique, social et économique libanais)

Un environnement de crise à multiples facettes (cadrage en mosaïque)

Pour cerner la crise libanaise, il importe de comprendre la description que les dirigeants-répondants, font du contexte dans lequel elle s'incruste. A leur avis, c'est un contexte composé d'une juxtaposition d'éléments nombreux et divers qui œuvrent à l'encontre de la bonne marche de leurs entreprises. Le tableau explicatif de la crise qu'ils essaient de brosser ressemblerait à une mosaïque faite de pièces différentes mais combinées de manière à reproduire les multiples facettes d'un environnement contraignant pour les affaires. Il s'agit de l'État libanais, des clients, de la migration des talents ainsi que du climat d'incertitude qui règne.

o Conflit d'intérêts et rivalité avec l'État

Les dirigeants-répondants, à l'unanimité, accusent, en premier, l'État libanais qui, selon eux, n'offre pas le climat requis pour la sécurisation et la prospérité de leurs affaires. Pour un bon nombre de répondants (n=14) :

- l'État est faible et absent.

« (...) *l'État est complètement absent, (...) il n'y a pas d'État, il n'y a rien (...) ce fait est à la base de cette situation minable.* » E9/L71-75

- L'État est vu comme un bourreau qui guillotine les entreprises par des taxes obligatoirement et aléatoirement prépayées, au moment où il se présente en mauvais payeur, quand il s'agit de rembourser aux entreprises sa propre part. Ces propos en témoignent :

« (...), l'État se protège seul, et il est en défiance par rapport aux entreprises (...), on paie à l'avance les taxes, (...) les entreprises sont démunies ; (...) tout ce que l'État exige il le prend et tout ce qu'il doit il ne le paie pas. » E6/L465-474

- L'incapacité de la classe politique à mettre en place des issues favorables aux problèmes actuels est à l'origine de la succession continue de conflits générateurs de crises.

« (...) quand on a des problèmes et les politiciens qui gèrent le pays sont incapables pour solutionner ce problème faute de compétence, (...). » E4/L283-286.

- L'État ne manque pas de rentrer en rivalité avec eux, prétendant aux mêmes avantages ou bénéfiques. Ils ne cachent pas leur attitude incrédule, et sceptique, vis-à-vis du secteur public l'accusant de clientélisme.

« (...) il y a une crise de confiance entre les entreprises et l'État qui n'arrive pas à comprendre les rouages d'une entreprise et qui est ce qui l'a fait tenir, il l'a fait fonctionner, (...) c'est une politique de clientélisme, (...). » E6/L495-498.

o Clients mauvais payeurs

Certains répondants (n = 4) évoquent le problème des clients qui ne payent pas leurs factures conformément aux conditions convenues. Ces mauvais payeurs, qui ne sont pas directement sanctionnés par la loi libanaise, exposent l'entreprise à un danger existentiel. Ils la rendent incapable de respecter ses engagements (vis-à-vis de ses fournisseurs, de ses employés...) et de financer ses retards affaiblissant ainsi son fonctionnement.

« (...) au Liban, la crise principale c'est la crise de disponibilité de fonds, (...) tout ce qui touche aux paiements des clients, de leur poursuite(...) ce genre de problèmes cash n'a pas de cadre

(...). *Les entreprises se trouvent obligées de financer leurs marchés, leurs clients (...). Ceci, à mon avis nourrit la crise et la fait durer.* » E13/L300-308.

o Climat d'incertitude nationale et régionale

Les incertitudes environnementales, régionales et nationales pèsent lourd sur la croissance de l'économie libanaise qui connaît un sérieux ralentissement de la croissance économique. Ceci, et selon tous les dirigeants répondants (n=15), fait perdurer la crise et endure les entreprises. L'un d'entre eux exprime la dure endurance des entreprises en ces mots :

« (...) et puis ce qui nourrit la crise ce sont les conflits locaux et régionaux (...) ce qui freine la croissance économique, (...) et sans croissance les sociétés ne peuvent pas évoluer car il n'y aura ni consommation ni investissement (...) c'est un des points qui nous perturbe et qui nous fait souffrir fortement » E12/L450-456.

o Crise de talents : migration des talents vers les pays du Golfe

Dans le discours des dirigeants- répondants l'émigration a été évoquée (n=6) comme un élément amplificateur de la crise. Ce phénomène présent depuis longtemps dans la société libanaise, n'est que croissant. Néanmoins, cette émigration affecte le personnel qualifié et notamment les jeunes. Cette *perte de ressources humaines nationales*, comme ils l'appellent, entraîne des conséquences négatives sur la PME libanaise. C'est ce qu'a affirmé un des dirigeants dans son discours :

« Ce qui empire les choses c'est le départ des talents, (...) le niveau de rémunération au Liban est très en dessous de celui de la zone du golfe ou bien de l'Europe (...) les Pays arabes sont en train de happer tout ce qui existe comme talent (...) c'est la crise des talents, on n'arrive pas à conserver nos jeunes talentueux, (...) ça à mon avis c'est important... » E2/L438-449.

4. Confrontation stratégique : Réflexion et conduite d'ensemble

La préparation pendant la crise

Face à la question qui se rattache aux préparations dont dispose l'entreprise, aux éléments importants devant être pris en compte avant la crise, etc., les dirigeants interviewés (n= 13) reportent la question aux préparations qui se font pendant la crise. Une des pratiques de

préparation précautionneuse mentionnée par l'un d'eux consiste dans l'activation de la production et du stockage dans le but d'un usage futur.

« (...) on s'est préparé car on savait qu'après une période instable on allait avoir une grosse demande (...) donc on a pris nos précautions, on a produit et stocké ... » E4/L271-274.

La réflexion et les actions stratégiques

○ Discernement et gestion par intuition

Pour la majorité des dirigeants interviewés (n=13), l'intuition joue un rôle clé dans la prise de décision dans des situations plutôt complexes. En effet, au Liban, l'inexistence d'études statistiques, pousse les dirigeants à agir par instinct. Ce fait, qui semble le mieux approprié, est décrit clairement dans les propos de l'un d'eux :

« (...) c'est vraiment une gestion basée sur notre expérience, notre instinct. On fonctionne par intuition parce qu'on n'a pas un critère concret qui nous permet de discerner et de mesurer dans un environnement aussi complexe qu'est le nôtre (...) » E9/L136-140.

○ Portes de dépassement plutôt que de sortie

La recherche relative à la crise se focalise principalement sur les scénarios de sortie de la crise. Au Liban, les dirigeants dans leurs discours évoquent et mettent en œuvre des actions envisagées pour dépasser momentanément la crise, étant convaincus que la crise ne tarde pas à réapparaître.

« (...), à chaque crise sa solution. On est sûr qu'après un certain temps ça se répète. Il n'y a pas de sortie il y a plutôt un dépassement provisoire. » E7/L473-475.

○ Gestion de crise au quotidien

La crise au Liban c'est une crise permanente qui requiert une gestion quotidienne. Cette phrase résume les propos d'un bon nombre de dirigeants interviewés (n=9). Savoir se tirer des difficultés quotidiennes, demeure un défi incontournable qui tourmente de façon persistante le dirigeant libanais.

« Ici, tout est momentané, on vit au jour le jour (...) on a des hauts et des bas, c'est presque permanent (...) à tous les niveaux (...) une société libanaise fait de la gestion de crise toute la journée, on ne fait que gérer la crise chaque jour (...) » E11/L415-418.

○ Efforts accrus pour un même résultat

Il faut accroître ses efforts en période de crise. En effet, presque la majorité des dirigeants-répondants (n= 9) sont acculés à mettre en œuvre des efforts supplémentaires et à travailler intensément sans nécessairement atteindre un résultat proportionnel aux efforts déployés. C'est ce qu'a affirmé un des dirigeants dans son discours :

« (...) la question est quelle sera la quantité d'efforts nécessaires pour arriver à ce résultat, c'est que la situation ici impose une quantité d'efforts supplémentaires. Si la situation était plus simple (...) on aurait 10% d'effort pour arriver à un point. Aujourd'hui nous sommes obligés de mettre 20% d'effort pour arriver à ce même point, demain peut être plus (...). » E11/L757-768.

La présentation des critères du management de la PME libanaise dans un contexte de crise

Le second concept, celui de la PME, restitué à travers vingt et une catégories et soixante quatre sous-catégories, révèle par le biais des six éléments reconstructeurs de la PME libanaise, les pratiques managériales du dirigeant libanais dans un environnement de crise.

1. Le dirigeant / La prise de décision en période de crise

Ce premier élément constitutif explique la conduite du dirigeant et les pratiques qui sont à la base de sa prise de décision en temps de crise. L'ensemble des thèmes de cet élément se focalise sur l'agir du dirigeant, ses compétences ainsi que sur son comportement vis-à-vis des parties prenantes (État, employés et conseil d'administration).

Agir conditionné par la personnalité du dirigeant

La conduite d'un ensemble de dirigeants est plutôt réactive. Elle est marquée par l'action et par la rapidité de l'agir. Poussés par la crainte et par l'obligation, ces dirigeants s'engagent, malgré tout, à exercer à fond leur rôle de patron.

CONDUITE RÉACTIVE

○ Agir risqué

Une des réactions fréquemment citées par les répondants de cette catégorie (n=4), concerne la prise de décision risquée. Sans être sûr des résultats, les répondants prenaient quand même des décisions, des fois imprudentes, mais surtout dans le but d'exercer leur rôle de dirigeant.

« *On a pris une décision qui était très imprudente, on s'est dit que bon on a fait notre devoir (...) il faut prendre le risque, (...).* » E13/L174-180.

○ Agir de contournement de la crainte et de l'inconnu

D'autres répondants, toujours de la même catégorie (n=3), ont exprimé leur crainte et leur inquiétude vis-à-vis de la crise. La défiance vis-à-vis de la peur de l'inconnu et la volonté de son contournement, les poussent à s'engager dans l'action.

« *Si, toujours il y a un sentiment de menace, (...) on essaye d'échapper, de trouver des solutions convenables et immédiates, et jusqu'à maintenant on a réussi, (...).* » E14/L36-41.

○ Agir improvisé sous pression

Pour certains répondants de cette catégorie (n=2), l'action constitue une exigence plutôt qu'une nécessité. Ils sont forcés à entreprendre des « *actions de survie* », ils sont « *dans l'obligation* » d'agir.

