

Les PME libanaises avec une performance globale durable : une voie vers des entreprises résilientes face à de multiples crises

Danie Khawaja

Professeur assistant en Sciences de Gestion

Université Sainte-Famille

Batroun, Liban

E-mail : daniekhawaja@hotmail.com

Nadine Dubruc

Maître de conférences en Sciences Humaines et Sociales

Ecole des Mines de Saint-Etienne, Institut Henri Fayol

Univ Lyon, Univ Lumière, Univ Jean Monnet, EA 4161 COACTIS

E-mail: dubruc@emse.fr

Résumé :

Cette communication propose une recherche sur la résilience des PME dans un contexte très particulier, celui du Liban. Ce pays traverse depuis 2019 de multiples crises qui ont eu différentes conséquences sur l'emploi et la vie des entreprises. Notre étude d'une PME libanaise montre comment l'inscription dans une performance globale durable lui a permis d'être proactive dans la gestion des crises au Liban. Cela propose des voies pour être une entreprise résiliente face à de multiples crises. En effet, l'entreprise engagée en RSE vise une performance élargie qui intègre les critères sociaux, environnementaux dans une gouvernance multi-parties prenantes avec une vision à long et moyen terme permettant une meilleure résilience organisationnelle.

Mots-clés : Résilience, PME, RSE, performance globale, gestion de multi-crisis

Summary:

This paper proposes a research on the resilience of SMEs in a very specific context, Lebanon. This country has been going through multiple crises since 2019 that have had different consequences on employment and business life. Our study of a Lebanese SME shows how being part of a sustainable global performance has allowed it to be proactive in managing the crises in Lebanon. This suggests ways to be a resilient company in the face of multiple crises. Indeed, the company committed to CSR aims at a broad performance that integrates social and environmental criteria in a multi-stakeholder governance with a long and medium term vision allowing for a better organizational resilience.

Keywords: Resilience, SMEs, CSR, global performance, multi-crisis management

1. Introduction

Le Liban connaît une crise structurelle qui s'aggrave de plus en plus en l'absence de réformes économiques et de changements politiques économiques mises en place depuis 1992. Cependant, sur les années 2020 - 2022, ce pays a dû faire à de multiples crises qui ont eu différentes conséquences sur l'emploi et la vie des entreprises. La pandémie Covid-19 a diminué les offres d'emploi, en particulier dans les petites et moyennes entreprises (PME), ainsi que dans les micros entreprises (Abboud, 2021). Le 04/08/2020, l'explosion du port de Beyrouth a aussi affecté négativement l'emploi. Ces deux crises ont été les plus médiatisées. Mais à cela, vient s'ajouter la crise financière, en particulier de change (USD / LBP) dont les conséquences étaient et restent dans certains cas destructrices au niveau des entreprises surtout importatrices conduisant à une crise économique sans précédent (Abboud, 2022). En effet, la monnaie nationale est fragilisée par les niveaux records d'endettement du pays. Les banques libanaises limitent l'accès au dollar américain. Etant donné que l'économie libanaise est fortement dollarisée, les entreprises libanaises, comme les particuliers, ont un accès limité à leur devise étrangère, le dollar. « Le pays importe 85% de ses besoins en biens d'équipements et en denrées alimentaires. Les commerçants doivent payer ces importations en dollars. Or le dollar n'est pas accessible auprès des banques » (Desorgues, 2021). Par conséquent, l'activité économique enregistre un ralentissement remarquable. La crise de liquidité a entraîné une crise sociale illustrée par l'augmentation de la pauvreté (Banque mondiale, 2022)¹.

Dans un contexte turbulent, incertain et risqué, les entreprises libanaises, dont les PME, souffrent de ces multi-crisis. Nous souhaitons mettre l'accent dans la présente communication surtout sur les différentes crises sanitaire, économique, financière et de changes auxquelles les entreprises ont eu à faire face et regarder ce qui a pu faire résilience.

En fait, une crise est une opportunité de construire la résilience organisationnelle (Labaki, 2021). Bernard et Barbosa (2016), définissent la résilience comme « *la capacité d'adaptation dans un environnement complexe, dynamique et interconnecté. Elle joue un rôle central, non seulement pour la survie de l'entreprise mais aussi dans la survie d'une communauté plus large, à cause de la dépendance de cette communauté aux services de l'entreprise* ».

