

## LA CONTRIBUTION DES PRATIQUES DE GESTION À LA RÉSILIENCE DES PME LIBANAISES DANS UN CONTEXTE TURBULENT



### Résumé

Les PME qui constituent l'essentiel du tissu économique au Liban, ont fait preuve au cours des dernières décennies, d'une résilience notable dans un contexte turbulent. Cette recherche vise à mieux comprendre comment les dirigeants de PME arrivent à survivre dans un contexte turbulent marqué par des changements imprévisibles, rapides et qui se renouvellent presque en permanence. Autrement dit, comment ils parviennent à mobiliser les ressources et les compétences et à déployer les capacités dynamiques afin d'élaborer des pratiques efficaces et durables dans le contexte dans lequel ils œuvrent. Les résultats issus d'une recherche qualitative du type exploratoire ne s'inscrivent pas dans une logique de généralisation statistique, mais visent à présenter aux chercheurs un « modèle de réaction » qui, dans un contexte similaire, pourrait éventuellement éclairer les dirigeants de PME sur les performances managériales requises.

**Mots-clés :** PME, dirigeant, contexte turbulent, pratiques de gestion, Liban

**Éliane KHALIFÉ, maître de conférences**

---

Faculté de Gestion et de Management  
Université Saint-Joseph de Beyrouth  
eliane.khalife@usj.edu.lb

**Bernard DE MONTMORILLON, professeur**

---

PSL- Université Paris Dauphine  
Dauphine Recherche en Management  
bernard.de\_montmorillon@dauphine.fr

## LA CONTRIBUTION DES PRATIQUES DE GESTION À LA RÉSILIENCE DES PME LIBANAISES DANS UN CONTEXTE TURBULENT

### Introduction

Dans des environnements en mutation permanente, les organisations subissent des conséquences directes qui affectent leurs activités et leurs objectifs. Ces effets amènent les dirigeants à prendre cette réalité en considération en intégrant la dimension « environnement » dans leur prise de décision, afin de sauvegarder leur place sur le marché. Ils sont acculés à faire preuve d'attention particulière dans leurs pratiques de gestion quotidiennes qui deviennent de plus en plus complexes ce qui leur permet de détourner les menaces et/ou de les transformer en opportunités (Libaert, 2005 ; Brouard, 2007).

Cette réalité, qui concerne les grandes entreprises, est aussi vraie pour les petites et moyennes entreprises<sup>1</sup>. L'analyse de Saporta (1986) réalisée il y a plus de trente ans et qui considérait que la survie de la PME est intimement liée à son environnement surtout quand ce dernier est incertain, est confirmée aujourd'hui notamment face aux grandes entreprises. En effet, la taille de la PME lui confère, selon Torrès (2002), une flexibilité organisationnelle ainsi qu'une réactivité dans la prise de décisions. Ceci favorise la saisie des opportunités émergentes du marché (Julien, 1997; Julien et Carrier, 2002 ; Raymond et St-Pierre, 2005). En revanche, Lagadec (1993) stipule que dans un contexte difficile la survie de la PME est en jeu par le fait que cette organisation doit prendre des décisions importantes et rapides, tout en se basant sur le peu d'information et les ressources limitées dont elle dispose.

Ceci est vrai au Liban, un pays dans lequel les PME constituent le pivot de son économie nationale en raison de leur grand nombre et de la diversité de leurs activités <sup>2</sup>(Zinnbauer *et al.*, 2009 ; Ramadan et Levratto, 2011). La gestion de ces PME reste la préoccupation fondamentale des dirigeants libanais surtout que le pays est secoué constamment par des crises de tous genres (Corm, 2004). Cette gestion qui, selon Hamdan (2004), a ses particularités, n'a jamais soulevé assez d'intérêt auprès des chercheurs. De plus, ces entreprises sont affectées différemment par l'environnement de crise. Tandis qu'un bon nombre d'entre elles ne fait que se développer en faisant montre d'une capacité de résilience remarquable basée sur des pratiques de gestion spécifiques (Choucair, 2012 ; Abi Samra, 2010), un nombre non négligeable a déjà fermé ses portes<sup>3</sup>. Par capacité de résilience nous retenons la définition de Pinel et Robert (2009, p.71), il s'agit de « *la capacité d'un système à maintenir ou à rétablir un niveau de fonctionnement acceptable malgré des perturbations ou des défaillances* ». Ces deux réalités opposées renforcent la nécessité d'une exploration de la relation entre deux champs fortement dépendants (Raymond et St-Pierre, 2005): la survie de la PME d'un côté et l'environnement turbulent, de l'autre. Ainsi, et compte tenu de la spécificité du contexte libanais,

<sup>1</sup> Désignées par la suite par les initiales PME.

<sup>2</sup> Les PME fournissent 70% de la production nationale, celles de moins de vingt employés représentent actuellement 75% des emplois permanents et 60% de la valeur ajoutée.

<sup>3</sup> Des statistiques faites en 2010 par l'Association Nationale pour la Réconciliation Économique, ont stipulé que sur un échantillon de 156 000 PME, 18 000 sont au bord de la faillite commerciale et près de 6 600 ont déjà fait faillite.

cette recherche vise à répondre à la question suivante : quelles sont les pratiques managériales efficaces et durables par le biais desquelles les dirigeants de PME arrivent à renforcer la résilience de leurs entreprises?

## 1. Cadre de référence théorique

Un contexte turbulent se caractérise par trois particularités qui décrivent l'environnement proche de l'organisation. Il s'agit d'un environnement soumis à des changements rapides, qui se renouvellent presque en permanence et qui sont imprévisibles (Cameron *et al.*, 1987 ; Ansoff et Mac Donell, 1990 ; Gueguen ;1998).

Le Liban affronte depuis des décennies des difficultés liées à des environnements locaux et régionaux hostiles et en perpétuelles turbulences. Quinze années de guerre civile<sup>4</sup> se sont enchaînées dans le pays qui se débat dans un contexte fragile se manifestant par un état presque chronique de crises enchevêtrées de tous genres (Fayad, 2008). Ce contexte, qualifié par Ezzi (El) (2003) de spécifique et complexe, met à l'épreuve la survie des PME établies dans le pays.

Dans la présente recherche, la PME est abordée suivant les caractéristiques du modèle factuel de Julien (1997) et qui sont : le rôle central du dirigeant, la structure organisationnelle flexible, la simplicité des mécanismes de coordination et du système d'information, le manque de ressources et la faiblesse des compétences. Cette organisation se distingue par des pratiques de gestion qui se révèlent à travers l'exercice au quotidien du métier de dirigeant et qui la différencient des grandes entreprises, spécifiquement dans des environnements instables. Ces pratiques telles que la réaction face aux problèmes, la mobilisation des ouvriers et les relations interpersonnelles, sont toutes des actions courantes qui rendent le gérant apte à renouveler rapidement la formulation de sa stratégie et renforcent l'agilité de son entreprise, quand elles sont mobilisées adéquatement (Barzi, 2011). Ces actions qui selon Lefebvre (1991) et Marchesnay (2000), s'expliquent à travers la personnalité, le niveau de formation et l'expérience du dirigeant, évoquent l'approche de la personnification de la PME (Faber, 2000). Il s'agit d'un système d'organisation du pouvoir qui provient essentiellement du leadership du dirigeant (Antonakis *et al.*, 2004). Ce système est prédominé par une gestion de proximité interne qui repose sur une hiérarchie peu rigide basée sur une communication informelle entre les acteurs à l'interne (Torrès et Jaouen, 2008). À cela s'ajoute la notion de proximité externe qui permet au dirigeant de mieux connaître son environnement et par la suite d'être capable d'en modifier une partie. En effet, à travers son réseau relationnel, le dirigeant se dote d'un mode d'accès privilégié à d'autres ressources, ce qui engendre un avantage concurrentiel pour la PME (Gulati *et al.*, 2000).

Au sein d'un même environnement, la survie d'une organisation dépend des ressources qu'elle détient et qu'elle mobilise en faveur de l'offre de produits et services, ce qui fait que les stratégies élaborées à partir des ressources, ont dans des environnements en mutation, plus de chance d'être pertinentes (Foss et Ishikawa, 2007). Après Barney (1991) qui a subdivisé les ressources en actifs corporels tangibles, actifs incorporels intangibles et en processus organisationnels, Arrègle *et al.*, (2000) ont étudié la capacité stratégique de certaines d'entre elles, surtout intangibles, de modifier

---

<sup>4</sup> La guerre civile du Liban s'est déroulée de 1975 à 1990.

l'environnement d'une organisation et ceci en générant de l'avantage concurrentiel. Ces ressources telles que le rôle du dirigeant, les brevets, le savoir-faire, la réputation, les relations avec les partenaires internes et externes, une fois détenues par les PME en tant que ressources uniques et spécifiques, entretiennent les différences entre ces entités et sont à l'origine des écarts de performance, contribuant ainsi à consolider la résilience. Ainsi, le dirigeant de la PME a intérêt à les privilégier afin de prémunir son entreprise et lui conférer la structure la plus favorable à sa survie ainsi qu'à sa croissance (Chetty et Campbell-Hunt, 2003 et Andrieux, 2005).