« *Aujourd'hui nous allons vers des actions de survie, (...) nous sommes obligés d'agir,...* » E5/469-472.

CONDUITE DE RÉSISTANCE LAXISTE

○ Décisions en attente/Freezing

La conduite d'un autre ensemble de dirigeants (n=7) est plutôt laxiste. Elle se manifeste par une préférence pour l'attente de la résorption de la crise, plutôt que de l'engagement dans l'action.

« Crise c'est survie et attente, vaut mieux attendre, (...) c'est plus précautionneux... » E3/ L474-477.

Agir conditionné par la responsabilisation de l'État

Force est de constater qu'en dépit des deux ensembles de conduite adoptés en période de crise, tous les dirigeants interviewés s'accordent à culpabiliser l'État libanais. Cet État, qui est selon eux, en dépérissement croissant, s'avère incapable d'assumer les responsabilités qui lui sont assignées.

- Relever le défi

Certains de ces dirigeants-répondants (n= 5) qui admettent la défaillance de l'État comme réalité incontournable, s'accordent pour lier la survie de leurs entreprises à la poursuite de leurs activités, comme le souligne d'ailleurs clairement ce dirigeant :

« (...) l'État est omniprésent dans toutes les activités (...), ses caisses sont déficientes (...) l'entreprise, en dépit de sa situation financière malsaine, est obligée de continuer, de s'endetter de financer les retards de ses clients, si on s'arrête (...) on n'a plus d'activités (...) c'est crucial pour les entreprises libanaises. » E6/ L417-425.

- Cessation de « combat »

Dans le même ordre d'idées, un autre groupe (n=8) affirment que la crise libanaise dépasse leur capacité d'agir et requiert une intervention radicale de la part de l'État. Ainsi, ces dirigeants qui « déposent leurs armes » faute de moyens appropriés, se déterminent à attendre. Les propos de ce dirigeant reflètent clairement cette idée :

« On ne peut rien faire, on attend (...) on ne peut pas gérer ce genre de crise, ce n'est pas à nous de gérer ces crises, c'est plutôt au gouvernement de les gérer. » E7/ 37-39.

PRISE DE DÉCISION

Usage d'une relation personnalisée avec les employés

Une relation étroite, bénéfique pour les deux parties, existe entre presque tous les dirigeants-répondants (n=14) et leurs salariés. Ces propos traduisent clairement cette relation à double sens :

« (...) j'aime bien faire un petit tour, c'est important, c'est une façon de contrôler, de superviser (...) une liaison relationnelle (...) Pour eux (...) notre patron nous suit de près et nous devons chercher à lui faire plaisir, nous devons lui montrer qu'on fait notre travail de la meilleure façon. Le management commence à ce niveau, (...) » E9/ L209-215.

À ce sujet, un dirigeant considère que *« complimenter en public, réprimander en privé »*E12/L137, est une règle d'or sur laquelle il faut bâtir afin de préserver la qualité de la relation entre les deux partenaires.

Recours aux compétences personnelles du dirigeant

Comment les dirigeants libanais mettent en avant leurs compétences personnelles dans le processus de prise de décision ? À ce niveau le regroupement des répondants en deux ensembles réapparaît clairement. Toutefois, la polyvalence de l'homme d'affaires libanais apparaît comme une compétence qui rapproche tous les interviewés.

- o *Immédiateté dans la recherche d'échappatoires pour s'en tirer d'affaire, dirigeant innovateur*

Nombreux sont les répondants (n= 5) capables, face à un imprévu, de trouver sur le champ et sans préparation une solution adéquate et rapide. Il s'agit, selon eux, d'une capacité remarquable d'aménagement à fond de train des *« issues de secours » leur permettant de sortir des difficultés avec habileté*. Ces propos en témoignent.

« Automatiquement par la force des choses on devient très rapide (...) on essaie de trouver de rapides issues de secours. » E14/L48-51.

De plus, la capacité d'adaptation rapide et le sens de l'innovation de l'homme d'affaires libanais sont deux éléments bien marquants dans le discours de certains dirigeants (n=4).

« On dirait que l'homme d'affaires libanais est plus intelligent, non il n'est pas plus intelligent mais il s'adapte plus rapidement, (...) le libanais est innovateur... » E5/ L217-220.

○ Polyvalence et cumul des fonctions

Être dirigeant libanais, c'est être polyvalent et capable de maîtriser plusieurs fonctions. Ce dirigeant, selon tous les répondants (n=15), est doué de capacités diverses comme il est pourvu de vastes connaissances qui se complètent par une expérience riche et variée.

« (...) la politique, les relations, la guerre, les conflits, (...) Chez nous, il y a de tout et c'est ça qui fait que l'homme d'affaire libanais est polyvalent et expérimenté avec une grande connaissance presque dans tous les domaines. » E3/ L446-447.

Cette polyvalence le pousse à cumuler plusieurs fonctions simultanément. Ces propos en témoignent :

« (...) moi je supervise la comptabilité, les ventes, plusieurs départements (...), du coup je suis capable de traiter les différents aspects de tous les problèmes qui se présentent (...). » E11/ L 296-297.

○ Perspicacité, vigilance et prévoyance

D'autres dirigeants (n=4), laissent transparaître la prédominance d'un état d'alerte, dans lequel ils se trouvent, presque en permanence. Ces derniers, qui sont conscients de l'inefficacité dans ce pays de *s'endormir sur ses lauriers*, ne font que surveiller avec vigilance le déroulement des faits.

« (...) vous êtes toujours en alerte dans ce pays, en stand by, (...) on ne peut pas dormir sur ses victoires, sur ses lauriers, il faut être vigilant. » E4/ L 309-313.

○ Avoir « le flair » de la famille

D'autres répondants (n=7) attribuent leur faculté de résolution des problèmes à leur appartenance à la famille, propriétaire de l'affaire. Ces dirigeants, orientés par leur « flair », reviennent souvent

aux pratiques adoptées jadis par leurs antécédents. C'est ce que le dirigeant E 10 a attesté dans son discours :

« (...) parce que nous avons le flair, c'est dans la famille (...) les personnes qui ont géré avant nous tous sont des gens qui avaient le flair de la PME, ils savent qu'est-ce qu'il faut faire, (...) » E10/ L296-297.

○ Robustesse

Le dirigeant libanais est une personne qui a résisté. C'est ce qu'affirment deux des répondants (n=2). Sa fermeté est due selon eux, au fait qu'il est menacé presque en permanence...

« (...) comme il est tout le temps menacé (...), le libanais est brave et résistant » E9/ L457-458.

Recours aux compétences du conseil d'administration ou à celles d'un comité consultatif

○ Compétences expérientielles des propriétaires/ Compétences technologiques, financières et administratives des investisseurs

Pour comprendre le processus de prise de décision par le dirigeant-répondant, il importe de cerner la contribution du conseil d'administration (dans le cas où il existe) dans ce processus.

Les membres du conseil d'administration constituent pour certains dirigeants (n=4) un support essentiel en leur donnant les meilleurs conseils. Il y a les administrateurs-conseillers techniques/financiers/ managériaux, qui manifestent chacun un rôle individuel mais qui se complètent dans l'ensemble.

« Notre conseil est constitué, des techniciens, un financier, (...) et moi-même (...). Toutes ces personnes ont des connaissances techniques dans les ventes, en marketing, des connaissances financières On prend toujours leur avis, ils nous donnent les meilleurs conseils, c'est important. » E4/ L28-34.

○ Appel à un comité consultatif de résolution de problèmes

Pour ne pas parler ouvertement de l'inexistence d'un conseil formel d'administration, un autre groupe de dirigeants (n= 6) parlent d'un conseil *Tachaouri*¹⁰⁴, *exécutif, consultatif* ... les appellations diffèrent mais les répondants s'accordent à dire qu'il est chargé de résoudre les problèmes et qu'il est formé surtout des membres de la famille. Les propos suivants en témoignent :

« (...), nous parlons plutôt d'un conseil « Tachaouri » constitué de nous deux [le dirigeant et son épouse], du directeur de la production et du chef comptable. Nos réunions se font en fonction des besoins, spécifiquement quand il y a un problème. » E1/ L75-78.

2. La structure organisationnelle : les pratiques managériales réactives en temps de crise

Ce second élément constitutif dévoile les pratiques managériales que les dirigeants interviewés utilisent et mettent en œuvre en temps de crise. Recours à des pratiques innovantes et spécifiques ou à des actions mobilisées à travers le réseau de partenaires (employés, clients, entreprises du métier...), le dirigeant libanais n'épargne aucun effort pour faire sortir son entreprise de l'ornière.

Usage optimal du rendement des employés /exploitation de leur potentiel

Presque tous les dirigeants-répondants traitent directement avec leurs employés. De plus, ils les forment suivant leurs aspirations et sont disposés à leur déléguer certaines de leurs décisions quotidiennes dans le but de renforcer leur efficacité. Néanmoins, à ce sujet, ces mêmes dirigeants évoquent et mettent au premier plan certaines préoccupations capitales telles que le fait de garder et de fidéliser leurs employés.

○ Mise en place d'équipes polyvalentes productives et mobiles

Nombreux (n=12) sont les dirigeants qui préconisent la polyvalence plutôt que la spécialisation de l'élément humain. Selon eux, un employé polyvalent est une personne créative qui possède des compétences diversifiées la rendant ainsi plus débrouillarde, plus responsable, plus réactive et par le fait même plus efficace.

¹⁰⁴ Voir note page 187.

« (...) c'est la polyvalence que nous préférons (...).L'employé devient plus débrouillard et plus responsable aussi et plus efficace parce qu'il comprend tous les systèmes, (...).Ceci permet de laisser aux gens une certaine marge d'innovation, de créativité, (...) » E2/ 401-414.

○ Fidélisation des employés : efforts orientés vers les employés qualifiés ou dévoués

Les dirigeants interviewés essaient de retenir leurs salariés surtout à travers des avantages sociaux qui leur sont accordés (augmentation de salaire, bonus...). Certains (n=5) orientent leurs efforts vers les employés compétents :

« Effectivement, 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.