Plusieurs facteurs peuvent influencer la résilience organisationnelle comme la taille des entreprises sur leur comportement post-crise (Lai, Saridakis, Blackburn et Johnstone, 2016), le capital social (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015), la Responsabilité Sociale des Entreprises (Berger-Douce, 2021), la recherche continue de la performance globale durable des entreprises (Hollnagel, Journé, Laroche 2009 ; Ilseven, Puranam, 2021).

Pour poursuivre nos recherches sur le rôle de la RSE comme élément primordial de la performance globale des PME libanaises (Khawaja et al., 2019 ; Dubruc et al., 2018 ; Dubruc et Mkdessi, 2017), nous souhaitons comprendre comment la résilience multi-crisis des PME libanaises permet une performance globale durable.

¹ « Entre juin 2019 et juin 2021, le taux d'inflation a atteint 281 %. Les prix des denrées alimentaires ont à eux seuls augmenté de 550 % entre août 2020 et août 2021. Pendant ce temps, la monnaie nationale a perdu 90 % de sa valeur d'avant la crise, et les banques continuent d'imposer des restrictions arbitraires sur les retraits d'espèces. » HRW, 2022. Rapport mondial 2022.

Cette communication a donc pour objectif de souligner le lien entre la résilience des entreprises libanaises, en particulier des PME, face à de multiples crises avec leur engagement dans une démarche globale et durable de la performance.

Pour répondre à cet objectif, une étude de cas longitudinale a été menée dans une PME libanaise. Notre communication présente en premier lieu la résilience organisationnelle comme un processus dynamique pour mettre après l'accent sur le rôle de la RSE pour une meilleure résilience organisationnelle et en particulier la recherche d'une performance globale durable. En second lieu seront détaillées la méthodologie de la recherche et la présentation de l'entreprise étudiée pour finalement aborder les résultats obtenus et les discuter.

2. Revue de littérature

Cette partie développe la notion de résilience organisationnelle ainsi que le rôle de la RSE et de l'engagement en performance globale durable pour favoriser la résilience des entreprises.

2.1. Résilience organisationnelle

Plusieurs définitions ont été développées sur la résilience organisationnelle (Börekci et al., 2015 ; Lengnick-Hall et al., 2011 ; Kaplan et al., 1996 ; Strumpfer, 2001; Bout Vallot, 2008 ; Bonanno, 2012) qui mettent l'accent sur la capacité des entreprises à s'adapter favorablement, à continuer à fonctionner, à faire face, à interagir avec l'environnement, à suivre une trajectoire stable, ...

Nous retenons les définitions suivantes dans le but de souligner la capacité des entreprises, en particulier des PME libanaises à s'adapter à des situations difficiles pour survivre et à apprendre à se transformer pour se préparer à affronter des crises répétées. « *La résilience organisationnelle représente les qualités et les capacités d'adaptation qui permettent à une organisation de survivre et de se maintenir pendant les périodes de turbulences* » (Börekci et al., 2015). Lengnick-Hall et al. (2011) ajoutent que la résilience c'est « *l'aptitude d'une firme à efficacement absorber, à développer des réponses spécifiques à la situation et, finalement, à engager des activités de transformation afin de capitaliser sur les surprises perturbatrices qui menacent potentiellement la survie de l'organisation* ».

Ces deux définitions soulignent les différentes phases de la résilience, avant, pendant et après une crise. Le concept de résilience est donc « étroitement lié à la notion de crise » (Lengnick-Hall et Beck, 2011) définie par Williams et al. (2017, p.739) comme « *un processus d'affaiblissement ou de dégénération susceptible de culminer en un événement disruptif pour le fonctionnement normal de l'acteur (individuel, organisationnel et/ou communautaire)* ». Le fait de se renouveler en permanence a pour objectif d'éviter les situations de crise afin d'assurer la pérennité des entreprises (Lengnick-Hall et Beck, 2011).

Deux conceptions de la résilience sont à distinguer: la résilience active et passive (Lengnick-Hall et al., 2011, Ortiz-De Mandojana et Bansal, 2016). La première est qualifiée de résilience stratégique qui favorise le développement de nouvelles opportunités issues de la crise et permet d'éviter des situations de crise (Akgün et Keskin, 2014 ; Hamel et Välikangas, 2003 ; Lengnick-Hall et Beck, 2005). La seconde est un phénomène adaptatif (Chowdhury et al., 2018) qui explique le fait qu'une fois la crise dépassée, l'entreprise retourne à son état initial (Altintas 2020 ; Berger-Douce, 2021).

Hamel et Välikangas (2003) parlent d'une résilience stratégique, d'une capacité de reconstruction continue. L'accent est mis sur le renouvellement en permanence des entreprises et le développement de nouvelles opportunités. Le fait de se renouveler en permanence a pour objectif d'éviter les situations de crise afin d'assurer la pérennité des entreprises (Lengnick-Hall et Beck, 2011).