L'analyse stratégique à travers les compétences fondamentales existantes et celles requises dans le futur, est indispensable pour garantir à la firme une bonne gestion dans une situation non habituelle de changement (Hamel et Prahalad, 1995). Ces compétences sont qualifiées par clés quand elles présentent une valeur aux yeux des clients de l'organisation, lui permettant ainsi de se différencier de ses concurrents (Johnson *et al.*, 2011). Elles s'inscrivent dans les routines organisationnelles et constituent le résultat d'un apprentissage collectif. Dans un contexte turbulent, l'entreprise doit *savoir* les mobiliser, les coordonner et les intégrer ensemble dans des biens et services qui génèrent de la valeur. Ceci va lui permettre d'exprimer son potentiel et de se différencier en bénéficiant des opportunités du marché ou en neutralisant les menaces de l'environnement (Ulrich *et al.*, 2008).

Dans un contexte difficile, la combinaison judicieuse de certaines ressources et compétences dote l'organisation d'un avantage concurrentiel capable de la prémunir et s'apparente à la capacité stratégique de l'entreprise (Barney, 1991 ; Johnson *et al.*, 2011). Cette capacité regroupe en plus des ressources et des compétences, les capacités dynamiques (CD) parmi ses constituants (Rouse et Daellenbach, 2002). Ce concept de CD, introduit par Teece *et al.*, (1997), explique comment les entreprises reconfigurent leurs pratiques pour s'adapter à un environnement très évolutif (Teece, 2007). Il correspond selon Josserand (2007) à des systèmes organisationnels ayant des aspects peu formalisés tels que la manière spécifique de prise de décisions et la place laissée à l'intuition, la nature des relations interpersonnelles et l'esprit entrepreneurial. Il s'agit d'un ensemble de pratiques basées sur des interactions humaines, qu'il est judicieux d'identifier afin de comprendre comment l'entreprise en modélant ses ressources et ses compétences, développe un processus qui renforce sa résilience (Helfat *et al.*, 2009).

Ainsi, cette lecture a permis d'exposer la problématique qui est formulée comme suit : Compte tenu de la spécificité de l'environnement libanais, l'objectif de cette recherche est de comprendre comment les dirigeants de PME parviennent, à travers leurs pratiques managériales, à renforcer la résilience de leurs entreprises et ceci, en mobilisant les ressources et les compétences et en reconfigurant les capacités dynamiques dans le contexte dans lequel ils œuvrent. Cette problématique est déclinée dans le Tableau 1 en éléments d'exploration. Ce tableau qui constitue le cadre de référence de la recherche, a servi de support au recueil et à l'analyse des données.

**Tableau 1. Les quatre éléments d'exploration**

1	Les pratiques managériales du dirigeant de PME s'expliquent à travers sa personnalité et son leadership. L'interrogation qui s'en dégage est la suivante : serait-il possible d'établir un lien entre le profil du dirigeant de PME et la survie de son entreprise ?
2	Le réseau relationnel du dirigeant crée un avantage concurrentiel pour la PME. Nous tenterons de répondre à l'interrogation suivante : comment le réseau relationnel du dirigeant arrive-t-il à assurer un mode de fonctionnement managérial efficace quel que soit le contexte auquel l'entreprise est confrontée ?
3	Certaines ressources, surtout intangibles, sont capables de modifier l'environnement de la PME et de contribuer à sa résilience. Ainsi notre collecte de données empiriques nous permettra de soulever l'interrogation suivante : quelles sont les ressources qui, une fois détenues et privilégiées par la PME, favorisent sa survie et sa croissance ?
4	La mobilisation de certaines compétences dans des biens et services qui génèrent de la valeur ainsi que la reconfiguration de certaines pratiques doivent permettre aux entreprises de bénéficier des opportunités du marché. L'investigation sur le terrain, nous permettra de répondre à l'interrogation suivante : quelles sont les compétences et les CD qui permettent à l'entreprise de renforcer sa résilience en neutralisant les menaces de son environnement ?

## 2. Protocole méthodologique

La conceptualisation de la problématique a abouti à un cadre de référence constitué de quatre éléments d'exploration issus de la littérature et apparus pertinents à la question du départ (Mucchielli, 2005). De ce cadre les principales thématiques dont chacune correspondait à un niveau de connaissance précise, ont été élaborées. Elles ont contribué à la construction du guide d'entretien (Annexe 2) avec des questions préalablement formulées qui ont orienté nos entretiens dans la collecte de données. Nous nous sommes basés sur des indicateurs potentiels repérés de la littérature dans l'élaboration et la dans la formulation de ces questions (Lamoureux, 1995 ; De Peretti *et al.*, 2013). Par la suite, la confrontation des données recueillies aux théories existantes nous a permis de comprendre et d'expliquer les pratiques managériales des dirigeants libanais qui se révèlent efficaces, et qui sous-tendent la capacité de résilience de leurs organisations. Cette recherche s'inscrit dans une approche qualitative de type exploratoire basée sur la méthodologie phénoménologique interprétative qui se traduit par une focalisation de l'attention sur l'aspect dynamique du processus de recherche (Smith et Osborn, 2003). La stratégie d'étude de cas qualitative a été mobilisée dans la construction de l'objet de recherche. Cette stratégie, basée sur l'unicité de chaque firme ainsi que sur la symbiose PME libanaise-dirigeant, nous a permis d'explorer les pratiques managériales spécifiques relatives aux dirigeants de PME.

L'échantillonnage des PME ciblées a été effectué d'une manière raisonnée et non statistique reposant fondamentalement sur des PME variées sélectionnées en fonction de la disparité de plusieurs caractéristiques prédéterminées : profils des dirigeants, nombre d'effectifs, localisation, secteur d'activité, etc. Ainsi, notre population à l'étude est au nombre de 15 dirigeants qui ont pu jusqu'à la date de l'entretien, tenir face à l'environnement de crise qui secoue le pays depuis plus de cinq décennies. L'Annexe 1 présente une description des dirigeants interviewés, de la localisation des PME échantillonnées ainsi que des différents secteurs d'activité auxquels elles appartiennent. L'entretien semi-directif centré sur un thème a été la méthode qualitative de collecte de données privilégiée. Le traitement des données recueillies a été effectué comme le suggère Bardin (2013), en

quatre étapes à l'aide de l'analyse de contenu avec utilisation du logiciel d'analyse qualitative Weft QDA<sup>5</sup>.

Lors de la première étape, la préparation du matériel, les 15 entretiens enregistrés (E1, E2, E3, ...E15), ont été intégralement retranscrits avec numérotage des lignes et inscrits sur une liste intégrale des entretiens à analyser. La deuxième, celle de la pré-analyse a comporté deux opérations. La première a consisté en une lecture attentive du matériel à analyser. L'attention était portée sur le sens manifeste du texte tel qu'il se présente dans le discours des interlocuteurs. Dans la deuxième opération, l'unité d'analyse retenue comme règle de découpage fut le « thème ». Une analyse thématique a été donc effectuée, pour repérer des unités de sens standardisées dont la présence et la fréquence d'apparition sont significatives. La troisième étape, celle du codage du matériel a été l'opération contrôlée de l'analyse. Le processus de travail adopté à cette fin fut la méthode traditionnelle du découpage manuel pour les six premiers entretiens, suivi de l'utilisation du logiciel d'analyse qualitative sur lequel l'ensemble du travail a été transféré et continué. L'exploitation du matériel a pratiquement été effectuée en deux étapes, à savoir le codage et la catégorisation. Lors du codage, les données brutes du discours ont été décomposées en unités de signification à coder (Bardin, 2013). En suivant une à une 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 (189). Par la suite, tous les *verbatim* codés dont le sens se ressemble ont été regroupés et classés sous un titre générique, ce qui a réduit le nombre de codes (72) car les uns ont été supprimés ou intégrés dans d'autres. Après avoir décomposé le matériel traité (les six premiers entretiens) et élaboré un nombre assez important de codes nous avons procédé à la définition des premières catégories suivant la démarche de catégorisation proposée par Miles et Huberman (2003). Cette opération s'est faite en un premier temps de façon inductive, à partir des similitudes de sens du 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 qui nous a permis de comptabiliser les occurrences. Cette opération, a contribué à élaborer la grille d'analyse finale principalement ancrée dans le cadre de référence et ceci en éliminant et/ou en regroupant certaines catégories qui ont enregistré une occurrence nulle ou à la limite égale à l'unité. L'Annexe 3 permet de visualiser la grille d'analyse finale. L'interprétation des résultats qui fut la dernière étape de ce travail, a consisté à reproduire le plus fidèlement possible les résultats obtenus suite à l'application de la grille d'analyse qui nous a guidés dans nos discussions et nous a permis de juger si les données collectées répondent aux points relevés dans le cadre de référence ou les dépassent. Finalement, pour assurer un jugement uniforme face aux mêmes données à catégoriser, un double codage tel qu'il est préconisé par Miles et Huberman (2003), fut effectué par une experte en analyse de contenu à l'issue duquel nous avons obtenu une fiabilité de codage proche de 90%.