Alors que d'autres (n=7) préfèrent investir particulièrement sur des employés plutôt fidèles. Ils le font passivement étant convaincus de leur incapacité de retenir les bons éléments. Cette loyauté, qualité morale qui prime pour eux la compétence, est clairement ressortie dans le discours de l'un d'eux :

« (...) nous essayons d'investir sur des personnes dévouées qui ne sont pas nécessairement les meilleures parce que ce sont elles qui restent, (...) celle qui reste c'est ou la mauvaise ou la moyenne et moi je préfère avoir la moyenne que j'entraîne, que je module et que j'aide (...). » E12/ L154-158.

○ Volonté à la délégation des décisions quotidiennes

Presque tous les dirigeants ne favorisent pas une prise de décision autonome de la part de leurs employés, bien au contraire, ils préfèrent que ces derniers se réfèrent toujours à eux. Ceux qui délèguent (n=3), le font mais avec un minimum de responsabilités, *une marge de manœuvre plus ou moins étroite* E9/ L626-627, mais tant qu'ils sont capables de tout gérer par eux-mêmes, ils conservent toujours pour eux les décisions importantes :

« (...) je suis le directeur général, je délègue mais il y a des décisions qui sortent du cadre de la délégation classique quotidienne et ces décisions reviennent à moi seulement (...),... » E6/ L54-59.

○ Réduction provisoire des salaires

Certains dirigeants interviewés (n=5) ont tendance à adopter une politique « *d'allègement provisoire des salaires* » pour enrayer la crise. Pour eux, c'est une « *solution miracle* » qui leur permet, une fois la situation améliorée, de regagner leur compétitivité sans toutefois priver, pendant cette période, leurs salariés des bénéfices sociaux qui leurs sont accordés.

« (...), on a fait un accord miracle avec les ouvriers (...) si on arrivait à des périodes où on n'avait pas de travail, (...) on leur donnait un congé où on leur payait la moitié, (...) on les garde et ils ont toujours le bénéfice de la sécurité sociale. » E4/ L242-248.

○ Employés difficiles à motiver/contraintes

Parmi les répondants, certains dirigeants, des deux ensembles (n=9), trouvent que la rémunération des employés, est un élément essentiel à la base du comportement apathique de la part de ses derniers. En faisant une comparaison entre la productivité des deux parties, il s'avère qu'elles vivent sur deux planètes différentes:

« (...), notre problème (...) nos employés ne sont pas motivés et ce qu'ils veulent toucher c'est quelque chose d'illogique d' « *unreachable* », des seuils très élevés, un problème les salaires. Ce qui est logique pour eux ne l'est pas pour moi. » E10/ L134-141.

Joindre la satisfaction des clients

La relation avec les clients, placée en tête, avec une quasi-unanimité, apporte un éclairage sous deux angles différents : la manière dont elle est menée et son rôle en période de crise. Cette catégorie laisse encore une fois entrevoir les répondants sous les deux ensembles de conduite managériale déjà repérés.

Les dirigeants à conduite « *laxiste* » se penchent surtout sur l'exploitation de l'expérience antérieure avec les anciens clients ainsi que sur la simplification du contact client :

Exploitation de l'expérience antérieure avec les anciens clients

Parmi les répondants, certains (n=4), trouvent que la relation de « *longue durée* » de l'entreprise avec ses anciens clients est plus avantageuse que la conquête d'une nouvelle clientèle. Ils attachent une importance à cette relation, veillent à la maintenir et à l'exploiter jusqu'au bout, surtout dans les moments difficiles.

« (...) *la relation de la compagnie avec ses anciens clients, son serviceTout ceci, les rendent [les clients] plus disponibles et prêts à vous aider dans les moments difficiles.* » E2/ 34-37.

○ Simplification du contact client : Allègement de la charge bureaucratique

Pour certains dirigeants (n=5), la relation client, une fois arrivée à sa phase de maturité devient plus simple, plus facile à comprendre et à gérer. Cette relation, spécifiquement à cette phase, est importante en période d'incertitude, car elle simplifie leur travail et les décharge des lourdes contraintes bureaucratiques, des soucis de communication au quotidien ... Ceci permet de plus aux dirigeants *de relaxer* la relation avec leurs nouveaux clients. Ces propos en témoignent :

« (...) *avec le temps la relation avec nos clients, les échanges se simplifient. (...) à la maturité (...) avec l'expérience, les clients connaissent déjà le mode de fonctionnement de l'entreprise (...) c'est un point d'évolution très important avec les clients traditionnels et permet de relaxer la relation avec les clients nouveaux (...)* » E11/ L237-250.

○ Unification du message PME – client

Au niveau de cette sous-catégorie, l'unification des avis des répondants réapparaît. Sept (n=7) répondants ont parlé de la cohérence entre les objectifs de l'entreprise et ceux de ses clients. Se sont deux parties qui se secondent et qui s'entendent parfaitement et ceci à tous les niveaux.

« (...) *c'est un échange sur tous les niveaux, quand on a une relation avec une société, ce n'est pas une personne qui échange c'est toute l'entreprise (...) ce sont deux parties qui ont les mêmes objectifs (...) il faut une bonne connexion et à plusieurs niveaux ils doivent vraiment travailler, bien s'enchevêtrer ...* » E6/L260-268.

Les dirigeants à conduite « réactive » se penchent surtout sur la recherche de la qualification des vendeurs en fonction du marché visé et ont un souci presque permanent d'amélioration de la qualité des produits/services.

○ Expertise/qualification des vendeurs en fonction du marché visé

Il convient de plus selon certains répondants (n=3), de profiter de la période d'incertitude et de stagnation du marché, pour dresser une stratégie de restructuration à l'interne. La formulation d'une telle stratégie est une forme de réaction naturelle lorsque la pression externe est forte.

« (...) on a fait il y a quatre ans une restructuration, on a divisé la société en deux, ce qu'on appelle business unit, (...) l'approche client est complètement séparée, des vendeurs spécialisés dans chaque unité, on attaque l'interne quand la pression externe est forte (...) » E6/ 237-250.

○ Souci d'amélioration de la qualité des produits/services

Le souci constant d'amélioration de la qualité des produits est au cœur des préoccupations de certains dirigeants (n=4). Ces derniers cherchent à améliorer la qualité de leur offre, surtout dans le but de satisfaire leurs nouveaux clients. Les propos suivants en témoignent :

« (...) si vous avez un client, surtout un nouveau, qui achète aujourd'hui un de vos produits, vous, en contrepartie vous devez lui garantir une certaine qualité. Nos produits suivent les normes internationales et nous tablons beaucoup sur ça... » E14/ L356-361.

Recours à l'originalité dans les idées /pratiques innovantes et /ou spécifiques en temps de crise

Le recours à des pratiques innovantes et spécifiques aux dirigeants libanais, rassemble ces derniers sous les deux ensembles de conduite managériale repérés ci-dessus. Bien que les dirigeants des deux catégories avouent être à la merci de leurs clients, ceux à conduite « laxiste » attachent une importance particulière à la relation avec leurs fournisseurs, alors que ceux à conduite « réactive » priorisent la relation avec leurs clients.

○ Ajustement au changement de l'environnement des affaires : concessions

Presque la majorité des dirigeants-répondants (n=13) avouent être dans l'obligation de céder aux désirs de leurs clients. La locution « À prendre ou à laisser » n'est pas selon eux, de rigueur au Liban. Ci-dessous un exemple qui représente bien la situation :

« Par exemple dans de telles situations [situations de crise] on est obligé de faire un travail en dehors de l'horaire ordinaire et avec le même prix, (...) vous êtes obligée de travailler comme ça, ici c'est à prendre ou à laisser. » E11/ L470-475.

LES PRATIQUES INNOVANTES DES DIRIGEANTS À CONDUITE RÉACTIVE

○ Se garder de la spécialisation poussée

Un bon nombre de dirigeants-répondants (n=4) s'accordent à prévaloir la souplesse de leur système de production à la spécialisation poussée qu'ils qualifient de lourde et pesante. Ceci les rend plus réactifs et aptes à répondre rapidement aux changements environnementaux.

« Alors notre secret de réussite est de rester flexible pour pouvoir s'adapter, sans grandes difficultés et sans grosses inerties, aux conditions changeantes de l'environnement du business. (...) Flexible veut dire ne pas être très lourd ni fortement spécialisé (...). »E4/ L181-189.

○ Lancement de nouveaux services, produits /franchise

D'autres dirigeants à conduite « réactive » (n=4) optent pour élargir leurs activités de se diriger vers de nouveaux clients. Ils cherchent à augmenter leurs ventes en introduisant de nouveaux produits sur le marché.

« On table énormément sur la recherche de nouveaux services, de nouveaux produits (...) ipso facto de nouveaux clients (...) notre but est surtout de vendre... E14/L512-520.

○ Percée dans de nouveaux marchés locaux et internationaux

Ces mêmes dirigeants (n=5) ont parlé de l'exportation, un moyen habile et détourné pour échapper à l'étroitesse du marché local ainsi qu'à l'incertitude qui règne dans le pays.

« ...quand vous parlez crise (...) le marché local baisse et on est obligé de se tourner vers l'exportation où les marchés sont différents, ils sont plus grands (...) je vais en Arabie, en Afrique,... »E5/ L92-96.

LES PRATIQUES INNOVANTES DES DIRIGEANTS À CONDUITE LAXISTE

○ Alliance avec les fournisseurs

Certains dirigeants à conduite « laxiste » (n=3) préfèrent s'approprier leurs fournisseurs. L'augmentation du prix des matières premières et les difficultés liées à l'approvisionnement à titre d'exemple, sont des facteurs qui les poussent à entreprendre de telles actions.

« (...) nous avons commencé à acquérir nos fournisseurs, (...) comme ça on se débarrasse de beaucoup de problèmes (...) des difficultés liées à l'approvisionnement (...) on est arrivé finalement sur une entreprise presque complète. »E12/ L98-103.

○ Déclenchement de nouveaux besoins chez d'anciens clients

D'autres dirigeants de la même catégorie (n=3) se contentent des clients existants. En effet, ils sont convaincus que le fait d'acquérir de nouveaux clients a ses répercussions financières sur l'entreprise ; Ils essaient de créer de nouveaux besoins chez leurs anciens clients.

« (...) on a deux choix pour agrandir notre clientèle : ou bien avoir de nouveaux clients ce qui est très couteux (...) demande beaucoup d'efforts, etc. ou bien de vendre plus au même client. Ceci est plus sûr... » E1/ L301-306.