De ce fait, une crise (financière, économique, sociale, sanitaire, ...) est une opportunité de construire la résilience organisationnelle (Labaki, 2021). Selon Labaki (2021), six composants majeurs sont à souligner : l'exposition à l'adversité, un processus dynamique, l'adaptation positive, des systèmes renforcés et pleins de ressources, le développement continu, dans le but d'atteindre l'homéostasie du système passé ou une nouvelle homéostasie. Labaki (2022) met l'accent sur quatre dimensions de la résilience surtout dans les entreprises familiales qui sont la dimension financière, émotionnelle, sociale et entrepreneuriale.

2.2. La résilience comme un processus dynamique

Pour comprendre la résilience, nous proposons de la considérer comme un processus qui se situe autour d'une crise. Duchek (2020) a développé un modèle qui montre trois phases dans la résilience organisationnelle. La phase d'anticipation, avant la crise, se caractérise par des actions proactives qui montrent la capacité des entreprises à repérer des éléments déclencheurs de la crise et agir en fonction. La phase d'ajustement, pendant la crise, montre les actions qui seront mises en œuvre pour gérer la période de crise et contrer ses effets négatifs. Finalement, la phase d'adaptation, après la crise, mène à l'implantation des changements qui sont adoptés par les entreprises comme réactions à la crise. Berger-Douce (2021) souligne que ces trois phases de la résilience sont fortement dépendantes les unes des autres et présentent des chevauchements dans le temps. Charreire-Petit et Cusin (2013) s'intéressent à la résilience en tant que « processus dynamique d'absorption d'un choc subi, de reconstruction de soi, et de production de sens à partir de la situation vécue. Ce processus dynamique se déroule à travers des interactions avec l'environnement comme support et soutien de la dynamique elle-même (Charreire Petit & Cusin, 2013) ». Dardouri et al. (2022) mettent en évidence la question du temps et la nécessité d'une réflexivité au sein d'une communauté pour favoriser la résilience. L'appropriation, l'absorption et le renouvellement qui permettent la résilience nécessitent de se développer en interaction « de façon optimisée dans un espace-temps adéquat dans lequel l'entrepreneur évolue » (Dardouri et al., 2022, p.167). Et ainsi, ce sera au sein d'une communauté proche de l'entrepreneur, avec d'autres entrepreneurs par exemple que la réflexivité devient une ressource utilisée pour questionner ses représentations et ses croyances permettant une prise de recul nécessaire. De plus, Chalus-Sauvannet (2022) met en avant l'importance de la veille stratégique qui permet « d'alimenter le système de décision par des informations à caractère anticipatif » (p.44) et donc la résilience.

Pour conclure, la résilience peut être « considérée à la fois comme un état, un processus ou une stratégie en situation d'adversité » (Ewango-Chatelet, 2022, p.27)

2.3. Résilience et performance globale durable

Nous avons souhaité questionner la résilience dans les entreprises engagées socialement. Ci-dessous sera souligné le rôle de la RSE et de l'engagement en performance globale durable pour une meilleure résilience organisationnelle.

2.3.1. Rôle de la RSE pour une meilleure résilience organisationnelle

Les effets d'une stratégie de développement durable se mesurent sur le long terme et cela nécessite donc de ne pas « faire » de la RSE en espérant un retour sur investissement rapide. Ortiz-de-Mandojana et Bansal (2016) ont mis en évidence que des pratiques socialement responsables induisent une volatilité financière moindre, une croissance plus forte et donc de meilleures chances de survie aux crises. He et Harris (2020) défendent l'idée qu'une crise comme celle de la Covid-19 est susceptible « d'ouvrir la voie à une nouvelle ère de la RSE sur le long terme » (p. 181). La RSE serait un élément favorable à la résilience organisationnelle à partir d'une attention plus développée à leur environnement favorisant leur proactivité. (Lamprinakos, 2019 ; Berger Douce, 2021). L'analyse de la résilience de trois start-up éco-responsables par El Yadari (2022) montre que la crise peut être surmontée par l'effectuation. Pour transformer les contingences de la crise en opportunités, les organisations font preuve de créativité notamment en s'appuyant sur leur réseau.