---

<sup>5</sup>Logiciel libre disponible sur Windows, Mac et Linux, à l'adresse suivante : [http //www.pressure.to/qda/](http://www.pressure.to/qda/)

### 3. Analyse et discussion de la dynamique managériale des dirigeants de PME

Les données recueillies lors des entretiens avec les répondants ont permis de ressortir des caractéristiques communes à tous les dirigeants et ont mis en relief deux ensembles de dirigeants qui se différenciaient par des traits spécifiques : le premier ensemble comprend 7 dirigeants ayant une conduite plutôt prudente, et le second compte 6 dirigeants dont la conduite est plutôt réactive. 2 des 15 dirigeants interviewés oscillaient toutefois entre les deux ensembles. Ces données ont été classées dans la grille d'analyse sous quatre composantes<sup>6</sup>. Chaque composante a regroupé un nombre de thèmes qui ont été subdivisés en sous-thèmes et par la suite en catégories. Ainsi, le processus d'analyse a débuté par une présentation des résultats : il s'agit d'une illustration des catégories issues de la grille d'analyse par des *verbatim* tirés des discours des interviewés et accompagnée d'un comptage sur la répartition de ces interviewés dans les deux ensembles de conduite repérés (n =...). Dans le but de transformer les résultats en langage de la discipline, ce processus a été pour chaque thème, complété par une discussion nourrie de retours à la littérature durant laquelle les terminologies « conduite prudente » et « conduite réactive » ont été remplacées par dirigeant à profil « paternaliste » et dirigeant à profil « averti ». Le but de cette discussion est de discerner les divergences, les convergences ou le dépassement des données récoltées sur le terrain avec les écrits scientifiques afin de consolider les acquis.

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

Le dirigeant libanais qui dans ses décisions, privilégie les stratégies de survie, beaucoup plus que celles du développement et de la croissance, est soucieux de concilier la qualité de décisions avec la quantité de décisions rapides. La PME qu'il gère, soumise sans cesse, à l'exigence accrue de réactivité, correspond à la PME « agile » au sens de Sull, 2010 et Breu *et al.*, 2002. Elle se distingue par une mobilisation des employés, une forte relation interpersonnelle et une facilité de communication (Barzi, 2011). Les décisions prises par ce dirigeant sont détaillées ci-après.

##### 3.1.1 Agir conditionné par la personnalité du dirigeant

Les dirigeants caractérisés, lors de l'étape du codage, par une conduite « prudente », assurent la survie de la PME à travers des pratiques plutôt statiques, fondées sur l'attentisme et la temporisation de l'agir. Ceux caractérisés par une conduite « réactive », recherchent la survie à travers des pratiques plus dynamiques basées sur la rapidité, la facilité à venir à bout des difficultés et orientées vers l'innovation. Le Tableau 2 illustre les *verbatim* relatifs à ce sujet.

**Tableau 2. Agir conditionné par la personnalité du dirigeant**

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

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



Cette subdivision en deux ensembles, s'affermir, une fois confrontée à la littérature. Le dirigeant à conduite « prudente », qui fuit le risque et évite le changement, met en avant les typologies « statiques » au sens de Mintzberg et *al.*, (1990) et Raveleau (2007). Il correspond à l'illustration du dirigeant « paternaliste », le « P » (Jaouen, 2008). Ce dirigeant conservateur et prudent, voit ses décisions se manifester par des mesures traditionnelles (Bryan et Farrel, 2009). Par contre le dirigeant à conduite « réactive », qui est prêt à assumer les conséquences de la turbulence environnementale, met en avant les typologies « animées » au sens de Beyer (2010) et Barabel et Meier (2006). Il correspond au profil du dirigeant « averti », le « A », et afin de soutenir son entreprise, se concentre sur la recherche de nouvelles alternatives (Dugré, 2011).

### 3.1.2 Usage d'une relation personnalisée avec les employés

Des relations spontanées lient le dirigeant libanais et ses employés. Elles sont perçues par le dirigeant comme une routine qui facilite le recueil des informations et le contrôle. À cela s'ajoute un rapprochement physique, tissé à travers les sens et alimenté par la culture libanaise, entre le gérant et les différents acteurs à l'interne et à l'externe. Ce rapprochement, est à la base de l'optimisation du rendement des employés, comme en témoignent les *verbatim* du Tableau 3.

**Tableau 3. Usage d'une relation personnalisée avec les employés**

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

Les relations de proximité affective, permettent au dirigeant de maintenir son emprise sur l'entreprise et sur son évolution (Torrès, 2002). Le lien physique, rappelle la notion du management *polysensoriel* de Torrès, p.31, 32 chapitre 1 dans Fillion (2007) qui considère que, *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 ». Cet état, qui instaure une dynamique de résolution de problèmes, se rapproche de la notion du management baladeur (MBWA<sup>7</sup>) telle que développée par Peters et Waterman (1983). Il s'agit d'une technique de décloisonnement hiérarchique qui permet une discussion spontanée entre dirigeant et employés.

### 3.1.3 Recours aux compétences personnelles du dirigeant

Dans son processus de prise de décision, l'intuition, la polyvalence, l'improvisation, l'innovation et le flair sont, pour le dirigeant libanais, autant de compétences - atouts indispensables. Bien que à ce niveau la subdivision des répondants en deux ensembles est claire, toutefois, la polyvalence et l'intuition rapprochent tous les interviewés. Le contexte qui encercle l'homme d'affaires libanais, a

<sup>7</sup> Packard D. crée en 1940 le concept de Management by Wandering Around traduit par « management baladeur ».



marqué sa personnalité et a contribué à le rendre une personne douée de capacités diverses, forte par les épreuves et capable aisément de se tirer d'affaire. L'intégration de l'intuition dans sa prise de décisions, favorise selon lui, la prise de meilleures décisions en lui accordant une habileté basée sur son expérience et sur sa faculté de jugement. De plus, le dirigeant à conduite « réactive » fait preuve d'un sens de l'innovation développé ainsi que d'une faculté de surveiller activement et en permanence le déroulement des faits. Le dirigeant à conduite « prudente » fait preuve d'une habileté basée sur une mobilisation judicieuse et au bon moment des ressources. Ce dernier, s'appuie de même sur son « flair » qui provient du savoir-faire des dirigeants-ancêtres comme le montrent d'ailleurs, les *verbatim* dans le Tableau 4.

**Tableau 4. Recours aux compétences personnelles du dirigeant**

Terrain	Verbatim	
Le dirigeant libanais est une personne douée de capacités diverses (n = 11)	« Chez nous, il y a de tout et c'est ça qui fait que l'homme d'affaire libanais est polyvalent (...) avec une grande connaissance presque dans tous les domaines. » E3/ L446-447.	Presque tous les dirigeants
Le dirigeant libanais utilise fréquemment son intuition pour décider (n = 10)	« On se base sur l'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.	
Le dirigeant libanais fait montre d'un sens de créativité développé (n = 5)	« (...) le libanais est innovateur... » E5/ L220.	Les avertis
Le dirigeant libanais surveille activement et en permanence le déroulement des faits (n = 4)	« (...) 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 dirigeant libanais mobilise judicieusement les ressources (n = 5)	« Par la force des choses on devient très rapide (...) on essaie de trouver de rapides issues de secours. » E14/ L48-51.	Les paternalistes
Le dirigeant libanais revient souvent aux pratiques adoptées jadis par ses prédécesseurs (n = 6)	« (...) parce que nous avons le flair, c'est dans la famille (...). » E10/L 296-297.	

