

# LA DYNAMIQUE DU COMPORTEMENT DU DIRIGEANT LIBANAIS DE PME DANS UN CONTEXTE TURBULENT

Eliane KHALIFÉ ABOU KHALIL - Maître de conférences à la FGM  
eliane.khalife@usj.edu.lb

## RÉSUMÉ

Les attitudes comportementales différenciant les dirigeants libanais de PME se basent essentiellement sur leur attitude face au risque, face à l'innovation et face au réseautage ainsi que sur la gestion financière et l'horizon stratégique. Ces différentes attitudes seront étudiées à partir de la littérature théorique et empirique existante afin de dégager les capacités développées au cours de l'expérience des dirigeants libanais et qui leur permettent d'assurer la survie de leurs entreprises dans un contexte turbulent.

## MOTS-CLÉS:

Liban, PME, dirigeant, résilience, contexte turbulent.

## ABSTRACT

Behavioral attitudes differentiating the Lebanese Managers of SMEs are mainly based on their attitude towards risk, innovation and networking as well as on financial management and strategic horizon. These different attitudes will be studied from the existing theoretical and empirical literature to identify the capabilities developed during the experience of Lebanese leaders and which enable them to ensure the survival of their companies in a turbulent environment.

## KEYWORDS:

Lebanon, SMEs, manager, resilience, turbulent environment.

## CONTEXTE ET OBJECTIF DE L'ÉTUDE

Les turbulences environnementales, dont les retombées sont souvent très fâcheuses pour l'entreprise, constituent aujourd'hui la principale difficulté rencontrée par les dirigeants en général et les dirigeants des PME en particulier. Leur présence et leur intensification constituent pour l'organisation une menace qui exige de la part des gérants une attention extrêmement délicate et indissociable du succès de leurs décisions stratégiques (Libaert, 2005). Cette réalité a conduit ces derniers vers une reconsidération de leurs pratiques managériales afin d'atténuer l'impact de ces turbulences sur la conduite de leurs affaires. Au Liban, la grande majorité des entreprises qui constituent l'essentiel du tissu économique du pays, sont

de taille moyenne et petite (ACS, 2004)<sup>1</sup>. De plus, le dirigeant libanais, plongé dans un univers quotidien tourmenté, est un acteur central qui constitue un facteur décisif pour la pérennité de l'entreprise qu'il dirige. Cet entrepreneur, par instinct, rejoint l'image de l'entrepreneur tel que décrite par Julien et Marchesnay (1996). En effet, il ne se lasse pas de trouver les meilleures astuces afin de surmonter la turbulence de l'environnement qui l'encercle. Ses compétences, qui sont au cœur de l'avantage concurrentiel de l'organisation, sont importantes voire déterminantes pour assurer la survie de cette dernière (Corm, 2004).

Cet article est un article de synthèse qui a pour objectif de faire le point sur l'état des connaissances scientifiques qui portent sur les compétences spécifiques qui caractérisent le dirigeant de PME libanaise. Les compétences désignent « *les activités au travers desquelles une organisation utilise ou déploie ses ressources* » (Johnson et al., 2011, p. 105). Elles représentent les « *capacités, développées au cours de l'expérience, de résoudre des problèmes dans un contexte précis* » (Michel, 1993). Si une multitude de définitions sur les compétences existent, nous faisons le choix de garder ce dernier point de vue comme fil conducteur de notre propos.

Une étude scientifique menée par Khalifé (2014) a montré que les PME libanaises, tout au long de leur parcours dans un contexte houleux (depuis la guerre civile de 1975), ont fait signe d'une remarquable capacité de résistance qui les a rendues capables de faire face d'une part aux défis régionaux continus et d'autre part à la conjoncture politico-socio-économique qui est presque toujours défavorable.

Cette capacité de survie se base sur des compétences directement liées au comportement du dirigeant lors de la prise de décisions stratégiques (St-Pierre, Audet et Mathieu, 2003). Ce comportement managérial, décliné sous la forme de profils comportementaux, conditionne la performance de l'entreprise (Bar Nir et Smith, 2002). Ainsi, en cherchant des liens entre les profils comportementaux des dirigeants et la résilience de la PME, nous pouvons mettre l'accent, dans ce qui suit, sur certaines attitudes comportementales qui distinguent le dirigeant libanais, et qui par conséquent le différencient des autres dirigeants.

Selon des études économiques publiées par l'OCDE (2012), les attitudes comportementales prépondérantes dans la gestion des relations de l'entreprise sont : l'attitude face au risque, l'attitude face à l'innovation, l'attitude face au réseautage, la gestion financière ainsi que l'horizon stratégique.