Travail en réseaux/réseautage

À travers les dires des dirigeants, deux types de relations sont concrétisés simultanément au sein des PME libanaises: les relations implicites et les relations explicites. Les dirigeants à conduite « laxiste » se penchent surtout sur des relations informelles. Alors que ceux à conduite « réactive » entretiennent plutôt des relations formelles.

o Mode de relations implicites

Au Liban, nombreux sont les réseaux relationnels *amicaux* qui se mobilisent sur la scène des affaires. Selon un bon nombre de répondants (n=9), ces réseaux permettent l'amélioration de la circulation des informations ainsi que le partage des défis à surmonter. De plus, vu la spécificité du marché libanais, ses relations sont nuancées conjointement par l'entente et la concurrence, comme le souligne d'ailleurs ce dirigeant :

« Sur le marché (...) 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 (...). E3/L422-429.

Ils rassemblent deux catégories de dirigeants. Ceux qui sont honnêtes et corrects et ceux qui manquent de probité dans leurs pratiques. Ceci est clair dans les propos de ce dirigeant :

« (...), le marché libanais est aussi très sale, il y a beaucoup de pratiques malhonnêtes, des commissions, des pots de vin. Quel que soit le business (...) il y a toujours 2 groupes, un groupe de gens qui travaillent correctement (...) et un autre groupe qui travaille d'une façon qui n'est pas éthique, (...) » E11/ L283-291.

o Mode de relations explicites

Un autre groupe de dirigeants (n=3), établissent des relations formelles entre des « *confrères* » du même métier. Il s'agit de rapports professionnels basés sur un échange de plusieurs types de ressources.

« (...) Ce sont plutôt des relations professionnelles (...) nous avons de bonnes relations, très cordiales(...) je suis en train de voir si nous pouvons arriver à renforcer encore les échanges : matières premières, produits, savoir (...) le marché est ouvert on a la libre concurrence (...) et tout ce qui est entente, accord à l'avance... est réprimandé (...) » E13/ 107-115.

Mise à jour technologique continue

Un groupe de dirigeants de PME libanaises, de toutes catégories (n=4), s'attachent à suivre le développement technologique. Selon eux, l'expertise dans le domaine est un ticket qui leur facilite la traversée des périodes difficiles, leur assurant ainsi la survie comme le souligne ce dirigeant :

« (...) sans oublier d'acquérir les connaissances dans les technologies nouvelles pour être à la page (...). Ou bien on a une expertise élevée dans notre domaine ou bien on est éliminé du marché. » E11/L 224-227.

3. Les mécanismes de coordination et le système d'information

Ce troisième élément constitutif montre que les mécanismes de coordination au sein de la PME libanaise sont plutôt directs. Toutefois, la mise en place d'un ensemble de pratiques formelles et standards semble de même, inévitable.

Mécanismes traditionnels et formels

Une partie de la communication et du passage de l'information se fait par le biais d'interactions formelles sur lesquelles les dirigeants s'accordent presque à l'unanimité (n=13). Verbalement, l'usage du téléphone est incontournable. Quant à la communication écrite, d'autres outils classiques tels que l'intranet et la messagerie, sont de rigueur. Ce sont tous des mécanismes standards qui favorisent le contrôle, le retour de l'information et qui aussi, minimisent les confusions et les malentendus.

« (...) La communication est faite par écrit par mél (...) par intranet (...) on a un serveur interne, il est systématiquement en copie conforme pour justement essayer de garder la traçabilité au maximum, (...) on s'appuie beaucoup sur la messagerie,... » E8/ L20-27.

Improvisation de mécanismes secondaires d'appui

Le discours des dirigeants-répondants marque d'autres mécanismes de coordination et de transmission de l'information qui sont moins standards, intuitifs et utilisés à l'interne par presque la majorité d'entre eux. Ils attachent une importance plus particulière au passage quotidien à des

heures aléatoires et /ou à l'accès sans barrières des employés dans leurs bureaux. Ils utilisent l'observation et la communication orale (discussion) comme « radar » pour la motivation des employés, le repérage des informations et la résolution de certains problèmes.

À L'INTERNE

○ Tournées quotidiennes informationnelles

La coordination et la canalisation de l'information se font, pour un grand nombre de dirigeants-répondants (n=11), à l'aide de la communication verbale et visuelle suite à des tournées quotidiennes improvisées. Le dirigeant libanais est en relation régulière quotidienne avec ses employés. En effet, il est prêt à quitter son bureau plusieurs fois par jour pour aller dialoguer de façon informelle avec ces derniers qui n'hésitent pas de communiquer. C'est ce que le dirigeant E3 a assuré dans son discours :

« (...) à travers le passage journalier, on essaie de capter d'énormes informations, car après chaque passage, (...), on observe, des fois on discute (...) il y a une certaine compétition entre les employés (...) ils veulent se montrer (...) » E3/L 294-298.

○ Politique de la « porte ouverte »

Le complément indispensable des tournées quotidiennes informationnelles est, selon la majorité des interviewés (n=10), la politique de la porte ouverte pour tous les employés et à tous les niveaux. Faire tomber les barrières entre le dirigeant et ses employés, discuter presque quotidiennement avec eux, est la devise du manager libanais.

« (...) je pense que les liens entre nous et nos employés sont des liens simples, nos portes sont toujours ouvertes autrement il n'y a pas de barrières entre eux et nous, on est facilement accessibles à eux, (...). Ceci peut nous aider à avoir tout sous la main (avec un sourire). » E5/L146-150.

À L'EXTERNE

○ Conseils – ajustements directs avec correspondants régionaux

À l'externe, pour certains dirigeants (n=5), les interactions avec les correspondants régionaux sont menées activement par le dirigeant lui-même et se basent principalement sur l'utilisation du téléphone.

« (...) on travaille beaucoup en organisation matricielle, on discute directement avec nos correspondants dans les bureaux régionaux (...) on échange des informations, des analyses, (...) les informations nous reviennent par ce volet. » E6/ L338-342.

4. La culture organisationnelle

Ce quatrième élément constitutif regroupe les catégories qui dévoilent la contribution de la culture organisationnelle dans la gestion en temps de crise. L'identité de l'entreprise est manifeste à travers son dirigeant qui est presque son seul point de repère. Cette réalité incontestable montre clairement le lien indissociable entre la culture de l'entreprise et les caractéristiques de son dirigeant telles que son éducation, sa formation, son expérience. Les propos des dirigeants-répondants oscillent entre la discrétion managériale, le contact personnalisé avec les employés, le partage des valeurs et la succession managériale. Ce sont des clés représentatives de la culture organisationnelle.

Manifeste des valeurs – socle de la stratégie

○ Ardeur et détermination à travers la chaîne famille, amis et valeurs partagées

L'imbrication entre l'entreprise d'un côté et la famille, les amis, l'ambiance et les valeurs en général d'un autre, paraît habituelle aux yeux d'une grande majorité de répondants (n= 12).

« (...) en tant qu'industriel, aujourd'hui si j'investis la moitié de l'effort, même le quart (...) dans n'importe quel pays étranger je ferai trois à quatre fois plus d'argent. Mais pour rester ici il y a un prix à payer. Le Liban est différent (...) c'est la famille, les amis, l'ambiance, les valeurs des gens (...) Et puis en final moi j'ai une société qui marche qui a une centaine d'années d'existence, se serait quelque part dommage de tourner le dos (...) nous sommes reconnus ici,

nous avons la réputation, c'est vrai c'est petit, ça fait notre force et notre faiblesse, (...). » E11/ L521-542.

○ Décisions majeures à huis clos

Une réalité soulignée par un bon nombre de répondants (n=6), est la discrétion managériale qui est de rigueur, surtout pour les décisions importantes. Mettre les employés « *devant le fait accompli* », est une résolution fréquente qui apparaît clairement dans les propos de ce répondant :

« (...) on a maintenu une certaine discrétion, (...) parce que ça ne les aurait aidé en rien à mon avis. Nous voulions vraiment les mettre devant un fait accompli c'est dans notre culture aussi. (...) la confidentialité dans certaines décisions est très importante au niveau managérial, (...) » E7/ L197-203.

○ Contact personnalisé avec les employés

Les dirigeants-répondants s'accordent à dire que leurs relations avec les employés sont individuelles et personnalisées. Nombreux (n= 9) sont ceux qui affirment être très proches physiquement d'eux, attentionnés pour eux et les connaissant parfaitement bien. C'est ce que le dirigeant E1 a affirmé dans son discours :

« (...) Notre présence est très importante, (...) on circule dans les bureaux, dans l'usine ... le contact journalier avec les employés est très important pour nous ; le fait de nous voir, le fait de leur serrer la main ; le fait de discuter avec eux, un geste amical sur l'épaule, etc. Tout ceci est nécessaire et aide à identifier les problèmes. (...) nous percevons tout ce qui se passe ici. Il suffit de regarder un employé pour savoir s'il est en bonne ou en mauvaise forme.» E1/ 122-129.

○ Être patron : une affaire de succession

Au Liban, être patron, c'est une affaire de succession. Presque la majorité (n=12) des dirigeants interviewés ont pris la succession d'un parent à la tête d'une société déjà établie. C'est sur eux qu'incombe la charge de maintenir la culture organisationnelle existante qui reflète les valeurs de l'entreprise familiale. Toutefois, une minorité de répondants (n=3) a évoqué le problème de la

continuité de l'entreprise. Selon eux, elle est hasardeuse et elle dépend directement de la compétence du successeur. Les propos de ce dirigeant traduisent clairement ce problème, il dit :

« (...) c'est la culture libanaise, que le fiston soit capable ou incapable d'être un patron, (...) s'il est capable tant mieux pour la boîte, sinon ils auront des problèmes, (...) les entreprises libanaises qui sont en train de réussir, sont les entreprises qui sont en train de chercher à sortir de ce modèle préétabli. » E11/ L12-19.

5. Les ressources indispensables à la vie- survie de la PME

Un cinquième ensemble de catégories dévoile les ressources que les dirigeants-répondants trouvent indispensables pour gérer au mieux leurs entreprises en périodes de crises. À ce sujet, les dirigeants-répondants se subdivisent en deux opinions distinctes. Un ensemble (n=8) s'accorde à situer les ressources humaines en tête du classement.