La polyvalence du dirigeant est une compétence fondamentale indispensable pour la survie de la PME (Durand, 2006). Diriger une PME, c'est être capable de changer de « casquette » en permanence (Raveleau, 2007). Par contre, le fait de cumuler plusieurs fonctions, exige des capacités physiques et psychologiques inhabituelles, ce qui nous pousse à nous demander si l'endurance physique et le stress jouent un rôle dans l'accentuation de la capacité mentale du dirigeant libanais. De plus, quand il s'agit de décider rapidement dans un environnement complexe, la prise de décision par intuition est favorisée car le foisonnement de plusieurs variables, limite la portée de la pensée rationnelle (Sogbossi, 2012 et Kuhbandner *et al.*, 2009).

Les décisions proactives, risquées et basées sur l'innovation, mettent en évidence chez le « A », la prédominance d'une vision entrepreneuriale (Merz et Sauber, 1995 ; Covin et Slevin, 1989). Cette façon d'agir, définie par Kamoun-Chouk (2009) comme le « *pouvoir d'agir vite, au bon moment, avec le maximum d'efficacité et le minimum de ressources* », sous-tend la pratique de la veille stratégique.

Le mode de gestion classique qui caractérise le « P », concorde avec une orientation traditionnelle fermée aux pratiques modernes de management (Meier et Pacitto, 2007). Il s'agit d'un dirigeant centré sur les valeurs du métier et le savoir-faire des antécédents beaucoup plus que sur la maximisation de profit (Jaouen, 2008). De plus, la faculté d'improvisation qui marque les pratiques de ce dernier, est selon Perrenoud (1999), la résultante d'un habitus à travers lequel le conjoncturel devient structurel.

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

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

#### 3.2.1 Exploitation optimale du rendement des employés

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

Tableau 5. Exploitation optimale du rendement des employés

Terrain	Verbatim	
Le dirigeant libanais préconise la polyvalence de l'élément humain (n = 13)	« C'est la polyvalence que nous préférons. L'employé devient plus débrouillard, plus responsable et aussi plus efficace parce qu'il comprend tous les systèmes, (...).Ceci lui laisse une certaine marge de créativité. » E2/ L401-414.	Presque tous les dirigeants
Le dirigeant libanais fidélise les employés qualifiés (n = 6)	« Quand il y a un employé qui se distingue des autres par sa compétence, on essaie de le retenir, de le motiver davantage en haussant son salaire, en lui donnant un bonus,... » E8/L161-165.	Les « A »
Le dirigeant libanais fidélise les employés dévoués (n = 5)	« 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.	Les « P »

La polyvalence des employés attribuée par Torrès et Jaouen (2008) à la proximité fonctionnelle, est une compétence de base des PME, qui permet à l'élément humain de faire face aux mutations dans un contexte en rapide évolution (Lescure *et al.*, 2001). Les efforts de fidélisation déployés par le dirigeant se manifestent selon Peretti et Swalhi (2007), à travers deux orientations : une relationnelle, chez le « P » et une autre vers la réalisation efficace des tâches qui marque le « A ».

### 3.2.2 Joindre la satisfaction des clients

Les relations que le dirigeant entretient avec ses clients sont durables et profondes. Le « A » déploie ses efforts pour améliorer la qualité de l'offre afin de fidéliser de nouveaux clients. Cependant, le « P » consolide le recentrage autour de ses clients traditionnels. Le Tableau 6 présente un extrait de *verbatim* relatifs à ce sujet. Il s'avère selon Kotler *et al.*, (2014), que le « A » gère une société qui est à la recherche de la croissance, alors que la société gérée par le « P » se préoccupe surtout de la survie au quotidien.

**Tableau 6. Joindre la satisfaction des clients**

Terrain	Verbatim	
Le dirigeant améliore la qualité de ses produits afin de conquérir de nouveaux clients (n = 5)	« ...si vous avez un client, surtout un nouveau, (...) vous devez lui garantir une certaine qualité. Nos produits suivent les normes internationales et nous tablons beaucoup sur ça... » E14/ L356-361.	Les « A »
Le dirigeant consolide le recentrage autour de ses clients traditionnels (n = 6)	« (...) la relation de la compagnie avec ses anciens clients, son service .... Tout ceci, les rendent [les clients] plus disponibles et prêts à vous aider dans les moments difficiles. » E2/ 34-37.	Les « P »

### 3.2.3 Recours à des pratiques originales en temps de turbulence

Le dirigeant libanais n'hésite pas à faire des concessions à ses clients. Il est acculé à se soumettre aux conditions imposées par ces derniers même s'il les considère illogiques. De plus, la PME libanaise est faiblement spécialisée et la majorité des dirigeants s'accordent à investir dans des équipements multifonctions qu'ils considèrent peu oppressants comme en témoignent d'ailleurs les *verbatim* du Tableau 7.

**Tableau 7. Recours à des idées et à des pratiques originales**

Terrain	Verbatim	
Le dirigeant libanais se soumet aux conditions imposées par ses clients (n = 14)	« ...on est obligé de faire un travail en dehors de l'horaire ordinaire et au même prix, (...), c'est à prendre ou à laisser. » E11/ L470-475.	Presque tous les dirigeants
Le dirigeant libanais investit dans des équipements multifonctions (n = 8)	« Alors notre secret de réussite est de rester flexible. (...). Flexible veut dire ne pas être très lourd ni fortement spécialisé (...). » E4/ L182-189.	

Les concessions faites par le dirigeant libanais à ses clients dépassent les écrits scientifiques et se rattachent exclusivement au contexte libanais. Il s'agit d'une formulation des capacités dynamiques basée sur une relation spécifique avec la clientèle (Johnson *et al.*, 2011). De plus, la faible spécialisation de la PME se rapporte à la notion de la spécialisation flexible qui favorise l'innovation et la réactivité, et assure une structure de coût optimisée (Saives *et al.*, 2011).



### 3.2.4 Travaux en réseaux

Des rapports amicaux et professionnels, mobilisés à la fois entre les PME du même métier, permettent le partage des expériences et des défis comme le montrent les *verbatim* du Tableau 8.

**Tableau 8. Travail en réseaux**

Terrain	Verbatim	Presque tous les dirigeants
Le dirigeant libanais entretient des relations amicales avec les pairs (n = 11)	« (...) 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.	
Le dirigeant libanais entretient des relations professionnelles avec les pairs (n = 8)	« Ce sont plutôt des relations professionnelles, très cordiales. (...) nous pouvons arriver à renforcer encore les échanges : matières premières, produits, savoir (...) ». E13/ L107-115.	

Les relations avec les pairs qui relèvent des capacités dynamiques font montre, quand elles sont amicales, de relations créatrices de valeur par les synergies dégagées (Puthod et Thévenard-Puthod, 2006). Elles approchent le réseau relationnel tel que défini par Martin (2008) et réduisent l'asymétrie dans la dépendance envers les ressources, ce qui augmente la résilience de la PME. Les réseaux régis par des relations formelles permettent aux entreprises d'améliorer leur compétitivité à travers l'investissement dans des actifs relationnels (Guihur *et al.*, 2009).

### 3.3 La troisième composante : les ressources indispensables à la vie - survie de la PME

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

#### 3.3.1 Activation des ressources humaines

Le dirigeant « averti » recherche des employés qualifiés techniquement, ouverts et capables de faire preuve d'initiative. Par contre, le dirigeant « paternaliste » valorise un personnel intègre et fidèle. Le Tableau 9 montre un extrait de *verbatim* relatifs à ce sujet. Le « A » cible des profils orientés vers l'innovation et bénéficiant d'un potentiel de savoir-faire. Le « P » accorde une attention particulière aux aptitudes interpersonnelles (savoir-être) et recherche des employés qui se distinguent par une fluidité dans la communication et une habileté à interagir avec les autres (St-Pierre, Audet et Mathieu, 2003).

Tableau 9. Activation des ressources humaines

Terrain	Verbatim	
Le dirigeant libanais recherche des employés qualifiés, ouverts et capables de faire preuve d'initiative (n = 5)	« On recherche et on encourage les employés créatifs (...) » E5/ L231-232.  « On préfère celui qui est toujours prêt à jouer le jeu. (...) ouvert au changement » E4/ L225-228.	« A » Les
Le dirigeant libanais recherche des employés intègres et fidèles (n = 5)	« Ce qui nous importe c'est surtout la qualité humaine de nos employés (...) la communication avec les autres (...) » E2/ L201-204.	« P » Les

### 3.3.2 Activation des ressources financières

Le dirigeant libanais exprime sa méfiance des banques et essaie de se protéger par la disponibilité de liquidité. Par contre, quand celles-ci s'imposent comme un moyen inéluctable de financement, il entame des négociations « à froid » avec elles, comme le montrent les *verbatim* du Tableau 10.