## 1. L'ATTITUDE FACE AU RISQUE

À ce sujet, la notion d'attitude du dirigeant de PME face au risque devrait être pensée au regard d'une meilleure prise en compte de ses capacités d'apprentissage ainsi que celles de son équipe afin de se prémunir contre les risques inhérents au métier (St-Pierre et Cadieux, 2011). Le dirigeant libanais est un preneur de risque. Il s'implique conjointement dans les activités administratives et opérationnelles et est à la fois un gestionnaire, un administrateur et un exécutant. Il est presque la seule personne à assumer les risques liés à la gestion dans un environnement turbulent ce qui exige de sa part une polyvalence dans le domaine de la gestion. Cette polyvalence est associée à celle des employés, car les deux vont de pair (Hamdan, 2004 ; Nasnas, 2007). C'est un dirigeant averti qui voit sa réactivité s'intensifier en situation de crise. Ainsi et surtout par le biais de son réseau relationnel, il est capable de percevoir l'hostilité de l'environnement et de pratiquer la veille stratégique sans se rendre compte.

## 2. L'ATTITUDE FACE À L'INNOVATION

Dans un contexte turbulent et complexe, l'attitude du dirigeant de PME face à l'innovation est particulièrement délicate (Mazzarol et Reboud, 2009; Terziovski, 2010). En effet, son comportement

---

<sup>1</sup> 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 de micro-entreprises employant moins de 5 personnes (90,7% de l'ensemble des sociétés).

qualifié parfois de « téméraire », ne lui laisse pas dans le déploiement de sa stratégie, que de faibles marges de manœuvre en cas de difficultés (Torrès et Julien, 2005). L'innovation, vis-à-vis de laquelle le dirigeant libanais manifeste un intérêt, est une compétence personnelle indispensable, notamment dans des situations incertaines ou complexes. De surcroît, la créativité est la particularité intrinsèque qui caractérise les PME libanaises et qui, selon Basbous (2006)<sup>2</sup>, est à la base de leur résilience et de leur réussite. Ainsi, ces entreprises familiales avec des situations changeantes, sont mieux préparées que d'autres qui sont peu habituées aux perturbations. Les projets encadrés dans la recherche-innovation abondent chez le dirigeant libanais ; ils vont des moins coûteux (des réaménagements à l'interne) aux projets de grande envergure. Conscient du fait que la crise ne s'arrêtera jamais dans son pays, ce gérant ne cesse 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.

Ces deux attitudes dominantes chez le dirigeant libanais marquent une prédominance entrepreneuriale dans son orientation stratégique (Russel Merz et Sauber, 1995).

### 3. L'ATTITUDE FACE AU RÉSEAUTAGE

Les réseaux d'entreprises s'accordent avec la spécificité de la PME qui se structure et coopère intuitivement avec d'autres PME (Guihur *et al.*, 2009). Cette coopération est capable, par le biais du flux d'information véhiculé, de réduire l'impact de la turbulence de l'environnement et de constituer une source de valeur pour la PME (Mäkinen, 2002 ; Puthod et Thévenard-Puthod, 2006). En effet, elle permet le partage des défis sans avoir recours à des investissements financiers supplémentaires. Les interactions et les échanges formels ou intuitifs sont importants et abondent entre les PME libanaises qui coopèrent entre elles presque continuellement. Ces actions réactives et/ou anticipatrices sont dans leur majorité mobilisées à travers le réseau de partenaires qui entoure le dirigeant libanais (employés, clients et entreprises du métier). Ainsi et en mettant en relief des relations avec d'autres entreprises du même métier, le gérant libanais facilite l'obtention de l'information environnementale. En effet, ce réseau de pairs actif sur lequel il compte, a été un appui à la survie de l'entreprise. Il l'a aidé à faire preuve de ténacité au cours des périodes successives d'instabilité et de mutations continues de l'environnement dans lequel il œuvre.

### 4. LA GESTION FINANCIÈRE

La PME est plus fragile que la grande entreprise face aux conséquences des crises vu sa faiblesse en ressources financières (Brouard et Larivet, 2008). Au Liban, bien que les pratiques d'affaires des PME ne soient pas très sophistiquées, cependant ces entreprises enregistrent une performance financière remarquable et enviable. Leur taux de liquidité est remarquablement supérieur aux entreprises de même taille qui œuvrent dans d'autres environnements et leur endettement est inférieur avec une marge brute comparable, ce qui contribue à diminuer leur vulnérabilité. De surcroît, les gérants libanais qui expriment clairement leur méfiance des institutions financières, malgré le fait que la banque s'impose comme un moyen inéluctable de financement, anticipent dans le but de se protéger, des négociations qui se rattachent à l'endettement et les qualifient de négociations « à froid ». Il s'agit selon Johnson *et al.*, (2011), d'une capacité dynamique qui constitue une spécificité caractérisant les pratiques du dirigeant libanais.