« (...) en premier viennent les ressources humaines, nos ressources humaines sont très importantes, notre équipe proche, (...) » E3/ L538-540.

Un autre (n=5), privilégie les ressources financières (argent liquide, prêts...) et les trouve prioritaires dans un contexte de crise.

« (...) en premier lieu (...) viennent les ressources financières (...) sans essence, comment une voiture peut-elle rouler ? » E5/ L521-524.

Ces deux opinions différentes s'accordent à placer comme ressources de second degré, l'ensemble qui regroupe les pratiques spécifiques de collaboration avec les partenaires (clients, fournisseurs, investisseurs...). Enfin, les interviewés ont parlé de l'importance de la disponibilité des matières premières ainsi que de l'ampleur du rôle des visiteurs arabes et des émigrés libanais comme ressource-soutien indispensable en temps de crise.

Activation des ressources humaines (à l'interne)

Les qualifications des ressources humaines, recueillies dans les propos des dirigeants, laisse encore une fois entrevoir les répondants sous les deux ensembles de conduite managériale déjà repérés. Les dirigeants à conduite « laxiste » se penchent surtout sur les qualifications interpersonnelles de leurs employés tandis que ceux à conduite « réactive », préfèrent des qualifications plutôt techniques et expérientielles.

QUALIFICATIONS TECHNICO-EXPERIENTIELLES

o Recours au profil opérationnel

Un groupe de dirigeants (n=5) mettent en avant dans leurs discours l'importance des compétences techniques et expérientielles de leurs employés. Ceux-ci choisissent et préfèrent en premier les employés ayant des qualités opérationnelles, techniques et administratives. En second lieu, viennent les qualifications expérientielles qui retracent les années d'expérience professionnelle de l'employé. Concernant ce dernier point, il est remarquable de noter l'existence de deux avis divergents.

Certains (n=3) expriment leur préférence pour des employés « bruts » qui seront façonnés à « leur manière ». Ce fait est clairement souligné dans le discours de l'un d'eux :

« (...) l'expérience, on ne la néglige pas mais elle vient en second (...) ici chacun aime que son employé soit brut, qu'il travaille selon « his own way » (...) » E6/ 242-245.

Alors qu'un second groupe (n=4) privilégie l'expérience plutôt que les compétences techniques et les diplômes. Ils assimilent le profil d'un employé compétent à un employé expérimenté. C'est ce que le dirigeant E15 a essayé de nous faire comprendre dans son discours :

« (...) les compétences de nos employés n'ont pas besoin de grands diplômes, ça a besoin d'expérience : entre un employé qui a un diplôme et un autre qui n'a que de l'expérience, je prends l'expérience (...) les compétences techniques sont chères, l'entreprise ne les supporte pas, c'est très clair (...) » E15/ L216-222.

QUALIFICATIONS INTERPERSONNELLES/COMMUNICATION

Les qualités humaines sont, selon un groupe de dirigeants-répondants (n=9), capables d'assurer la survie de leurs entreprises dans un environnement changeant et de plus en plus exigeant.

« (...) Vous savez au Liban il y a des hauts et des bas, notre survie est surtout assurée par, (...) la touche humaine dans notre management. » E15/ L48-52.

Ces qualifications, considérées prioritaires par un bon ensemble de dirigeants (n=7) se rattachent surtout à la fluidité dans la communication, l'habileté à comprendre et à interagir avec les autres, comme le signale l'un des dirigeants :

« (...) ce qui nous importe ce sont surtout les qualités humaines de nos employés (...) la communication avec les autres (...). » E2/ L201-204.

- Recours au profil capable de faire preuve d'Initiative

Aux yeux de la majorité des dirigeants à conduite « réactive » (n=4), l'employé libanais est un potentiel de créativité et d'innovation. Ces dirigeants encouragent l'inspiration et la créativité chez leurs employés surtout chez ceux qui font preuve d'initiative.

« (...) nous sommes surtout « path-goal oriented » plutôt que « results oriented », nous sommes conscients qu'on n'est pas en train de gérer des machines, on recherche et on encourage surtout les employés créatifs (...). » E5/ L231-236.

- Recours au profil vif et agile

Nombreux sont les dirigeants (n=9) qui s'appuient sur la capacité d'adaptation de leurs employés. Ils cherchent « un employé prêt à jouer le jeu » et à l'esprit ouvert. Selon eux, ceci est dû à l'instabilité presque permanente de l'environnement qui les entoure : modifications des demandes, changement dans les spécifications des produits...

« (...) mais en premier, au Liban l'élément humain est flexible et adapté toujours prêt à jouer le jeu. (...) il est ouvert au changement (...) » E4/ L225-228.

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

Une majorité de dirigeants à conduite « laxiste » (n=7) trouvent que l'attitude positive et la solidarité, sont des qualifications humaines à prendre en considération, au cœur du renforcement de leur emprise et du maintien de leur autorité en période de crise. Selon eux, une ambiance familiale imprégnée d'un désir d'entraide favorise la motivation des individus au sein de l'entreprise. L'un d'entre eux exprime nettement en ces mots comment l'ambiance peut aider à surmonter les difficultés :

« (...) Nous vivons comme une famille. S'il arrive quelque chose à un employé tout le monde l'aide. C'est surtout l'esprit de solidarité qui règne et pour nous, c'est cet esprit qui nous a aidés à surmonter les difficultés ainsi qu'à maintenir notre autorité sur l'entreprise. Notre but (...) étant « not to attract people but to be happy ». (...), c'est ce que j'ai retenu de mon beau-père : son attitude positive. » E1/ L55-59.

Activation des ressources financières

Pour "à conduite « réactive », les ressources financières occupent la première place parmi les ressources indispensables en temps de crise. Par contre ces ressources, occupent la deuxième place aux yeux des dirigeants à conduite « laxiste ».

○ Protection par la disponibilité de l'argent liquide

La protection par la « disponibilité de l'argent liquide » durant les périodes de crises prend une dimension importante chez les dirigeants à conduite « laxiste » (n=6). Vu que les rentrées diminuent, que le marché stagne et que les clients arrêtent ou ajournent leurs paiements quand la situation est défavorable, l'utilisation de l'argent liquide pour le paiement des salaires et la couverture des frais quotidiens de fonctionnement, demeure pour les dirigeants à conduite « laxiste » une action raisonnable voire indispensable. De plus, ces derniers, qui attachent une importance à la réaction de leurs salariés, se considèrent une société « respectable » plutôt qu'une société qui prend l'eau. Les propos de ce dirigeant en témoignent :

« (...) en temps de crise, 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, ça à mon avis c'est un élément important et logique pour pouvoir se maintenir en période de crise. » E9/L 420-430

○ Octroi de prêts pré-négociés (à froid)

Les relations entre les dirigeants libanais et les banques commerciales sont marquées par la méfiance. Un bon nombre d'entre eux (n=7) évitent, dans la mesure du possible, de recourir à leurs fonds. Mais quand ils n'ont pas le choix, ils préfèrent anticiper les négociations d'endettement qu'ils qualifient de négociations « à froid », garantissant ainsi des coûts inférieurs et « de bons rapports » avec leurs banquiers. Ces propos en témoignent :

« (...) si c'est financé par les banques, ça se négocie à froid, (...), quand vous négociez des « loans » 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, vous garantissez de bons rapports avec votre banquier. C'est connu : la banque vous prête un parapluie quand il fait beau. » E3/ L543-548.

Activation des pratiques spécifiques vis-à-vis des partenaires

Fournisseurs, clients et autres partenaires constituent pour les dirigeants-répondants un ensemble uni de ressources humaines qui leur apporte une aide indispensable dans un contexte de complexité environnementale. Les propos recueillis ci-dessous expliquent et clarifient ce point de vue.

LES FOURNISSEURS

○ Contournement de la dépendance des « grands » fournisseurs

Un groupe de dirigeants (n=6), à conduite plutôt « laxiste », privilégient plusieurs petits fournisseurs locaux avec qui, ils entretiennent des relations simples, plutôt qu'un seul qui soit grand. Ils trouvent que ces fournisseurs sont facilement joignables comme ils sont capables de répondre rapidement aux modifications des besoins sans toutefois les accabler par des obligations.

« (...) je me méfie et j'essaie de ne pas être dépendant d'un grand fournisseur : je préfère ceux qui sont plus petits, mais qui sont proches et répondent rapidement à mes besoins(...) » E15/ L72-77.

LES CLIENTS

○ Contournement de la dépendance des « grands » clients/diversification des produits

Les dirigeants-répondants de toutes catégories (n=7) se méfient de la dépendance de l'entreprise vis-à-vis des clients. Vu son incapacité de par sa structure d'assumer les conséquences du renoncement d'un client à ses produits, la PME s'expose, selon ceux-ci, à un risque grave quand elle dépend d'un seul client.

« (...) je me méfie, j'essaie de ne pas être dépendant d'un grand client (...) un grand client, on peut l'obtenir facilement, mais s'il vous lâche vous tombez vite, (...). » E3/ L551-554.

En parallèle, l'élargissement de l'éventail de produits constitue une alternative très répandue dans les manœuvres stratégiques des dirigeants à conduite « réactive ». Plusieurs répondants (n=6) afin de survivre, ont recours à une panoplie très variée de produits.

« (...) « we share the same clients », le marché libanais c'est un marché microscopique, (...) tout le monde ici a un grand éventail de produits parce qu'on ne peut pas survivre avec un seul produit (...).» E10/ L88-92.

LES NOUVEAUX PARTENAIRES

○ Appel à des investisseurs / Percée dans de nouveaux métiers/ Alliance

Alliances, recours à des partenaires/investisseurs et percée dans de nouveaux métiers sont autant de pratiques qui permettent aux dirigeants libanais de ne pas céder et leur donnent un souffle additionnel pour supporter la situation dans laquelle ils sont submergés.

Nombreux sont les répondants (n=9) qui s'accordent sur le fait que la recherche d'alliances avec des grandes entreprises internationales, renforce la capacité de survie de leurs entreprises, comme le signale d'ailleurs l'un des dirigeants :

« (...) je pense que nous avons besoin toujours de mettre un pied à l'étranger. Le pays est petit, le marché est petit (...) pour survivre, nous avons besoin d'une certaine latitude, (...). » E15/ 300-304.