Tableau 10. Activation des ressources financières

Terrain	Verbatim	
Le dirigeant libanais se méfie des banques (n = 9)	« Une ressource aussi importante c'est l'argent liquide, (...) pour qu'on puisse continuer à payer nos coûts, à payer nos employés, à payer nos frais de fonctionnement, (...) » E9/L 420-430.	Presque tous les dirigeants
Le dirigeant libanais entame des négociations « à froid » avec les banques (n = 8)	« 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.	

La méfiance des institutions financières et les négociations « à froid » entamées avec elles, qui relèvent des capacités dynamiques, dépassent les écrits scientifiques et caractérisent exclusivement les pratiques du dirigeant libanais (Johnson *et al.*, 2011).

### 3.3.3 Activation de pratiques spécifiques indispensables à la survie de la PME

La majorité des dirigeants s'accorde sur le rapprochement entre entreprise internationale et PME libanaise qui confère à cette dernière un cachet de dynamisme qui renforce sa crédibilité. De plus, le « A » n'hésite pas à explorer des marchés en dehors des frontières, alors que le « P », préfère se diriger vers un autre domaine d'activité, sans toutefois lâcher son domaine de base. Le Tableau 11 montre les *verbatim* qui expriment cette idée.

**Tableau 11. Activation de pratiques indispensables à la survie de la PME**

<b>Terrain</b>	<b>Verbatim</b>	
Le dirigeant libanais passe des accords avec des entreprises internationales (n = 13)	« (...), je pense que nous avons besoin de passer des accords avec des entreprises internationales, ce qui augmente notre crédibilité. » E8/ L120-124.	Presque tous les dirigeants
Le dirigeant libanais explore des marchés en dehors des frontières (n = 6)	« (...) « we share the same clients », le marché libanais est microscopique, (...), nous avons besoin de mettre un pied à l'étranger. (...) pour survivre, nous avons besoin d'une certaine latitude. » E15/ L300-304.	Les « A »
Le dirigeant libanais se dirige vers un autre domaine d'activité (n = 4)	« (...) on a diversifié le travail, mon frère a viré vers l'immobilier il avait marre des problèmes de ce métier. » E2/ L226-231.	Les « P »

Ce rapprochement, qualifié d'alliance asymétrique et jusqu'à présent peu étudié (Chen et Chen, 2002), est au sens de Johnson *et al.*, (2011), une capacité dynamique d'un apport considérable en termes de conseil et de marge de manœuvre pour la PME. L'exploration de marchés à l'extérieur par le « A », est selon Shane et Venkataraman (2000), la résultante d'une opportunité qui se présente spontanément, surtout quand le marché local est facilement saturé. En se lançant dans un nouveau métier, le « P » entame une diversification stratégique afin de répartir et de réduire les risques environnementaux (Ansoff et Mac Donell, 1990).

### 3.4 La quatrième composante : les compétences essentielles face à la complexité de l'environnement

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

#### 3.4.1 La réputation de la PME

La réputation de la PME est d'une importance stratégique majeure, car c'est principalement sur elle, que repose la survie de l'entreprise. Les *verbatim* relatifs sont cités dans le Tableau 12.

**Tableau 12. La réputation de la PME**

<b>Terrain</b>	<b>Verbatim</b>	
Le dirigeant libanais considère que la renommée de la PME est un impératif qui augmente sa survie (n = 14)	« Les conditions de notre survie (...) sont liés à notre passé et à notre renommée. » E13/ L217-222.  « Nos clients nous reconnaissent en tant qu'un partenaire de longue durée responsable et fiable, (...). » E6/ L633-635.	Presque tous les répondants



La crédibilité de la PME lui permet de gagner la confiance des clients, de bénéficier des opportunités du marché et/ou de neutraliser les menaces de l'environnement (Barney, 1991).

### 3.4.2 Dirigeant apte à mobiliser et à faire évoluer ses ressources humaines

Le dirigeant libanais demeure la pierre angulaire du renforcement de la créativité de ses employés et de leur stimulation ce qui permet de créer une synergie qui est une source d'efficacité. Ainsi, le « P » motive ses employés en valorisant chez eux le sentiment d'appartenance alors que le « A » les motive en encourageant leur créativité. Les *verbatim* du Tableau 13 en témoignent.

**Tableau 13. Dirigeant apte à évoluer ses ressources humaines**

Terrain	Verbatim	
Le dirigeant libanais encourage la créativité des employés (n = 4)	« 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.	Les « A »
Le dirigeant libanais valorise le sentiment d'appartenance chez les employés (n = 6)	« (...) ce qui nous fortifie c'est surtout l'attachement de nos employés. 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.	Les « P »

La centralité du dirigeant de PME provient, selon Antonakis *et al.*, (2004), de son leadership et s'identifie à travers deux orientations majeures. Une orientation vers l'élément humain favorisant la dimension émotionnelle, est repérée chez le « P », et une autre vers la production favorisant les côtés instrumental et technique, est décelée chez le « A ».

### 3.4.3 Projection dans l'avenir

L'ambition d'assurer la pérennité de ses affaires, reste le principal motif de réussite du dirigeant libanais. Néanmoins, la différence entre les répondants réside dans l'étendue des ambitions. Le « P » en cherchant à optimiser les coûts, serre intuitivement la ceinture. Par contre, le « A » qui aspire une qualification de « spécialiste dans le domaine », travaille à long terme et sur de grands projets afin de se forger une réputation vis-à-vis de ses clients. Le Tableau 14 en témoigne.

**Tableau 14. Projection dans l'avenir**

Terrain	Verbatim	
L'horizon de planification du dirigeant libanais est lointain (n = 6)	« 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.	Les « A »
L'horizon de planification du dirigeant libanais est court (n = 6)	« (...) mes ambitions..., ce qui me préoccupe c'est réduire mes coûts, (...). C'est surtout le côté commercial, (...) » E11/L752-754.	Les « P »

Le décalage en termes de ressources entre le présent et le futur ambitionné, crée chez le dirigeant une tension qui instaure, au sein de l'entreprise, une dynamique de résolution de problèmes (Fauvy,

2009). Cette dynamique, proportionnelle à la tension générée, est chez le « P » plus faible que celle chez le « A ». Ce dernier, en aspirant de se voir qualifier de « spécialiste », met en place des stratégies de développement durable (Kotler *et al.*, 2014). L'exploitation de l'existant par le « P », est une pratique qui le caractérise et qui dépasse les écrits scientifiques.

Ainsi, l'analyse et la discussion des résultats ont révélé des pratiques managériales spécifiques à chacun des deux profils de dirigeants, qui mériteraient d'être approfondies et testées dans des recherches ultérieures. Nous nous limitons aux principaux déterminants managériaux requis face à la turbulence de l'environnement et vis-à-vis desquels tous les dirigeants se sont accordés. Ces déterminants sont récapitulés dans le Tableau 15. Notons également que certaines de ces pratiques ont été confirmées par la littérature, alors que d'autres ont dépassé les écrits scientifiques et se sont avérées spécifiques au contexte libanais.

**Tableau 15. Récapitulatif des principaux éléments managériaux requis face à la turbulence de l'environnement : la PME libanaise est une PME agile**