### 5. L'HORIZON STRATÉGIQUE

En dépit de la situation dans laquelle il baigne, le dirigeant libanais n'hésite pas de foncer dans un horizon lointain de planification avec prise de recul et analyse continues. Il trouve ainsi dans ses projections « un abri » face à la complexité qui l'entoure. De plus, il se montre capable de concevoir simultanément

<sup>2</sup> 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*.

plusieurs plans d'action stratégiques en mesure d'être appliqués selon le changement des situations. Il s'agit d'une capacité remarquable et spécifique de planification : « la planification agile » au sens de Bryan et Farrel (2009) qui prévaut au sein de la PME libanaise avec élaboration d'une vision et d'une mission claire de l'avenir de l'entreprise en cohérence avec son passé.

## CONCLUSION

L'avantage concurrentiel du dirigeant de PME libanais à surmonter les turbulences de toute nature et qui s'imposent déjà depuis plus de quatre décennies, est axé autour de ses compétences clés et spécifiques qui le distinguent des autres dirigeants dans le monde et qui n'agissent pas dans le même contexte. Cet amalgame d'attitudes positives, surtout les attitudes face au risque et à l'innovation, et d'actions permettant une gestion efficace en période d'instabilité, constitue l'assise d'une dynamique de comportement modèle dans le monde.

Ainsi, l'idéologie du « *miracle libanais* » est une réalité scientifique et non pas un mirage. Elle s'appuie sur des données rigoureuses qui ont été collectées auprès de dirigeants libanais<sup>3</sup> et qui par la suite ont été confrontées à une littérature managériale centrée autour du sujet.

---

3 Tous les dirigeants interviewés sont à la tête des entreprises qu'ils dirigent.

**BIBLIOGRAPHIE**

- BARNIR A., SMITH K. A., (2002), « Interfirm alliances in the small business: The role of social networks », *Journal of small Business management*, Vol. 40 N° 3, p. 219-232.
- 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, Vol. 15.
- Bryan L., Farrell D., (2009), « Repères pour diriger par temps d'incertitude », *L'Expansion Management Review*, Vol. 1, p. 60-69.
- Corm G., (2004), « La situation économique du Liban et ses perspectives de développement dans la région », *Confluences Méditerranée*, N° 49.
- GUIHUR I., JULIEN P. A., TREPANIER M., (2009), « Le processus d'innovation en réseau dense : autopsie d'un échec en co-développement », Colloque : la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, 11<sup>e</sup> journées scientifiques du réseau entrepreneuriat INRPME – AUF - AIREPME, Canada.
- Hamdan K., (2004), «Micro and Small Enterprises in Lebanon», *Economic Research Forum (ERF) - Research report series*.
- Julien P-A., Marchesnay M., (1996), *L'entrepreneuriat*, Economica, Paris.
- Khalifé E., (2014), *Le management efficace des PME dans un contexte de crise: le cas du Liban*, Thèse de doctorat, Université Paris- Dauphine, Paris.
- Libaert T., (2005), *La communication de crise*, 2e édition, Dunod, Paris.
- Mäkinen H., (2002), «Intra-firm and inter-firm learning in the context of start-up companies», *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 3, N° 1, p. 35-43.
- Mazzarol T., Reboud S., (2009), *The strategy of small firms: strategic management and innovation in the small firm*, Edward Elgar Publishing, Royaume Uni.
- Michel S., (1993), *Sens et contresens des bilans de compétences*, Éditions Liaisons, France
- Nasnas R., (2007), *Le Liban de demain : vers une vision économique et sociale*, 1e édition, Dar Annahar, Beyrouth.
- OCDE, (2012), « Chapitre I : Libérer l'innovation des entreprises », *Etudes économiques de l'OCDE*, N° 12, p. 55-100.
- Puthod D., Thévenard-Puthod C., (2006), «Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME», *Revue française de gestion*, Vol. 5, N° 164, p. 181-204.
- Russell Merz G., Sauber M. H., (1995), «Profiles of Managerial Activities in Small Firms», *Strategic Management Journal*, Vol. 16, N° 7, p. 551-564.
- St-Pierre J., Audet J., Mathieu C., (2003), «Les nouveaux modèles d'affaires des PME manufacturières: une étude exploratoire», *InfoPME*, Vol.3, N° 1, p. 1-4.
- St-Pierre J., Cadieux L., (2012), «La conception de la performance: Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME?», *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 10, N° 1, p. 33-52.
- Terziovski M., (2010), «Innovation Practice and its Performance Implications in Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Manufacturing Sector: a resource-based view», *Strategic Management Journal*, Vol. 31, N° 8, p. 892-902.
- Torrès O., Julien P. A., (2005), «Specificity and Denaturing of Small Business», *International Small Business Journal*, Vol. 23, N° 4, p. 355-377.