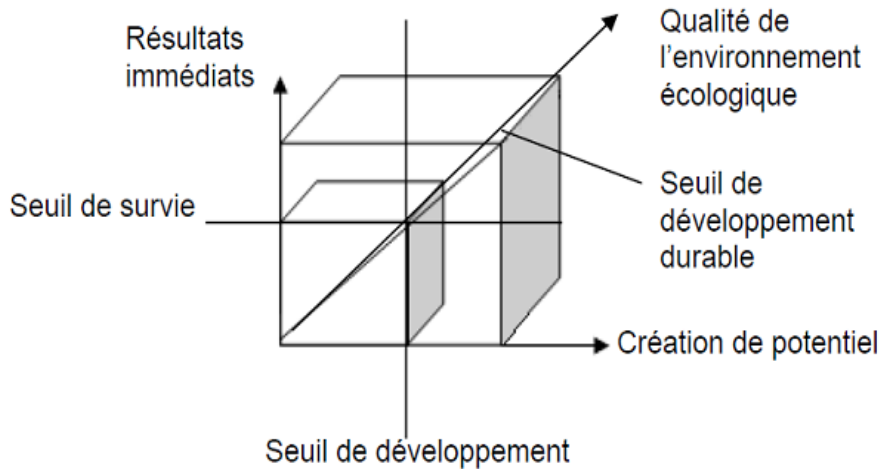
Qu'en est-il de la performance globale durable ? Etre une entreprise socialement responsable induirait une stratégie basée sur une performance globale durable.

2.3.2. Performance globale durable

Le concept de la performance a évolué d'une vision économique et financière à une vision globale durable (Savall, 1974, 1975 ; Savall et Zardet, 1987, 2015 ; Cappelletti 2006, 2010 ; Marchand et Raymond, 2008). Cette performance globale est définie comme « *une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens* » (Dohou et Berland, 2007, p.10). Il s'agit par la suite d'articuler les enjeux financiers et ESG² (Luthi et Mailly, 2015). La performance globale durable est définie dans la théorie socio-économique des organisations par deux composants, la performance sociale et la performance économique, une performance socio-économique renfermant les deux facettes d'un même phénomène (Savall et Zardet, 1987, 2015 ; Cappelletti et *al.*, 2018). Il est essentiel, par conséquent, de définir les seuils de survie et de développement en prenant en compte le développement durable. Savall et Zardet (2009, 2017) élaborent un schéma permettant de positionner l'entreprise en fonction de trois axes : résultats immédiats, création de potentiel, et développement durable / équilibre du pilotage socio-économique. Ce qui revient à s'intéresser respectivement à la performance financière et économique, à la performance socio-économique, et à la performance globale durable.

² Environnementaux, sociaux et de gouvernance

Figure 1 : Les seuils de survie et de développement



Source : Savall et Zardet, 2009, p. 14

En se basant sur cette figure, il s'agit d'identifier quatre zones de stratégies : une *Stratégie insidieusement dangereuse* dans le court et le moyen terme, une *Zone survie-développement* équilibrant la stratégie à court et moyen terme, une *Stratégie dangereuse*, une *Zone évidemment très dangereuse*. Les deux premières stratégies favorisent la survie de l'entreprise, en d'autres termes sa capacité à surmonter les chocs et à agir d'une façon globale et durable, tout simplement à être résilientes. Les deux dernières stratégies conduisent d'une façon ou d'une autre à la disparition de l'entreprise. Dans ce cas, l'entreprise se focalise sur le court terme et le profit rapide. Elle ne prend en compte ni les critères extra-financiers, ni son potentiel d'innovation et de création de potentiel.

Nous retenons que le lien tissé entre la création de potentiel, le seuil de survie, la performance à moyen et long terme favorise de plus en plus la résilience des organisations par leur focalisation sur le long terme et l'anticipation des éléments perturbateurs de leur fonctionnement.

Mais comment s'effectue la résilience des entreprises libanaises, en particulier des PME, face à de multiples crises avec leur engagement dans une démarche globale et durable de la performance ? Nous proposons une étude de cas pour répondre à cette question.

3. Méthodologie et Terrain de recherche

Les méthodes de recherche qualitatives sont plus adéquates pour répondre à des questions de recherche non suffisamment étudiées puisqu'elles favorisent l'exploration de nouvelles idées (Eisenhardt, 1989 ; Degeorge, 2015). Nous avons donc effectué une étude qualitative, longitudinale sur une PME libanaise socialement responsable opérant dans le secteur de l'imprimerie. Avec cette approche, nous avons souhaité comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes (Wacheux, 1996). Cette recherche s'inscrit dans le principe de contextualisation ; la méthode de recherche se fonde essentiellement sur la singularité du contexte (Hlady Rispal et Jouison-Laffitte, 2015). Dans ce travail, l'approche qualitative

trouve son intérêt dans le fait de voir la capacité d'une entreprise qui s'engage en RSE à être résiliente dans un contexte de multi-crisis. Nous proposons une étude de cas approfondie et longitudinale (Yin, 1989, 2008) d'une imprimerie de 2014 à 2022 tout en s'attardant plus particulièrement sur la période 2019-2022 où de multiples crises sont à gérer simultanément dans le contexte libanais.