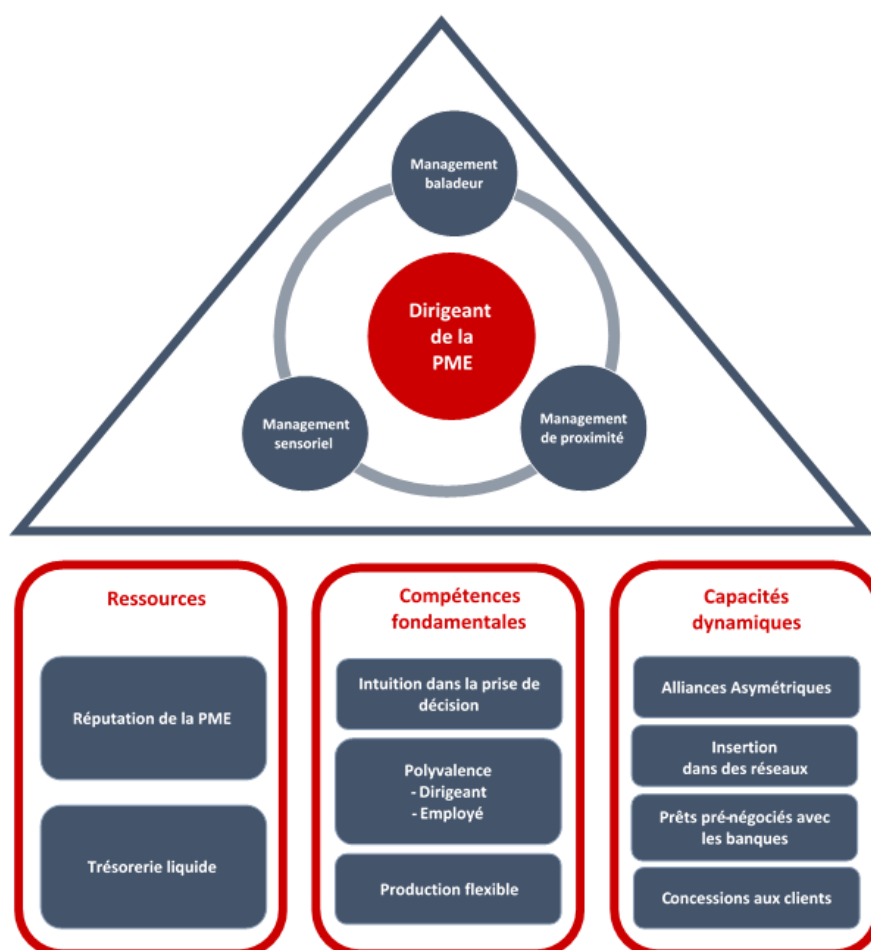
<b>Management</b>	Proximité (de)	
	Sensorialité (de) / Gestion par usage pertinent et efficace des sens	
	Baladeur	
<b>Ressources</b>	Réputation de la PME	
	Trésorerie liquide	
<b>Compétences fondamentales / atouts</b>	Intégration de l'intuition dans la stratégie décisionnelle	
	Polyvalence	du dirigeant
		des employés
Production flexible		
<b>Capacités dynamiques</b>	Alliances asymétriques avec des entreprises internationales	
	Insertion dans des réseaux non formalisés de partenaires	
	Concessions aux clients / Méfiance de la dépendance des « grands » fournisseurs et/ou clients	
	Prêts pré-négociés avec les institutions financières	

## Synthèse et conclusion

Les résultats de cette recherche tendent à montrer que les PME libanaises sont des PME « agiles » capables de réagir aux menaces, de survivre et de croître dans un environnement marqué par un changement continu et imprévisible (Breu *et al.*, 2002). Le dirigeant libanais est un dirigeant-leader qui adopte des stratégies de dépassement de la turbulence basées sur le renforcement et la stimulation du lien social entre l'entreprise et les employés (Thévenet, 2009). De plus, ces résultats ont mis en lumière les principales pratiques managériales autour desquelles tous les dirigeants s'accordent, indépendamment de leurs profils, du type de la PME, de sa localisation, de sa taille et du secteur d'activité auquel elle appartient. Ces pratiques, marquées par un management de proximité basé sur une proximité affective, optimisent le rendement des acteurs à l'interne en valorisant leurs capacités sensorielles. Le dirigeant libanais flexible et polyvalent, utilise fréquemment son intuition dans sa prise de décision. Ceci lui permet de réaménager en permanence ses agencements stratégiques. La polyvalence, également requise pour l'employé, le rend capable de réagir et de

répondre adéquatement à tout changement. L'intégration de la spécialisation flexible dans le système de production, confère à la PME une capacité d'ajustement rapide face à la versatilité de la demande. L'alliance asymétrique entre entreprise libanaise et entreprise internationale est essentielle pour le renforcement de la capacité de survie organisationnelle de la PME libanaise. Par ailleurs, et afin de s'opposer à l'impact du fardeau financier qui pèse lourd sur lui, le dirigeant libanais n'hésite pas à anticiper ses besoins en fonds par des négociations d'endettement faites à l'avance avec les institutions financières. De plus, les conditions difficiles qui l'enserrent, le placent dans une position relativement défavorable vis-à-vis de ses clients, ce qui le pousse à leur faire des concessions de tous genres. La réputation de la PME libanaise est une ressource primordiale à l'origine de sa capacité de résilience. À cela s'ajoute, une disponibilité permanente en argent liquide qui contribue à diminuer sa vulnérabilité surtout qu'un contexte défavorable ne donne jamais un préavis. La synthèse des résultats nous a permis d'élaborer dans la Figure 1, un « modèle de réaction » basé sur les pratiques communes de tous les dirigeants. Ce modèle pourrait éclairer les dirigeants de PME qui œuvrent dans un contexte similaire, sur les performances managériales requises.

**Figure 1. Modèle de réaction des dirigeants de PME face à un contexte turbulent**



Cependant et en dépit de ces pratiques communes, cette étude a mis aussi en évidence l'émergence de deux populations de dirigeants qui se caractérisent par deux ensembles différents d'actions : les dirigeants « paternalistes » et les dirigeants « avertis ». Les premiers, les « P », qui dans leur majorité, sont des dirigeants-proprétaires, voient leurs pratiques de gestion se manifester par des mesures traditionnelles. Les seconds, les « A », qui dans leur majorité sont des dirigeants-salariés, voient leurs pratiques de gestion se baser sur l'innovation et la recherche de nouvelles alternatives.

Ainsi, ces résultats montrent que les « pratiques type » n'existent pas et que de ce point de vue le statut du dirigeant (Fondateur de la société, propriétaire, copropriétaire ou salarié), sa personnalité, ses compétences personnelles, sa propension à prendre des risques, son éducation, son attitude sociale, son endurance physique, sa prédisposition à supporter le stress, etc. ont un effet sur l'efficacité de ses pratiques. Ainsi nous proposons désormais d'adopter la terminologie de « pratiques managériales efficaces » car c'est au cœur des interactions avec les employés, les clients et le réseau de pairs que se joue l'essentiel des différences d'efficacité des comportements managériaux.

Cette recherche qui a recueilli les constructions des dirigeants de PME relatives à un contexte turbulent, a mobilisé les approches du management par les Ressources et Compétences et les a abordées dans une perspective dynamique. 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 dans des contextes turbulents. De plus, les résultats issus et qui ne sont pas généralisables, constituent des données fiables pour tout chercheur souhaitant aborder des thématiques en relation avec le sujet. En effet, vu que la recherche est qualitative de type exploratoire et qu'elle ne s'inscrit pas dans une logique de généralisation statistique, des recherches quantitatives sur des échantillons de grande taille visant à tester le modèle de réaction ci-dessus, sont recommandées dans d'autres contextes relativement similaires.

## Annexes

### 1. Description détaillée des dirigeants des PME échantillonnées / Localisation des PME échantillonnées / Secteur d'activité auquel appartiennent les PME échantillonnées

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

H = Homme

F = Femme

D.F. = Dirigeant Fondateur de la société (*entrepreneur*)

D.P. = Dirigeant Propriétaire ou Copropriétaire de l'entreprise sans l'avoir fondée (*héritage ou rachat*)

D.S. = Dirigeant Salarié (*non fondateur ni propriétaire de l'entreprise*)

Description détaillée des dirigeants des PME échantillonnées
--

Identifiant N°	Date de création	Localisation (gouvernorat)	Statut	Direction	Âge approximatif du dirigeant interviewé	Sexe
10	1967	Liban-Sud	D.F. + D.P.	Dirigeant + frère	] 55-75ans [	H
15	1956	Beqaa	D.P.	Dirigeant à la tête	] 35-55ans [	H
3	1974	Beyrouth et Mont-Liban	D.P.	Dirigeant + frère	] 35-55ans [	H
1	1970	Liban-Nord	D.P.	Dirigeant + épouse	] 35-55ans [	F+H
5	1969	Beqaa	D.S.	Dirigeant à la tête	] 35-55ans [	F
4	1967	Beyrouth et Mont-Liban	D.S.	Dirigeant à la tête	] 55-75ans [	H
13	1935	Liban-Nord	D.S.	Dirigeant à la tête	] 35-55ans [	H
11	1900	Beyrouth et Mont-Liban	D.P. + D.P.	Dirigeant + père	] 35-55ans [	H
6	1928	Beyrouth et Mont-Liban	D.S.	Dirigeant à la tête	] 55-75ans [	H
7	1958	Liban-Sud	D.P.	Dirigeant à la tête	] 55-75ans [	H
2	1962	Liban-Nord	D.P.	Dirigeant à la tête	] 35-55ans [	H
12	1876	Beyrouth et Mont-Liban	D.S.	Dirigeant à la tête	] 55-75ans [	H
8	1970	Beyrouth et Mont-Liban	D.F.	Dirigeant à la tête	] 55-75ans [	H
9	1972	Beyrouth et Mont-Liban	D.F.	Dirigeant à la tête	] 55-75ans [	H
14	1968	Beyrouth et Mont-Liban	D.S.	Dirigeant à la tête	] 35-55ans [	H