La recherche de partenaires-investisseurs offre un certain nombre d'avantages pour l'entreprise selon les dires d'un bon nombre de dirigeants-répondants (n=3). L'entrée d'un investisseur financier aide la PME à survivre et à évoluer, la libérant ainsi d'un lourd fardeau financier.

« (...) même si c'est « a family business », on fait appel à d'autres investisseurs (...) avec les entreprises familiales on ne peut pas très évoluer de point financièrement (...). » E10/ L17-22.

Pourquoi ne pas tenter un nouveau métier ? Le dirigeant libanais à conduite « laxiste », est capable de se diriger lui-même ou par l'intermédiaire d'un membre de sa famille, vers un autre domaine d'activité sans toutefois lâcher son domaine de base. Cette action est clairement décrite par l'un des répondants :

« (...) on a diversifié le travail, mon frère a viré vers l'immobilier il avait marre des problèmes de ce métier. » E2/L 226-231.

o Connexion avec les succursales (à l'externe)

Pour rétablir à l'interne la situation financière en temps de crise, certains dirigeants-répondants (n=2) se procurent des fonds des succursales établies à l'extérieur.

« (...) et puis on a une autre réussite au niveau de l'exploration en dehors des frontières libanaises donc on arrive à nous renflouer par les ventes à l'étranger (...) ce qui nous permet de continuer à soutenir les besoins en fond de roulement et les dépenses donc c'est ça qui nous aide à survivre, à dépasser la crise et à aller devant. » E6/ L657-666.

Maintien de la PME par les visiteurs arabes et les émigrés libanais, etc.

La majorité des dirigeants-répondants (n=13), s'accordent sur l'efficacité du rôle des visiteurs arabes et des émigrés libanais. Ils attribuent la baisse de leur nombre à l'instabilité politico-

sécuritaire locale et régionale. Cette baisse ne fait que fragiliser leurs revenus « *tributaires en grande partie des poches remplies des arabes* ». Un des dirigeants dessine cette réalité qui affecte les PME libanaises en ces mots :

« (...) *le volet sécuritaire nous affecte (...) il y a des touristes qui viennent (...), des arabes aux poches remplies, des libanais qui vivent au canada, en Europe, aux États-Unis (...) aujourd'hui ils sont réticents à venir au Liban et c'est dramatique pour nous (...)* » E8/ 134-139.

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

Le sixième ensemble de catégories met en évidence comment les dirigeants-répondants arrivent à mobiliser, combiner et développer les ressources existantes pour se maintenir face à la complexité de l'environnement qui les entoure. Ces ressources, dégagées de leurs propos, pivotent autour de l'histoire de la PME, de l'évolution des qualifications des employés, de la performance du dirigeant et de l'élargissement de l'horizon et de la projection de l'entreprise dans l'avenir. Bien qu'à ce sujet, les répondants s'accordent sur certains éléments, toutefois, ils se subdivisent toujours en deux ensembles distincts. Les catégories suivantes en témoignent :

L'histoire de la PME

Comment la renommée de la PME peut contribuer à sa survie ? C'est à travers les réponses de ses dirigeants que nous trouvons la réponse.

- Sauvegarde de son image

L'exploitation de la renommée de la PME et de son passé sont, selon presque tous les répondants (n=13), un déterminant impératif qui contribue à augmenter les chances de sa survie.

« (...) *les conditions de notre survie à travers le temps sont liés à notre passé et à notre renommée.* » E13/ L217-222.

- Appui à sa crédibilité

De même les répondants (n=10) sont très proches de leurs clients. Ils les considèrent des alliés, prêts à apporter soutien et appui. C'est une relation qui selon eux, est bâtie sur le respect des engagements de la société.

« (...) c'est une société responsable qui respecte les règles, les lois, les obligations, les clients (...) nos clients nous reconnaissent en tant qu'un partenaire responsable et fiable, on n'a pas les meilleurs prix (...) mais les clients nous considèrent comme partenaires de longue durée fiables et responsables. » E6/ L628-632.

Dirigeant apte à mobiliser et à faire évoluer ses ressources humaines

Maintenir les employés informés et renforcer leur sentiment d'appartenance, sont autant de pratiques employées usuellement par les dirigeants libanais.

o Aptitude à maintenir ses employés informés et impliqués

Les dirigeants à conduite « réactive » (n=4) tiennent à tenir leurs collaborateurs informés sur les problèmes d'actualité qui secouent la société et surtout à les impliquer dans la recherche des solutions, comme le précise clairement le répondant E4 :

« Surtout en période de crise il faut avoir un objectif commun et clair (...) il faut travailler dans le même sens, (...) pour que le problème soit dissipé il faut que les employés sachent le pourquoi des solutions, il faut aussi qu'ils contribuent à ces solutions pour qu'ils ne fassent pas de résistance, dans ce cas, le résultat de l'effort collectif est meilleur. » E4/ L253-261.

o Aptitude à renforcer le sentiment d'appartenance de ses employés

Ceux à conduite « laxiste » (n=6) sont fiers de l'attachement des employés à la compagnie. Ceci engendre un respect et une considération réciproques. Cette situation est bien illustrée à travers le propos de ce dirigeant :

« (...) Je pense que ce qui nous fortifie c'est surtout l'attachement de nos employés. Ils sont fiers de nos produits, (...), ils sont fiers du climat qui règne ici. Ceci est très important, il garantit et garantira, à travers le temps et les impasses, la survie de notre entreprise (...); on s'attache à eux et ils s'attachent à nous. » E1/ L134-138.

Suite aux questions qui se rattachent aux développements et à la gestion des compétences humaines, les dirigeants abordent en premier le processus de recrutement. La formation vient en second lieu.

○ Activation du recrutement

Pour les dirigeants à conduite « réactive » (n=6), la prise en charge du processus de recrutement et tout ce qui s'ensuit (de l'annonce dans les médias, la description des tâches jusqu'à la réception du curriculum vitae...), se fait par le département de ressources humaines.

« (...) il y a description de tâches « job description ». Pour chaque poste nous avons une liste de qualifications et d'expériences requises et c'est le responsable du département des ressources humaines qui s'en charge (...). » E6/ L63-72.

Embaucher sur la recommandation d'un ami, d'un client, d'un employé, d'un fournisseur ou d'une association de bienfaisance, est une action tout-à-fait normale, qui représente le point de vue des dirigeants à conduite « laxiste » (n=7).

« C'est rare qu'on fasse rentrer quelqu'un que nous ne connaissions pas (...), ça nous arrive d'embaucher sur la recommandation d'un ami, d'un client ou même d'un fournisseur. » E7/ L111-114.

○ Activation de la formation

Certains dirigeants (n=4) à conduite « réactive », signalent que la formation est pour eux, ce « plus » qui les différencie des autres. Bien qu'ils soient conscients de sa nécessité en tant qu'un processus classique qui devrait concerner tous les employés, ils attribuent le manque de son intégration au niveau de toute l'entreprise, à la rareté des ressources financières.

« (...) je les envoie en formation, des séminaires, trainings, ça représente un investissement substantiel que vous ne verrez pas dans d'autres sociétés. Car le patron se dit toujours c'est un investissement à fond perdu si l'employé quitte la société (...) » E14/ L498-501.

D'autres dirigeants (n=5) à conduite « laxiste » trouvent que « former un employé c'est lui ouvrir grand la porte ... » E7/ L136. La formation, selon eux, peut amener le salarié à aspirer à une meilleure situation dans une autre entreprise. De plus, certains d'entre eux suivent eux-mêmes des formations, d'ailleurs ils répondent à la question qui se rattache aux acteurs concernés par la formation, par ce qui suit :

« ...nous même on suit des formations... » E15/ L111-112.

« Côté management, je suis personnellement toutes les nouveautés, je participe à des séminaires, à des « workshops » pour être « up to date ». Côté technique, c'est surtout mon épouse qui s'en occupe. Elle, en tant qu'ingénieure, elle suit des formations (...)» E1/ L156-160.

Dirigeant capable de performance en période d'instabilité

Les aptitudes personnelles, requises spécifiquement en situation d'incertitude, sont selon les dirigeants-répondants l'endurance, la patience et l'étude appropriée des coûts.

o Endurance, patience et sang froid

Les dirigeants – répondants à conduite « laxiste » (n=5) encaissent les situations, parfois dramatiques, auxquelles leurs entreprises sont confrontées, par leur endurance et leur longue haleine. À cette aptitude de résistance, se juxtapose la nécessité de la capacité de vision à grand angle. Les propos de ce dirigeant en témoignent :

« Dans les décisions en période de crise, il ne faut pas être trop rapide, il faut beaucoup de patience, (...). Au Liban, notre quotidien est perturbé en permanence. Donc, il faut être capable d'absorber ces perturbations, de voir grand (...) de ne pas se noyer dans les détails, (...). » E2/ L374-378.

o Étude appropriée des coûts

Les dirigeants qui font preuve d'une bonne connaissance des techniques financières, sont ceux qui réussissent en temps de crise. Un bon nombre de dirigeants à conduite « réactive » (n=4), confirment cette affirmation, comme le fait remarquer d'ailleurs un dirigeant :

« (...) afin de naviguer dans des moments troubles sans trop de problèmes...E8/L183-184, (...), le dirigeant doit maîtriser les techniques d'analyse financière (...). Notre survie à travers le temps a été assurée par notre bonne gestion financière, (...), être en cessation de paiement par exemple, est très nocif pour n'importe quelle entreprise ... » E13/L401-409.

Projection dans l'avenir

Les dirigeants à conduite « laxiste » limitent leurs ambitions à un horizon proche. Ceux à conduite « réactive », ambitionnent une étendue plus éloignée.

PLANIFICATION DISCÈTE OU À COURT TERME

o Renforcement de la présence sur le marché/ Exploitation de l'existant

Les projets des répondants à conduite « laxiste » (n=6), consistent à renforcer leur présence sur le marché. Ils se soucient surtout du présent et du futur proche. Rentrer dans le commerce du détail, organiser des foires, réaménager les locaux et/ou le matériel et la création de points de ventes additionnels, sont autant de petits projets, qui selon eux, sont réalisables indépendamment de la situation.