Dans cette étude, nous analysons comment une entreprise gère de multiples crises en 2019/2022: politique, économique, énergétique, sanitaire, financière/bancaire notamment liée au taux de change. Plusieurs entretiens semi-directifs ont été effectués auprès du dirigeant de l'entreprise étudiée et des responsables RH et finance. Nous avons conservé l'anonymat pour des questions de confidentialité. L'ensemble des entretiens auprès des acteurs de la PME a permis de collecter leurs expressions, leurs points de vue, parfois différents, sur plusieurs thèmes liés à la gestion des crises et leur capacité de résilience dans un environnement turbulent et risqué. L'effet-miroir permet de restituer cette diversité de points de vue, de classer les expressions, et de souligner la subjectivité des acteurs. Nous avons trouvé pertinent de mettre l'accent sur la façon dont ces acteurs gèrent les situations difficiles auxquelles ils sont confrontés perpétuellement et leur capacité à survivre et à anticiper d'une façon continue les nouvelles crises.

Notre cas se concentre donc sur une entreprise libanaise opérant dans le secteur de l'imprimerie. Créée en 1968, basée à Beyrouth, SOPRINT compte, en juin 2022, 125 employés. SOPRINT a démarré avec trois employés et une machine dans une surface de 300 m² à Achrafiyeh (Beyrouth) en 1968. Elle s'est agrandie après plusieurs investissements pour occuper désormais des locaux de 5 500 m². L'activité principale de SOPRINT est l'impression de livres et de magazines pour des clients (sociétés d'éditions) dans les pays de l'Europe, du Moyen-Orient et de l'Afrique. Elle s'est diversifiée sur des articles commerciaux comme des documents imprimés d'entreprises : rapports annuels, catalogues, brochures et articles de papeterie. Plus récemment, SOPRINT a développé un secteur lié à l'impression numérique, l'impression en 3D (2014-2015) et le packaging (2016-2017). Elle est réputée pour ses services qui sont conformes aux normes internationales et elle bénéficie d'une présence physique dans les pays suivants : Royaume-Uni, Côte d'Ivoire et Irak.

Le dirigeant de l'entreprise a pour objectif de poursuivre le développement d'une culture environnementale et socialement responsable qui encourage la loyauté des employés et des clients. Par exemple, courant 2014, l'entreprise a investi 2.5 millions de dollars afin de diminuer de 40% par an le niveau de consommation d'énergie et la consommation d'alcool utilisé par les machines pour imprimer. Elle a consacré 300 000 dollars pour la mise en place d'un éclairage par *LED lighting* et l'installation d'une station photovoltaïque (250 MW/an). A la suite de cet investissement, elle a décroché le *First investment award* en 2015. L'engagement du dirigeant pour l'environnement date de plus d'une dizaine d'années et n'est pas lié aux crises étudiées de 2019/2021.

Membre de l'UN Global Compact depuis 2015, dans son rapport annuel, SOPRINT montre comment elle respecte les dix principes concernant les droits de l'homme, les normes internationales de travail, l'environnement, et la lutte contre la corruption.

ISO 9001	2008 - 2015 - 2017
ISO 14001	2004 - pour ses pratiques <i>eco-friendly</i> en 2014 (elle est la seule imprimerie à être certifiée ISO 14001 au Liban) - 2015

Label FSC	c'est la première imprimerie qui a eu cette certification au Liban en 2009
EcoVadis	Elle est certifiée « <i>Silver result</i> » en août 2018 et est parmi les premiers 30% des entreprises dans le monde qui ont eu cette évaluation.
ISO 45001	2020

Tableau 1 : Principales certifications de l'entreprise

SOPRINT s'est engagée en 2020-2022 dans plusieurs projets malgré les multiples crises au Liban.