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

Secteurs d'activité auxquels appartiennent les PME échantillonnées					
N°	Les activités économiques des entreprises libanaises	La répartition en % des entreprises libanaises par activité	La constitution de notre échantillon	P (entreprise productrice) D (entreprise distributrice)	Identifiant
1	Agroalimentaire et boissons	4,7%	1	P	N10
2	Textile et cuir	1,72%	1	P	N15
3	- Papier et carton - Impression et éditions	1,75%	1	P	N3
4	- Produits non métalliques - Produits métalliques	3,5%	1	P	N1
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 et N7
10	Hôtels et restaurants	3,87%	1	D	N2
11	- Transport et activités auxiliaires au transport	1,23%			
12	Poste et télécoms	0,30%			
13	- Intermédiation financière - Assurance	1,12%	1	D	N12
14	Activités immobilières	0,35%			
15	- Location d'équipements et outils - Services informatiques, de R&D	4,15%			
16	Enseignement- Formation	0,95%			
17	Santé et action sociale	4,90%	1	D	N8

18	- Activités servicielles sociétales et sociales - Activités de divertissement, culturelles et sportives	2,55%	1	D	N9
19	Services aux particuliers	5,47%	1	D	N14
Total		100%	15		

## 2. Le guide d'entretien

### 2.1 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.*

### 2.2 Présentation du dirigeant

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

### 2.3 Dynamique de la contribution des pratiques managériales au renforcement de la résilience de la PME dans un contexte turbulent



- Bref historique de l'entreprise : son évolution dans son environnement d'une part, en termes de localisation, produits, composition et dynamisme de l'équipe, culture dominante, d'autre part, en termes d'emploi et de chiffre d'affaires (Indicateurs de croissance).
- Vous dirigez une entreprise qui date de l'année....et qui a réussi à survivre plus que 15 ans de guerres civiles. Quel est votre secret ?
- Comment se fait la prise de décision dans un tel contexte ?
  - Favorisez-vous la consultation, la discussion et la négociation plutôt qu'une prise de décision individuelle ?
  - Comment vous faites pour maintenir votre autorité sur l'entreprise et sur son évolution ? (*la proximité*)
- Est-ce que vous utilisez de pratiques d'affaires que vous considérez comme innovantes/originales (*qui vous différencient des autres*) ?
  - Dans le cas positif, Quelles sont ces pratiques et quels sont les problèmes rencontrés dans leur adoption, y-a-t-il un budget spécifique alloué (% du CA)?
- Pouvez-vous nous décrire vos relations avec les autres entreprises ? Comment sont-elles ? Régulières, formelles, non formelles (intuitives), etc. (*Les entreprises en réseau*)
- Quelles sont les ressources que vous considérez comme importantes pour votre entreprise dans un tel contexte. Pouvez-vous les citer suivant leur ordre d'importance.
- En reprenant l'ensemble des ressources mentionnées :
  - Quelles sont celles qui sont rares ?
  - Quelles sont celles qui vous appartiennent ? Êtes-vous dépendant d'une autre entreprise qui vous fournit une ressource essentielle (critique) ou bien vous trouvez toujours des sources alternatives d'approvisionnement ?
- Dans un tel contexte, quelles sont les compétences que vous jugez indispensable et que vous cherchez à développer chez vos employés (*Comment faites-vous pour améliorer leur rendement*) ?
  - Quelles sont les routines (tours de main) mises en œuvre et qui vous différencient des autres entreprises ?
  -
- Avez-vous des plans d'action stratégiques ou scénarios préétablis pour accompagner la période de perturbation ?
  - Développez-vous des solutions à partir de situations qui ont menacé votre entreprise?
  - Quelles sont, selon vous, les raisons principales de survie de votre entreprise ?
  - Quelle est votre vision pour l'avenir ? Quelles sont vos ambitions et quelle est la possibilité de leur réalisation ?
- Questions générales (*Ces questions ne sont pas nécessairement posées à tous les dirigeants mais à certains et ceci en fonction de certaines réponses spécifiques*) :
  - Vous êtes l'entreprise numéro un au Liban dans..... Quelle est la raison ?
  - Y-a-t-il des aspects que nous n'avons pas abordés dans cet entretien et qui vous semblent utiles pour la compréhension de la problématique ? Pourriez-vous me donner vos commentaires et/ou suggestions qui se rattachent à cet entretien ainsi qu'à la manière dont il a été conduit ?

### 3. La grille d'analyse finale

#### Composante 1. La prise de décision dans un contexte turbulent

##### Agir conditionné par la personnalité du dirigeant (thème)

###### CONDUITE RÉACTIVE (sous-thème)

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

###### CONDUITE PRUDENTE (sous-thème)

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

##### Usage d'une relation personnalisée avec les employés

##### Recours aux compétences personnelles du dirigeant

- Gestion par intuition
- Dirigeant doué de capacités diverses et cumul des fonctions
- Dirigeant innovateur
- Prévoyance et vigilance
- Avoir « le flair » de la famille
- Recherche d'échappatoires pour s'en tirer d'affaire

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

##### Exploitation optimale du rendement des employés

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

##### Joindre la satisfaction des clients

- Exploitation de l'expérience antérieure avec les anciens clients
- Souci d'amélioration de la qualité des produits/services

##### Recours à des pratiques originales en temps de turbulence

- Ajustement au changement de l'environnement des affaires : concessions
- Se garder de la spécialisation poussée

##### Travail en réseaux / Réseautage

- Relations amicales
- Relations professionnelles

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

##### Activation des ressources humaines (à l'interne)

###### QUALIFICATIONS TECHNICO-EXPÉRIENTIELLES (savoir-faire)

- Recours au profil opérationnel, ouvert et créatif
- QUALIFICATIONS INTERPERSONNELLES / COMMUNICATION (**savoir-être**)
- Recours au profil capable de faire preuve d'esprit positif et de solidarité

#### Activation des ressources financières

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

#### Activation de pratiques spécifiques indispensables à la survie de la PME

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

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

#### La réputation de la PME

- Sauvegarde de son image
- Appui à la crédibilité

#### Dirigeant apte à mobiliser et à faire évoluer ses ressources humaines

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

#### Projection dans l'avenir

##### PLANIFICATION DISCRÈTE OU À COURT TERME

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

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

- Projets encastés dans la qualité-recherche-innovation
- Changement d'image/centration sur la spécialisation
- Engagement environnemental et/ou social, définition d'un cadre éthique

### **Références**

- 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.
- ANDRIEUX, M. (2005). Le capital immatériel: une valeur durable pour les PME. *Revue Française de Comptabilité*, Juillet/Août, 379, 33-36.
- ANTONAKIS, J., CIANCIOLO, A. T. et STERNBERG, R. J. (2004). Leadership: Past, present, and future. *The nature of leadership*, 3-15.
- ANSOFF, H.I. et MCDONELL, E.J. (1990). *Implanting Strategic Management* (2<sup>ème</sup> ed.). Prentice Hall.
- ARRÈGLE, J.-L., CAUVIN, E. et GHERTMAN, M. (2000). L'approche fondée sur les ressources. *Economica, Paris, Les nouvelles approches de la gestion des organisations*, 193-239.
- BARABEL, M. et MEIER, O. (2006). *Manageor*. Paris, Dunod.
- BARDIN, L. (2013). *L'analyse de contenu* (2<sup>e</sup> édition). 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. *Revue Innovations*, 2(35), 29-45.