« (...) mes ambitions...sont à court terme, ce qui me préoccupe c'est renforcer ma présence sur le marché, rentrer dans le détail (...). C'est surtout le côté commercial, (...) » E11/ L752-754.

o Plan annuel avec objectif et rectifications

D'autres dirigeants (n=5), en particulier ceux à conduite « réactive », regardent l'avenir, en dépit de la turbulence de l'environnement. Ces managers, ayant le passé comme point de repère, se basent sur des prévisions quantitatives, se fixent de grands objectifs et analysent les écarts.

« On se base toujours dans nos prévisions sur les actions passées. (...) chaque année on fait un budget on met des objectifs (...), au cours de l'année on fait des comparaisons pour voir si nous sommes sur le bon chemin, sinon on peut faire des modifications. » E4/ L133-137.

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

o Bâtir une entreprise pérenne

Le fait de transmettre les activités aux successeurs potentiels est le désir de presque tous les répondants (n=13). Deux manières différentes sont repérées pour accéder à cette finalité : les répondants à conduite « réactive » investissent dans la qualification des employés et ceux à conduite « laxiste » travaillent sur le renforcement de la relation avec la clientèle.

En temps de crise, la durabilité de la relation avec le client, est pour certains dirigeants (n=6), la clé de la continuité de leur entreprise. Selon eux, ceci est dû au fait que l'entreprise ait toujours montré une attention particulière vis-à-vis de ce partenaire, elle était toujours prête à l'écouter, à prendre son avis, à l'impliquer dans ses projets.... Les propos de ce dirigeant en témoignent.

« ..., ce qui contribue à assurer la continuité de notre entreprise c'est notre relation avec nos clients. Un client pour nous, n'est pas un simple acheteur, c'est plutôt une personne qui peut nous soutenir dans les moments les plus difficiles. (...) et même ça nous arrive de prendre son avis sur un produit, sur un projet ..., ». E1/ L171-177.

Pour un autre groupe de dirigeants (n=4), leurs employés sont à la base de la continuité de leurs affaires. En effet, le maintien de l'entreprise est fondé sur ce capital humain, à travers son expérience, ses connaissances et sa motivation. C'est ce que le dirigeant E14 a exprimé dans son discours :

« (...) mon rôle essentiel c'est le coaching, préparer ceux qui sont bons [les employés] pour l'avenir, pour de nouvelles missions, (...) les préparer à me remplacer un jour... » E14 L467-473.

○ Projets encastrés dans la qualité-recherche-innovation

Les dirigeants à conduite « laxiste » favorisent les petits projets qui consistent à réaménager l'interne en repensant les procédés de fabrication. En effet, c'est la réduction des coûts annuels, qui pousse cette catégorie de répondants (n=5), à afficher clairement cette préoccupation.

« (...) je peux vous parler de notre projet qui se rattache à la gestion et au traitement des déchets, il est actuellement notre principale préoccupation. Ce n'est pas facile quand vous devez optimiser vos procédés de fabrication dans le but de réduire vos coûts annuels. » N9 /L512-515.

Conscients du fait que la crise ne s'arrêtera jamais dans leur pays, les dirigeants à conduite « réactive » (n=4) ne cachent pas leurs intentions d'investir dans des projets qui demandent une « longue haleine » E8/L191, beaucoup de temps et d'effort. Selon eux, les avantages tirés, dépassent largement la complexité opérationnelle et le coût de tels projets. Les propos de ce dirigeant traduisent clairement cette idée, il dit :

« (...) on compte faire un département de recherche et de développement (...) il va nous prémunir (...). On ne l'a pas encore commencé mais nous le ferons... c'est un procédé complexe et couteux mais qui, à la longue, sera très avantageux pour nous. » E14/L544-560.

○ Internationalisation

Un bon nombre de dirigeants-répondants (n=11), de toutes catégories, ambitionnent l'internationalisation afin d'assurer la croissance à leurs entreprises. L'insuffisance et la fluctuation de la demande locale en sont les principaux motifs. Les propos de l'un d'eux expliquent clairement cette idée :

« Ici, comme le marché est petit et surtout instable, il faut se diriger vers l'étranger, (...), on compte étudier quelques domaines à l'extérieur (...) on est à la recherche de bonnes opportunités (...) c'est la meilleure solution pour assurer la croissance de l'affaire. » E5/L77-81.

○ Changement d'image/centration sur la spécialisation

Quelques dirigeants (n=3) à conduite « réactive », aspirent à donner à leur entreprise une image d'experte dans son domaine, en s'appuyant éventuellement sur le métier de base. L'un d'eux exprime sa vision de l'avenir en ces mots :

« L'image du futur, ce qu'on cherche à développer c'est une société de plus en plus spécialisée dans son domaine (...). » E6/ L662-665.

○ Engagement environnemental et/ou social, définition d'un cadre éthique

Deux dirigeants (n=2), chacun appartenant à un des deux ensembles sus-mentionnés, aspirent à ce que leurs entreprises puissent jouer un rôle prépondérant dans la société libanaise.

« (...) l'une de mes ambitions est éventuellement de jouer un rôle social prépondérant dans la société libanaise, je vais essayer de renforcer (...) le côté humain, l'engagement environnemental, l'engagement social, (...) » E11/ L727-752.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

I. TABLE DES FIGURES

Figure 1 : L'enchaînement des étapes suivies dans l'élaboration de la thèse	22
Figure 2 : Présentation de l'architecture générale de la thèse	26
Figure 3 : Les typologies des crises	34
Figure 4 : Configuration de l'environnement libanais	40
Figure 5 : Les cadres économique, politique et social de l'environnement libanais.....	456
Figure 6 : Le réseau de proximité du dirigeant	62
Figure 7 : Les trois formes de flexibilité de l'environnement de la PME.....	64
Figure 8 : La flexibilité organisationnelle de la PME	74
Figure 9 : Une classification des ressources et des compétences.....	100
Figure 10 : Les ressources au cœur de la dynamique d'évolution de la firme	103
Figure 11 : L'expression stratégique de l'approche du management par les compétences	1067
Figure 12 : Le contexte de crise (le premier niveau).....	116
Figure 13 : La PME (le second niveau).....	121
Figure 14 : Le management de la PME dans un contexte de crise (troisième niveau)	124
Figure 15 : Le cadre de référence du management de la PME dans un contexte de crise	125
Figure 16 : Liste des fréquences.....	156
Figure 17 : Le processus d'analyse des données.....	158
Figure 18 : Matrice de présentation des résultats de la recherche Error! Bookmark not defined.	2
Figure 19 : Modèle de réaction des dirigeants de PME face à un contexte de crise	2533

II. TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau des interrogations relatives aux 3 chapitres de la partie théorique et au contexte libanais	19
Tableau 2 : Synthèse des principaux éléments d'exploration issus du chapitre 1.....	50
Tableau 3 : Classification de la PME libanaise.....	53
Tableau 4 : Synthèse des principaux éléments d'exploration issus du chapitre 2.....	83
Tableau 5 : Le croisement entre la dynamique d'accumulation des compétences de Durand et les spécificités de la PME.....	97
Tableau 6 : Les quinze compétences de leadership.....	98
Tableau 7 : Synthèse des principaux éléments d'exploration issus du chapitre 3.....	110
Tableau 8 : La répartition des PME échantillonnées.....	140
Tableau 9 : La structure et les principaux thèmes du guide d'entretien.....	149
Tableau 10 : Les abréviations RCL et RTCL.....	199
Tableau 11 : De l'analyse à la discussion	203
Tableau 12 : Les deux dimensions de la fidélité organisationnelle.....	212
Tableau 13: Croisement produit/marché	223
Tableau 14 : La terminologie attribuée aux deux ensembles de PME	224
Tableau 15 : Récapitulatif des éléments managériaux requis face à la complexité de l'environnement	252

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE.....	1
Table des abréviations.....	6
INTRODUCTION GÉNÉRALE	7
1. Gérer une petite et moyenne entreprise dans un contexte de crise : les premières interrogations	7
2. Les intérêts de la recherche	11
3. La formulation de la problématique de recherche : <i>gérer une PME au Liban</i>	13
4. La question de recherche.....	17
5. L’enchaînement des étapes suivies dans l’élaboration du travail	18
6. Les fondements épistémologiques et méthodologiques	23
7. La structure générale de la thèse	24
 PREMIÈRE PARTIE : CADRE D’ÉTUDE DES PRATIQUES MANAGÉRIALES DES PME DANS UN CONTEXTE DE CRISE	27
 CHAPITRE 1 : LE CONTEXTE DE CRISE	28
 Section 1. La dynamique managériale dans un contexte de crise	29
1. Le contexte de crise.....	29
2. La dynamique managériale dans un contexte spécifique	35
 Section 2. Le contexte libanais de crise	39
1. Le contexte libanais.....	39
1.1. Le cadre économique	42
1.2. Le cadre politique.....	43
1.3. Le cadre social.....	44
2. La crise libanaise.....	45
 Conclusion du chapitre 1: Repérage des éléments d’exploration de recherche	48

CHAPITRE 2 : LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES DANS UN CONTEXTE DE CRISE	51
Section 1 : La réactivité des PME dans un contexte de crise	51
1. Des éléments de définition	52
2. Des typologies d'ordre managérial et organisationnel	54
2.1. La PME globale	55
2.2. La PME innovante	56
2.3. La PME exportatrice	56
2.4. La PME locale	57
3. Les processus organisationnels des PME dans un contexte de crise	58
3.1. Le dirigeant	59
3.2. La structure organisationnelle	62
3.3. Les mécanismes de coordination et le système d'information	63
3.4. La culture organisationnelle	66
3.5. Les ressources en PME	67
3.6. Les compétences en PME	69
4. La dynamique innovatrice de la PME	71
4.1. L'innovation	71
4.2. La démarche innovatrice de la PME	73
Section 2. Les PME libanaises	75
1. Les caractéristiques qui marquent les PME libanaises	75
2. Les processus organisationnels des PME libanaises	77
Conclusion du chapitre 2 : Repérage des éléments d'exploration de recherche	80