- SwitchMed project (UNIDO) : un projet en rapport avec l'environnement. SOPRINT a présenté des rapports pour montrer l'évolution de la production sur la période 2020-2022 dans le but de souligner la production et la consommation d'énergie. Ce projet en cours au moment de notre dernier entretien a pour objectif de recueillir fin août 2022 des recommandations pour réduire la consommation d'énergie peut-être à travers le renouvellement des panneaux solaires qui datent de 2015.
- Lean manufacturing (projet avec USAID qui a financé à peu près 85% du coût du projet) : Le projet a démarré en décembre 2021 et a duré jusqu'à mai 2022. Le dirigeant de SOPRINT a pour objectif de s'inspirer du Lean manufacturing (nouveau concept au Liban) pour intégrer de l'amélioration continue. Le but est de réduire le coût en accélérant la procédure de travail à travers des techniques bien définies. Un comité « lean » a été créé ; 2-3 personnes ont été recrutées pour travailler là-dessus et assurer une amélioration continue dans les pratiques de l'entreprise.
- D'autres projets sont à lancer chez SOPRINT : ESG (Environment, Social, Governance)³ : TIF program & USAID : cela s'inscrit dans le cadre des normes internationales.

4. Résultats obtenus : la capacité de résilience d'une PME libanaise face à de multiple crises

La partie suivante met l'accent sur les effets des différentes crises sur la PME libanaise étudiée, les actions mises en place pour contrer les conséquences négatives des crises et survivre.

Notre analyse met l'accent sur les éléments organisationnels qui ont permis à SOPRINT de traverser ces multiples crises.

4.1. Les conséquences de la crise sanitaire et la crise financière sur SOPRINT

Un focus a été fait sur les actions de la crise du COVID et de la crise financière surtout de change subies au Liban en 2020, 2021 et jusqu'à présent (septembre 2022).

³ The United States Agency for International Development (USAID) funded Trade and Investment Facilitation (TIF) project, launched the Lebanon Environmental, Social and Governance (ESG) Stewardship Program in partnership with Capital Concept (S.A.L.), which is the first of its kind in the Middle East and North Africa region. The Lebanon ESG Stewardship Program will support more than 100 Lebanese corporations and SMEs in adopting internationally accepted environmental, social, and governance practices. As a result, Lebanese companies will become more attractive to investors who require ESG compliance, contributing to a more sustainable and diverse financial ecosystem in Lebanon.

Selon le dirigeant de cette PME, depuis les 3 dernières années, l'entreprise est confrontée à une crise financière, une crise de taux de change et une crise sanitaire qui sont venues l'une après l'autre pour coexister maintenant.

Au niveau sanitaire, l'entreprise a été affectée énormément à cause du confinement à plusieurs reprises. Elle a dû fermer, arrêter complètement le travail et la production durant plusieurs périodes. Les effets de la crise sanitaire (Covid-19) ont cependant baissé maintenant (juin 2022).

L'entreprise a dû fermer ses portes environ 20 jours, une fermeture complète mais il y a eu aussi certaines périodes où le travail se faisait à des horaires réduits (par exemple 8h par jour, alors que l'entreprise fonctionne normalement en continue, 24h/24 ; 7j/7j) en fonction des décisions gouvernementales. Différentes mesures sanitaires ont été adoptées comme le port du masque, l'utilisation des gels désinfectants, *« On a eu beaucoup de trucs à gérer puisqu'il y avait des gens qui tombaient malades, deux semaines à la maison... On a eu des périodes comme janvier 2021, avec le pic du covid-19 au Liban, où il y avait 20 personnes à la maison qui n'étaient contaminées d'ici, mais à cause des fêtes de fin d'année. On a dû gérer tout cela, la livraison aux clients, la production et tout. »*

Précautions et stratégies adoptées	<ul style="list-style-type: none"> - Confinement / Travail à distance pour 10% du personnel vu que la plupart des employés sont des techniciens et leur travail exige leur présence dans les locaux. Au lieu de faire 2 shifts, ils ont dû se limiter à un seul. - Précautions obligatoires (masques, désinfectants...) - Séminaire virtuel pour les employés sur le Covid-19 : diffuser la sensibilisation
Vaccin covid-19	-La plupart des employés sont vaccinés : 115 sur 125 employés Organisation des vaccinations dans SOPRINT
Performance des employés durant covid-19	<ul style="list-style-type: none"> - Effets négatifs causés par covid-19 - Employés démotivés au début
Activités particulières de l'entreprise durant Covid-19	<ul style="list-style-type: none"> - Communication via email - Eviter l'utilisation de papiers - Formations de sensibilisation pour expliquer et souligner l'importance de respecter les mesures sanitaires - Le bureau RH est très flexible depuis mars 2020, il a adopté « open door policy » dans le but d'être toujours à l'écoute des employés et de les aider financièrement si besoin (les aides financières existent depuis toujours chez l'imprimerie)
Effets de la crise sur la production de l'imprimerie	Le confinement a affecté négativement le niveau de production mais l'entreprise a pu gérer malgré les absences des employés contaminés le respect au maximum des délais de livraison et la production à travers le « cross-training » qui a permis de continuer à faire fonctionner les machines