- BEYER, F. M. (2010). *Encadrer, un métier impossible?* Paris, Armand Colin.
- BREU, K., HEMINGWAY, C. J. STRATHERN, M. et BRIDGER, D. (2002). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17(1), 21-31.
- BROUARD, F. (2007). Une recherche-action pour diagnostiquer les pratiques de veille stratégique des PME. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 20(1), 9-40.
- BRYAN, L. et FARRELL, D. (2009). Repères pour diriger par temps d'incertitude. *L'Expansion Management Review*, (1), 60-69.
- CAMERON, K.S., KIM, M.U. et WHETTEN, D.A. (1987). Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32, 222-240.
- CHEN, H. et CHEN, T. J. (2002). Asymmetric strategic alliances: A network view. *Journal of Business Research*, 55(12), 1007-1013.
- CHETTY, S. et 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.
- CORM, G. (2004). La situation économique du Liban et ses perspectives de développement dans la région. *Confluences Méditerranée*, 49.
- CHOUCAIR, M. (2012). la PME : développement et emploi. *Econews bulletin de L'économie libanaise et arabe* 15.
- COVIN, J. G. et SLEVIN, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75-87.
- DE PERETTI, A. D., LEGRAND, J. A. et BONIFACE, J. (2013). Encyclopédie de l'évaluation en formation et en éducation: guide pratique. *Pédagogies. Références*, 1158-4580.
- DUGRÉ, C. (2011). *Les 13 Signes avant-coureurs de la crise*: Québec, Benjamin Livre.
- DURAND, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, (1), 261-292.
- 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.
- FABER, P. (2000). *La motivation du dirigeant de PME: un processus à gérer pour soi-même et l'organisation* (Doctoral dissertation, Lille 1).
- FAUVY, S. (2009). *L'instrumentalisation des compétences organisationnelles: une analyse de l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques*. Le cas de France Télécom, Thèse de doctorat de l'Université d'Angers.
- FAYAD, A. (Mars 2008). Que signifie la spécificité libanaise ? *Supplément de L'ORIENT-LE JOUR: Réinventer le Liban*, 74.
- FOSS, N. J. et ISHIKAWA, I. (2007). Towards a dynamic resource-based view: Insights from Austrian capital and entrepreneurship theory. *Organization Studies*, 28(5), 749-772.
- GUEGUEN, G. (1998). Turbulences environnementales, effets chaotiques et degré de sensibilité aux conditions initiales : contribution à la théorie de l'adaptation de l'entreprise. *Actes de la VIIème conférence de l'AIMS*. Louvain-la-Neuve.
- GUIHUR, I., JULIEN, P.-A et TRÉPANIER, M. (2009). *Le processus d'innovation en réseau dense : autopsie d'un échec en co-développement*. Communication présentée aux 11<sup>e</sup> journées scientifiques du réseau entrepreneuriat, Canada.
- GULATI, R., NOHRIA, N., et ZAHEER, A. (2000), « Strategic networks », *Strategic Management Journal*, 21, mars, 203-215.
- HABHAB-RAVE, S. (2007). Opportunités et capacités: les déterminants de la croissance des PME/TPE tunisiennes. *Humanisme et Entreprise*, (5), 33-45.
- HAMDAN, K. (2004). Micro and Small Enterprises in Lebanon. *Paper presented at the Economic Research Forum (ERF)*. Research report series.
- HAMEL, G., et PRAHALAD, C. K. (1995). La conquête du futur: stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain. *InterÉditions*.
- HEL FAT, C. E., FINKELSTEIN, S. MITCHELL, W. PETERAF, M. SINGH, H. TEECE, D. et Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons.
- JAOUEN, A. (2008). Le dirigeant de très petite entreprise: éléments typologiques. *Actes du 9<sup>e</sup> CIFEPME*.
- JOHNSON, G., WHITTINGTON, R. SCHOLES, K. et FRERY, F. (2011). *Stratégique* (9<sup>e</sup> édition). Paris: Pearson Education.
- JOSSERAND, E. (2007). *Le pilotage des réseaux* (No. 1, pp. 95-102). Lavoisier.

- JULIEN, P.-A. (1997). Pour une définition des PME. Dans P.-A. JULIEN, P.-A. (dir.), *Les PME: Bilan et perspectives* (p. 1-43). Paris, Economica.
- JULIEN, P.-A. et CARRIER, C. (2002). Innovation et PME. Dans P.-A. JULIEN, P.-A. (dir.), *Les PME : Bilan et perspectives*, 3<sup>ème</sup> éd., Presses Inter-Universitaires, Cap-Rouge (Québec).
- KAMOUN-CHOUK, S. (2009). Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique? *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 195-205.
- KOTLER, P., KELLER, K. L. ANCARANI, F. et COSTABILE, M. (2014). *Marketing management 14<sup>e</sup>*. Pearson.
- KUHBANDNER, C., HANSLMAYR, S. MAIER, M. A. PEKRUN, R. SPITZER, B. PASTOTTER, B. et BAUML, 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.
- LAGADEC, P. (1993). *Apprendre à gérer les crises*. Editions d'Organisation.
- LAMOUREUX, A. (1995). *Recherche et méthodologie en sciences humaines*: Laval, Québec: Éditions Études Vivantes.
- LEE, D. Y. et TSANG, E. W. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of management studies*, 38(4), 583-602.
- LEFEBVRE, E. (1991). Profil distinctif des dirigeants de PME innovatrices. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 4(3), 7-26.
- LESCURE, M., NAKAJIMA, T. ROMANO, J. THIERRY, D. ZIMNOVITCH, H. et SEGRESTIN, B. (2001). L'efficacité des PME. *Entreprises et histoire*, (2), 89-98.
- LIBAERT, T. (2005). *La communication de crise-2<sup>ème</sup> édition*: Dunod-Paris.
- MARCHESNAY, M. (2000). L'entrepreneur face à ses risques. *Revue Innovation, cahiers*.
- MARTIN, C. (2008). *Contribution à la définition d'actions pour la pérennisation de la prévention des risques professionnels dans les PME-PMI*, Thèse de doctorat de l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- MAYER, R. et 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*, 165p.
- MEIER, O., et PACITTO, J. C. (2007). Le retour de l'acteur ou les « bonnes raisons » du comportement des dirigeants des très petites entreprises. *Actes du 5<sup>e</sup> congrès international de L'IAE*.
- MILES, M. B. et HUBERMAN, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- MINTZBERG, H., BEHAR, J. M. et TREMBLAY, N. (1990). *Le Management: voyage au centre des organisations*. Les Éd. d'Organisation.
- MUCCHIELLI, A. (2005). Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains. *Recherches qualitatives Hors-série « Les Actes »*, 1, 41-60.
- PERETTI, J. M. et SWALHI, A. (2007). Mesure de la fidélité organisationnelle. *Actes du 18<sup>e</sup> congrès de l'AGRH*.
- PERRENOUD, P. (1999). Gestion de l'imprévu, analyse de l'action et construction de compétences. *Éducation permanente*, 140(3), 123-145.
- PETERS, T. et WATERMAN, R. H. (1983). *Le prix de l'excellence*. Paris. InterÉditions.
- PINEL, W., & ROBERT, B. (2009). La résilience organisationnelle: concepts et activités de formation. *MA Sc. Thesis, École Polytechnique de Montréal, PQ, Canada*.
- PUTHOD, D., et THÉVENARD-PUTHOD, C. (2006). Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME. *Revue française de gestion*, (5), 181-204.
- RAMADAN, M. et LEVRATTO, N. (2011). Conceptualisation de l'internationalisation des PME: Une application au cas du Liban. *Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 24(1), 71-106.
- RAVELEAU, B. (2007). La dynamique de l'activité des dirigeants de PME. *Actes du 5<sup>e</sup> congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat*. Sherbrooke.
- RAYMOND, L. et ST-PIERRE, J. (2005). Antecedents and performance outcomes of advanced manufacturing systems sophistication in SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(6), 514-533.
- ROUSE, M. et DAELLENBACH, U. (2002). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 23, 963-967.
- RUSSEL MERZ, G. et SAUBER, M. H. (1995). Profiles of managerial activities in small firms. *Strategic Management Journal*, 16(7), 551-564.
- SAIVES, A. L., DESMARTEAU, R. H. et KERZAZI, L. (2011). Modèles d'affaires, proximités et territorialisation des entreprises. *Revue française de gestion*, (4), 57-75.
- SAPORTA, B. (1986). *Stratégies pour la PME*. Paris: Montchrestien.

- SHANE, S. et VENKATARAMAN, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- SMITH, J.A. et OSBORN, M. (2003). Interpretative phenomenological analysis. *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (p. 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. *Actes du 11<sup>e</sup> CIFEPME*.
- ST-PIERRE, J., AUDET, J. et MATHIEU, C. (2003). *Les nouveaux modèles d'affaires des PME manufacturières: une étude exploratoire*. Institut de recherche sur les PME. 3, 1-4. Canada. Université du Québec à Trois-Rivières.
- SULL, D. (2010). Competing through organizational agility. *McKinsey Quarterly, December*, 48-56.
- TEECE, D. J., PISANO, G. et SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18 (7), 509-533.
- TEECE, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- THÉVENET, M. (2009). *Manager en temps de crise*. Paris, Les Éditions Eyrolles, 157 p.
- TORRÈS, O. (2007). Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME: le mix de proximité. Chapitre 1. Dans Fillion L.J. (dir.), *Management des PME, de la création à la croissance*, (p.23-34), Editions du Renouveau Pédagogique.
- TORRÈS, O. (2002). Small firm, globalization strategy and proximity. *Research in Entrepreneurship and Small Business*, 16, 1-12.
- TORRÈS, O. et JAOUEN, A. (2008). Les très petites entreprises, un management de proximité. *Hermès Lavoisier*, 27-55.
- ULRICH, D., YOUNGER, J., et Brockbank, W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 47(4), 829-850.
- ZINNBAUER, D., DOBSON, R. et 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.