



**VCIEMIPYME**  
CONGRESO INTERNACIONAL DE  
INVESTIGACIÓN EN EMPRENDIMIENTO  
Y DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO

  
**AIREPME**  
ASSOCIATION INTERNATIONALE  
DE RECHERCHE EN  
ENTREPRENEURIAT ET PME



**La dynamique du comportement du dirigeant de PME dans un contexte instable: étude comparative entre le Mexique et le Liban**

# La dynamique du comportement du dirigeant de PME dans un contexte instable: étude comparative entre le Mexique et le Liban



1<sup>er</sup> auteur: Eliane Khalifé



2<sup>ème</sup> auteur: Walid Abou-Khalil



3<sup>ème</sup> auteur: Francisco Navarrete Baez

# L'entrepreneuriat et les PME: un nouvel équilibre et une nouvelle perspective vers une compétitivité durable et une innovation sociale



**Pearson**  
**2018**

# PLAN

```
graph TD; PLAN[PLAN] --- I[Contexte et problématique]; PLAN --- II[Recension des écrits]; PLAN --- III[Méthodologie]; PLAN --- IV[Analyse des résultats]; PLAN --- V[Conclusion];
```

I  
Contexte et  
problématique

II  
Recension des  
écrits

III  
Méthodologie

IV  
Analyse des  
résultats

V  
Conclusion

# I. Contexte et problématique

## I. 1 Le contexte de l'étude et les raisons d'être

### MEXIQUE

- Environnement d'affaires complexe et instable avec une situation politico-sociale fragile
- 95,5% de micro entreprises avec une majorité familiale (80% de toutes les entreprises mexicaines) (Mendoza *et al.*, 2010).
- 80% des entreprises créées ne durent pas plus de deux années consécutives

### LIBAN

- Conjoncture politico-socio-économique défavorable (guerre civile de 1975 et qui a duré 15ans)
- Les PME constituent l'essentiel du tissu économique du pays (ACS, 2004)
- Les PME libanaises ont fait signe d'une remarquable capacité de résilience

# I. Contexte et problématique

## I. 2 La problématique

Compte tenu des compétences spécifiques à la base de la dynamique du comportement des dirigeants de PME dans des contextes instables différents, l'objectif de cette recherche est de comparer les pratiques managériales déployées par les dirigeants mexicains et libanais afin d'étudier l'influence d'un contexte instable sur les pratiques d'affaires des dirigeants de PME.

## II. Recension des écrits

Les compétences représentent les « *capacités développées au cours de l'expérience afin de résoudre des problèmes dans un contexte précis* » (Michel, 1993).

Les principales compétences qui caractérisent les dirigeants de PME et qui constituent pour eux, un levier essentiel d'action dans un environnement instable sont:

**L'attitude du dirigeant face au risque**

**L'attitude du dirigeant face à l'innovation**

**L'attitude du dirigeant face au réseautage**

**La planification**

**La gestion de ressources financières**

## II. Recension des écrits

### L'attitude du dirigeant de PME face au risque

**Dépend**  
des aptitudes d'apprentissage du dirigeant et de son équipe (St-Pierre et Cadieux, 2011)

**Améliore**  
la capacité de l'entreprise à évaluer et à traiter les risques liés à l'environnement (Macmillan, 2008 ; Weber *et al.*, 2002)

**Montre**

- Que le dirigeant de PME n'est pas tenté à prendre un risque
- Que le dirigeant « preneur de risque » vise la croissance de son entreprise

### L'attitude du dirigeant de PME face à l'innovation

**Elle est**  
particulièrement délicate (Mazzarol et Reboud, 2009; Terziovski, 2010)

**Elle est**  
Parfois « téméraire » :

- Dans certains cas, le dirigeant ne déploie que de faibles marges de manœuvre (Torrès et Julien, 2005)
- Dans d'autres cas, le dirigeant met en œuvre des actions d'innovations incrémentales (Hamadi et Chapelier, 2013).