Tableau 2 : récapitulatif de l'impact de la crise sanitaire

Durant la Covid-19, il y a une période d'adaptation. La directrice des ressources humaines a affirmé : *« Au début, c'était un peu difficile parce qu'on ne savait pas quoi faire exactement, il fallait obliger les employés de venir au travail, ou non, ... Le premier mois, ce n'était pas compréhensible sur tous les niveaux. On a dû fermer quelques jours. En parallèle on a acheté tous les produits (PPEs) masques, désinfectants, ... c'était la première étape. Durant la seconde étape, on s'est adressé aux employés, on ne les a pas obligés de venir au travail, et s'ils viennent on a offert tout ce qu'il faut pour les protéger, masques, sanitizers, social distancing, ... on a fait*

beaucoup de sessions de sensibilisation au Covid-19 et en ce moment-là on a fait un seul shift. Après, on attendait les annonces du gouvernement en matière de confinement. »

SOPRINT a toujours recommandé aux salariés de se faire vacciner. Il y a seulement 10 personnes sur 125 qui ne sont pas vaccinées. Le médecin de l'entreprise a rencontré les employés et a expliqué la nécessité de faire le vaccin. Il était toujours à leur écoute. De plus, durant la covid-19, des tests PCR ont été faits pour les employés toutes les deux semaines. Durant le mois de janvier 2021, il y a eu énormément de gens contaminés, une dizaine de personnes ont travaillé de chez eux en télétravail. Mais pour d'autres, comme les techniciens ce n'était pas possible. Grâce au cross training, d'autres techniciens ont pu les remplacer ou bien dans certains cas au lieu de faire fonctionner trois machines, l'imprimerie a dû recourir à 2 seulement. Le processus de production a été donc affecté mais il ne s'est pas arrêté.

La crise de la COVID a surpris l'entreprise et l'a obligé à fonctionner en fonction des directives du gouvernement. SOPRINT a dû et su adapter son organisation du travail.

4.2 Les conséquences de la crise financière sur SOPRINT

Pour la crise financière, le dirigeant déclare : « Au niveau de la crise financière, on ne s'attendait pas à ça. Le Liban passait par une période difficile depuis 2011 avec la guerre en Syrie, ça a pesé lourd sur son économie, mais nous on ne s'attendait pas à cette crise, que les dépôts bancaires soient bloqués dans les banques, qu'il y ait une dévaluation extraordinaire de la monnaie nationale (à peu près de 90%), non on ne s'attendait pas à ça. On n'avait pas pris des mesures. On était en train de réagir tous les jours aux crises qui se passaient. »

Au niveau financier, l'entreprise était solide financièrement grâce aux exportations qui sont de l'ordre de 40-50% de sa production, ce qui fait qu'elle avait accès direct à ce qu'on appelle aujourd'hui les *fresh dollars*⁴. Par ailleurs, le gouvernement encourage l'importation au lieu de soutenir l'exportation : les produits libanais sont taxés à l'export, alors que les produits européens importés au Liban ne sont pas taxés. Le directeur précise « *Et avec la crise, on a dû aussi réduire les crédits aux clients puisque tous nos fournisseurs, on doit les payer au comptant, cash. On n'a plus de crédits avec les fournisseurs locaux et étrangers. Tout est payé cash. Et donc on est obligé aussi avec nos clients de réduire les crédits. Pour les clients étrangers, on ne peut pas faire cela, on doit leur garder certains crédits (facilités de paiement, créances). On doit travailler sur les cash flows, maintenant on a trois cash-flows : un cash-flow en livres libanaises, un cash-flow en lollar*⁵, *et un cash-flow en fresh. Avant la crise on avait UN cash-flow qui était en dollar. » (Dirigeant de l'imprimerie). Le dirigeant de SOPRINT a ainsi dû développer des solutions pour la gestion financière de son entreprise.*

⁴ Les « fresh dollar » font référence aux montants libellés en dollars américains dans le système bancaire libanais qui sont soit en espèces soit reçus par virement bancaire international après le 17 octobre 2019, date de la révolution populaire libanaise contre les régimes corrompus et dysfonctionnels. Jusqu'à ce jour, ces montants ne font l'objet d'aucun transfert ou limite de retrait.