CHAPITRE 3 : LES COURANTS MANAGÉRIAUX MOBILISÉS	85
Section 1. Le champ de management du dirigeant de la PME dans un contexte de crise.....	85
Section 2. Une lecture en termes de ressources et compétences	89
1. Les ressources et les compétences	89
1.1. Une lecture en termes de ressources	89
1.2. Une lecture en termes de compétences	91
2. Vers une classification des ressources et compétences	93
2.1. Les ressources	94
2.2. Les compétences organisationnelles au sens de Durand	95
2.3. Les compétences fondamentales	97
Section 3. L'expression stratégique en termes de ressources et compétences et son opérationnalisation	101
1. La valeur stratégique des ressources et des compétences	101
2. L'opérationnalisation en termes de ressources et compétences	103
Conclusion du chapitre 3 : Repérage des éléments d'exploration de recherche	108
SYNTHESE DE LA PREMIERE PARTIE : LE CADRE DE RÉFÉRENCE DE LA RECHERCHE.....	111
1. Présentation du cadre de référence.....	112
2. Construction du cadre et de ses composantes	113
2.1. Du contexte de crise à la crise libanaise.....	114
2.2. De la PME à la PME libanaise.....	116
2.3. Les courants managériaux mobilisés au service de la gestion de la PME libanaise	120
DEUXIÈME PARTIE : ÉVALUATION EMPIRIQUE DES PRATIQUES MANAGÉRIALES DES PME DANS UN CONTEXTE DE CRISE.....	127
CHAPITRE 4 : LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	128
Section 1. La perspective épistémologique de la recherche.....	128

1. Le choix d'une approche qualitative	128
2. La perspective phénoménologique interprétative de la recherche	132
Section 2. Le design de la recherche	134
1. La description de la population à l'étude	136
2. L'échantillon et les stratégies de recrutement : le choix des cas étudiés	138
2.1. La méthode de constitution de l'échantillon	139
2.2. La taille de l'échantillon.....	141
2.2.1. Le principe de réplication.....	142
2.2.2. Le principe de saturation	143
3. L'instrument de collecte des données	143
4. Le déroulement de l'étude.....	150
4.1. La collecte des données.....	150
4.2. Les considérations éthiques.....	151
5. Le processus d'analyse des données	152
5.1. La préparation du matériel	153
5.2. La pré-analyse	154
5.3. L'exploitation du matériel (ou codage).....	155
5.4. L'interprétation des résultats	157
Section 3. La validité de la recherche	159
CHAPITRE 5 : L'ANALYSE DES RÉSULTATS	167
Section 1. L'analyse et la synthèse des résultats se rapportant à la crise libanaise.....	168
1. l'analyse des résultats se rapportant à la crise libanaise.....	168
1.1. Les caractéristiques de la crise libanaise perçues par les dirigeants	169
1.2. Les données qui alimentent la crise.....	170

1.3. Les dirigeants face à la crise libanaise et ses modes de reconnaissance	170
1.4. Confrontation stratégique : réflexion et conduite d'ensemble	171
2. La synthèse des résultats se rapportant à la crise libanaise	172
Section 2. L'analyse et la synthèse des résultats se rapportant au management de la PME libanaise dans un contexte de crise	172
1. L'analyse des résultats se rapportant au management de la PME libanaise dans un contexte de crise	173
1.1. Le dirigeant / La prise de décision en période de crise	173
1.1.1. Agir du dirigeant en lien avec sa personnalité	173
1.1.2. Agir du dirigeant face à la défaillance de l'État.....	174
1.1.3. Prise de décision en lien avec les compétences personnelles du dirigeant	174
1.1.4. Prise de décision en lien avec la relation du dirigeant avec les employés	176
1.1.5. Prise de décision du dirigeant en lien avec les compétences du conseil d'administration et/ou d'un comité consultatif	177
1.2. La structure organisationnelle/Pratiques managériales réactives en temps de crise	177
1.2.1. Usage optimal du rendement des employés et exploitation de leur potentiel	178
1.2.2. Joindre la satisfaction des clients	180
1.2.3. Travail en réseau / réseautage	181
1.2.4. Recours à l'originalité dans les idées / pratiques innovantes et /ou spécifiques en temps de crise	182
1.3. Les mécanismes de coordination et le système d'information.....	183
1.4. La culture organisationnelle.....	184
1.5. Les ressources indispensables à la vie-survie de la PME.....	185
1.5.1. Activation des ressources humaines.....	185
1.5.2. Activation des ressources financières	187
1.5.3. Activation des pratiques spécifiques vis-à-vis des partenaires	187

1.6. Les compétences essentielles face à la complexité de l'environnement.....	189
1.6.1. L'histoire de la PME.....	189
1.6.2. Dirigeant apte à mobiliser et à faire évoluer ses ressources humaines.....	190
1.6.3. Dirigeant capable de performance en période d'instabilité.....	191
1.6.4. Projection dans l'avenir.....	192
2. La synthèse des résultats se rapportant au management de la PME libanaise dans un contexte de crise.....	194
CHAPITRE 6 : LA DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	198
Section 1. La confrontation des résultats aux théories.....	199
1. La crise libanaise.....	199
1.1 Les caractéristiques de la crise libanaise perçues par les dirigeants.....	199
1.2. Les données qui alimentent la crise.....	201
1.3. Les dirigeants face à la crise libanaise et ses modes de reconnaissance.....	202
1.4. Confrontation stratégique : réflexion et conduite d'ensemble.....	203
2. Le management de la PME libanaise dans un contexte de crise.....	205
2.1. Le dirigeant / La prise de décision dans un contexte de crise.....	205
2.2. La structure organisationnelle / Pratiques managériales réactives en temps de crise.....	210
2.3. Les mécanismes de coordination et le système d'information.....	217
2.4. La culture organisationnelle.....	218
2.5. Les ressources indispensables à la vie- survie de la PME.....	219
2.6. Les compétences essentielles face à la complexité de l'environnement.....	225
Section 2. La matrice récapitulative des résultats.....	232
Section 3. Les recommandations sur les pratiques managériales des dirigeants de PME dans un contexte de crise.....	239

CONCLUSION GÉNÉRALE.....	245
1. La synthèse de la recherche.....	245
2. Les apports et les limites de la recherche.....	254
2.1. Les apports de la recherche	254
2.1.1. Les apports théoriques.....	254
2.1.2. Les suggestions pour la formation des futurs gestionnaires.....	257
2.2. Les limites de la recherche	257
2.2.1. Les limites au niveau théorique.....	257
2.2.2. Les limites au niveau empirique.....	258
BIBLIOGRAPHIE	260
ANNEXES	285
ANNEXE 1 : LA CARTE D'IDENTITÉ DU LIBAN.....	286
ANNEXE 2 : LES DIFFÉRENTS TYPES DE CRISES ORGANISATIONNELLES.....	289
ANNEXE 3 : LES CARACTERISTIQUES DES CRISES MODERNES ET DES CRISES TRADITIONNELLES	290
ANNEXE 4 : LA DÉFINITION DE LA PME PAR LA COMMISSION EUROPÉENNE.....	291
ANNEXE 5 : LES ATTRIBUTS DE L'AGILITÉ DES PME.....	293
ANNEXE 6 : LES COMMUNAUTÉS CONFESIONNELLES LIBANAISES RECONNUES PAR L'ÉTAT.....	294
ANNEXE 7 : LES PRINCIPAUX OBSTACLES RENCONTRÉS PAR LES PME LIBANAISES.....	296
ANNEXE 8 : LE RAPPROCHEMENT DES DEUX APPROCHES FRANÇAISE ET ANGLO-SAXONNE.....	298
ANNEXE 9 : LE GUIDE D'ENTRETIEN.....	299
ANNEXE 10 : EXTRAIT DE LA CLASSIFICATION MANUELLE DES CAS E3, E6 ET E11	305

ANNEXE 11 : LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	315
TABLE DES ILLUSTRATIONS	356
I. TABLE DES FIGURES	357
II. TABLE DES TABLEAUX	358
TABLE DES MATIERES	359

LE MANAGEMENT DES PME DANS UN CONTEXTE DE CRISE

Le cas du Liban

Résumé

Cette thèse s'intéresse aux pratiques managériales des dirigeants de PME libanaises. Elle poursuit l'objectif global de mieux comprendre comment, dans un contexte de crise marqué par des changements accélérés et par des incertitudes diverses, ces dirigeants arrivent à survivre et à consolider la résilience de leurs entreprises. De là, vient l'importance de la mise en lumière de ces pratiques dans un contexte spécifique, un sujet qui, à notre connaissance, n'est pas jusqu'alors suffisamment traité par la littérature. Notre recherche tentera donc de comprendre comment les dirigeants libanais parviennent à déterminer et à mobiliser les ressources et les compétences dont dispose l'entreprise. Après une revue de littérature approfondie, un cadre de référence est construit au sein duquel s'articulent des éléments d'exploration issus de la littérature.

Appuyée sur une recherche qualitative du type exploratoire et fondée sur la méthodologie phénoménologique interprétative, cette thèse s'inscrit dans la logique constructiviste. La démarche d'étude de cas que nous avons adoptée pour la collecte des données, vise au moyen des entretiens semi-directifs, menés auprès de quinze dirigeants de PME, à présenter aux chercheurs un outil d'aide stratégique à la décision managériale dans des conditions particulières. Les recommandations proposées feront l'objet d'énoncés prescriptifs, et pourront être soumises à une vérification ultérieure.

Mots-clés :

PME, dirigeant, pratiques managériales, contexte de crise, Liban

THE MANAGEMENT OF SMES IN A CRISIS CONTEXT

The case of Lebanon

Abstract

This dissertation focuses on the managerial practices of the Lebanese SMEs leaders. It pursues the overall goal of understanding how, in a crisis marked by rapid change and various uncertainties, these leaders manage to survive and strengthen the resilience of their businesses. From here comes the importance of highlighting these practices in a specific context, a topic that is to the best of our knowledge, not sufficiently covered by the literature. Hence, our research will attempt to understand how Lebanese leaders manage to identify and mobilize the resources and competences available to the company. After a thorough literature review, a framework is built in which the exploratory elements are articulated from the literature.

The current study is based on an exploratory qualitative research and founded on an interpretative phenomenological methodology, this thesis falls within the constructivist logic. The case study process that we have adopted for data collection, aims through semi-structured interviews conducted with fifteen leaders of SMEs, to offer researchers a strategic support tool for managerial decision making, in special conditions. The proposed recommendations will be subject to further verification.

Key words:

SMEs, manager, management practices, crisis context, Lebanon