### L'attitude du dirigeant de PME face au réseautage

**Habituellement,**  
Le dirigeant de PME dispose d'un réseau de relations (Hamadi et Chapelier, 2013)

**Il s'agit**  
Surtout d'une coopération intuitive avec des entreprises du même métier (Guihur *et al.*, 2009)

**Cette coopération**  
est apte de réduire l'impact de la turbulence de l'environnement (Mäkinen, 2002 ; Puthod et Thévenard-Puthod, 2006)

## II. Recension des écrits

### La gestion de ressources financières

### La planification

#### *La PME*

est faible en ressources financières d'où sa fragilité (Brouard et Larivet, 2008)

#### *La PME*

se caractérise par un comportement conservateur qui l'incite à utiliser sa capacité d'auto-financement, (Chittenden *et al*, 1996)

#### *Les fonds propres*

de la famille constituent les sources premières de financement (Colot et Croquet, 2007)

#### *La planification*

agile prévaut au sein de la PME (Bryan et Farrel, 2009).

#### *La vision*

et la mission de la PME sont en cohérence avec son passé

## II. Recension des écrits

		
<b>L'attitude du dirigeant de PME face au risque</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Défiance des risques</li><li>- Décisions rapides vu que le facteur temps est crucial (Bárcenas <i>et al.</i>, 2011)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Polyvalent, preneur de risque et réactif</li><li>- Il assume seul le résultat de ses décisions (Hamdan, 2004 ; Nasnas, 2007)</li></ul>
<b>L'attitude du dirigeant de PME face à l'innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Innovation difficile a développer</li><li>- Innovation faible dans tous les domaines</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Indispensable et les projets d'innovation abondent</li><li>- L'esprit de créativité caractérise la PME libanaise (Basbous, 2006)</li></ul>
<b>L'attitude du dirigeant de PME face au réseautage</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- S'intègre rarement des réseaux, des associations et des chambres régionales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Entretien des relations plutôt permanentes avec les entreprises du métier</li></ul>

## II. Recension des écrits

		
<b>La gestion de ressources financières</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- PME endettées avec priorité aux paiements des fournisseurs plutôt qu'à l'achat de nouveau matériel</li><li>- Cout des prêts monétaires élevés (Gomez <i>et al.</i>, 2009)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Les PME enregistrent une performance financière</li><li>- Les gérants libanais se méfient des institutions financières et entament avec elles des négociations « à froid »</li></ul>
<b>La planification</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Horizon de planification très limité et vision à très court terme (Bárcenas <i>et al.</i>, 2009).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Horizon lointain de planification</li><li>- Plusieurs plans d'action stratégiques appliqués selon le changement des situations (Khalifé, 2014)</li></ul>

# III. Méthodologie

Approche quantitative basée sur une  
enquête face à face



Outil de l'enquête: le questionnaire structuré

(30 questions Likert de 5 points chacune)

Les procédés de  
recrutement

Région ouest du pays  
mexicain

Les différentes régions  
libanaises

# IV. Analyse des résultats

Logiciel SPSS version 22

Méthode statistique descriptive classique

Thème étudié

Dirigeant mexicain (DM)  $\neq$  et/ou = Dirigeant libanais (DL)

Attitude face  
au risque

- Je suis preneur de risque.

$\neq$

- Je m'implique dans toutes les  
activités de l'entreprise et à tous les  
niveaux

=

- Je prends les décisions tout seul  
sans consulter les employés

=

- Je suis prêt à assumer les  
conséquences de mes décisions

=

- Je suis un dirigeant polyvalent.

$\neq$

- J'ai une préférence à recruter des  
employés polyvalents

$\neq$

*Conclusion*

**DL plus forte propension au risque que DM**

Les DL sont beaucoup plus polyvalents (**82,4%**) que leurs homologues mexicains (**77,1%**)

Les DL comptent beaucoup moins (**58,1%**) que les dirigeants mexicains (**89,5%**) sur les employés à compétences multiples

# IV. Analyse des résultats

Logiciel SPSS version 22

Méthode statistique descriptive classique

Thème étudié

Dirigeant mexicain (DM)  $\neq$  et/ou  $=$  Dirigeant libanais (DL)

Attitude face à l'innovation

- Les idées créatives sont indispensables dans un environnement complexe

$\neq$

- Mes projets innovants et créatifs sont nombreux

$\neq$

- La majorité de mes projets innovants sont peu coûteux

$\neq$

- Je travaille surtout sur des projets innovants à court terme.

$\neq$

- Je n'ai pas suffisamment de temps pour développer de nouveaux produits

$=$

- Je suis un dirigeant qui cherche la survie de l'entreprise beaucoup plus que la croissance

$\neq$

*Conclusion*

**Le DL possède un potentiel d'innovation et de créativité clairement supérieur (85,1%) à celui de son homologue mexicain (62,3%)**

Les projets des DM sont plus économiques (69,3%) que ceux des DL (33,8%) qui y allouent plus de ressources financières. Ces projets sont, pour les DM, de CT (53,9%), contre seulement 29,7% de DL qui travaillent sur des projets pareils

54,1 % des DM trouvent que la survie de la PME reste une exigence fondamentale contre seulement 28,4 % de DL

# IV. Analyse des résultats

Logiciel SPSS version 22

Méthode statistique descriptive classique

Thème étudié

Dirigeant mexicain (DM)  $\neq$  et/ou  $=$  Dirigeant libanais (DL)

Attitude face  
au réseautage

- La PME que je gère adhère à une association commerciale ou autre

$\neq$

- Je dispose d'un réseau de relations formel avec des entreprises du même métier.

$\neq$

- J'appréhende les réseaux professionnels et je me méfie de la concurrence.

$\neq$

- La coopération à travers un réseau relationnel est capable de réduire l'impact de la turbulence de l'environnement.

$=$

- La coopération à travers un réseau relationnel constitue une source de valeur pour l'entreprise.

$\neq$

*Conclusion*

**Le DL affronte la concurrence beaucoup plus que son homologue mexicain qui se méfie d'elle.**

Le DL mobilise facilement le réseau de partenaire qui l'entoure  
Le DL compte, beaucoup plus que le DM, sur ce réseau pour acquérir la bonne information environnementale

# IV. Analyse des résultats

Logiciel SPSS version 22

Méthode statistique descriptive classique

Thème étudié **Dirigeant mexicain (DM)  $\neq$  et/ou = Dirigeant libanais (DL)**

Gestion des ressources financières

- Je considère la détention de liquidités avantageux pour la firme.	$\neq$
- Je me méfie des banques.	$\neq$
- J'anticipe mes besoins de financement.	=
- Les fonds propres et les ressources provenant de la famille, constituent la première source de financement.	
- Je règle en premier mes fournisseurs et je compte sur leur soutien dans les situations difficiles	$\neq$
- Les nouvelles machines constituent une priorité d'investissement.	

*Conclusion*

**Les dirigeants M et L trouvent que la disponibilité de l'argent liquide est essentielle à tout moment**

Le DM se méfie des institutions financières, beaucoup plus que le dirigeant libanais

Le DL valorise une relation durable et de proximité avec son fournisseur beaucoup plus que son homologue mexicain.

# IV. Analyse des résultats

Logiciel SPSS version 22

Méthode statistique descriptive classique

Thème étudié

Dirigeant mexicain (DM)  $\neq$  et/ou  $=$  Dirigeant libanais (DL)

Planification

- La planification stratégique est une action importante dans un contexte instable

$\neq$

- En dépit de la situation, je ne cesse de planifier mes actions à venir.

$=$

- Dans ma planification, je prends en considération le facteur temps ainsi que les ressources disponibles.

$=$

- La planification sur un horizon lointain me permet d'avoir un regard clair sur mes objectifs

$\neq$

- Je conçois des scénarios différents en fonction du changement des situations

$\neq$

*Conclusion*

**Le DL se dote d'une capacité remarquable de planification stratégique beaucoup plus que son homologue mexicain.**

Le DL est conscient, beaucoup plus que le DM, de l'importance d'une vision claire et bien définie, des objectifs à atteindre.

Le DL est plus flexible que le mexicain car il se montre capable d'anticiper des scénarios différents et adaptés à chaque situation.

# V. Conclusion

## Cette étude met en lumière

L'influence des caractéristiques spécifiques du contexte instable d'affaires



L'attitude du dirigeant de PME et sur la dynamique de son comportement

Les caractéristiques et leurs liens avec les actions managériales

Le dirigeant mexicain préconise une attitude plutôt défensive



Le dirigeant libanais préconise une attitude plutôt offensive

L'impact de la culture sur le comportement des dirigeants de PME dans un environnement incertain.

L' attitude proactive du dirigeant libanais a contribué au développement de ses affaires  
???????

Une exploration approfondie est requise

Le laxisme du dirigeant mexicain est dû à la situation d'insécurité socio-économique  
???????

Une exploration approfondie est requise



**Merci pour votre attention !**