⁵ Le terme « lollar » fait référence à une unité monétaire utilisée pour désigner des sommes d'argent déposées auprès des banques libanaises, théoriquement libellées en dollars américains, mais interdites de retrait d'espèces ou de virement bancaire international en dehors du système bancaire libanais en raison d'un contrôle des capitaux imposé par les banques libanaises. Les banques donnent aux libanais cette somme en livres libanaises selon un taux fixé par la banque du Liban qui est maintenant (jusqu'à septembre 2022) 8000LBP contre 1USD. Cela signifie que l'USD que les libanais ont dans leurs banques vaut moins que le dollar sur le marché qui est de l'ordre de 35000 LBP/USD pour le 7 septembre 2022.

En fait depuis la guerre en Syrie en 2011, l'imprimerie a dû trouver des alternatives en termes d'international et d'autres façons de livraison, d'autres marchés... C'est pour cela qu'elle s'est orientée plus vers l'Europe, vers l'Afrique, dans le but d'avoir des marchés complètement indépendants des voies terrestres. Le dirigeant affirme que cette adaptation réalisée suite à la crise de la guerre en Syrie leur a permis de se développer à l'international et d'être plus prêt pour la crise de 2020. « *Et on a bien fait parce que déjà l'année passée l'Arabie Saoudite a aussi arrêté toutes les importations du Liban, tout produit importé. Et beaucoup de livres étaient exporté là-bas. Donc cela a aussi affecté la situation. Heureusement, qu'on s'était orienté vers l'Ouest, l'Afrique et l'Europe. C'est cela qui nous a aidé à pouvoir gérer cette crise. Mais bon tous les jours on a des défis* ».

Durant l'été 2021, il y avait beaucoup de problèmes au niveau de l'approvisionnement en fuel ce qui a obligé SOPRINT à arrêter l'usine parce qu'il n'y avait plus de fuel pour faire marcher les machines, pour faire tourner les générateurs d'électricité. Ceci a affecté aussi les employés qui ne pouvaient pas venir au travail par manque d'essence. L'entreprise a dû trouver des solutions comme le fait de compter sur ses fournisseurs pour lui garder une certaine quantité d'essence, de fuel, et à travers la négociation aussi avec d'autres fournisseurs pour se débrouiller. Pour les salariés, l'entreprise a cherché de l'essence et donnait des bidons d'essence aux salariés pour qu'ils puissent venir au travail. A chaque fois le dirigeant répète : « *On ne peut pas s'arrêter. Il faut trouver des solutions. L'usine tourne 24h/24, une heure de production perdue affecte tout, les délais de livraison pour tous les clients, ...* ».

Liquidité	<ul style="list-style-type: none"> - Liquidité limitée - Les employés ne peuvent pas retirer leurs salaires à cause des limites fixées par les banques - Mise en place d'un plan d'urgence pour survivre
Effets sur les clients et fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de changements constatés au regard des clients étrangers - Réduction des crédits aux clients puisque tous les fournisseurs exigent d'être payés au comptant (en cash). - Plus de crédits avec les fournisseurs locaux et étrangers. Tout est payé en cash. - Pour les clients étrangers, l'imprimerie doit leur garder certains crédits (facilités de paiement, créances)
Diminution du pouvoir d'achat des salariés	-Ajustement partiel des salaires : une augmentation des salaires exigée par le gouvernement et en plus, une partie du salaire en <i>fresh dollar</i> dans le but de garder un minimum de mode de vie pour les employés et les retenir.
Effets de l'inflation	<ul style="list-style-type: none"> -Les matières premières et les biens importés sont libellés en USD : l'importation des matières premières devient beaucoup plus coûteuse avec la dépréciation de la livre libanaise. - L'augmentation du taux de change USD/LBP a un impact sur l'augmentation des prix des produits vendus - L'entreprise a essayé de compenser les effets négatifs de l'inflation sur les employés avec l'ajustement partiel des salaires pour contrer ces effets notamment à travers le paiement d'un pourcentage du salaire en « <i>fresh dollar</i> » (au début c'était 15% pour arriver en juin 2022 à 35% du salaire en dollar)

Tableau 3 : Récapitulatif de l'impact de la crise financière libanaise

En revanche, ces crises ont eu plusieurs incidences sur SOPRINT notamment à cause de l'inflation qui a enregistré des niveaux records. L'entreprise ne peut pas toujours répondre aux besoins des employés qui réclament un salaire plus élevé pour faire face à la déflation et l'inflation des prix. D'un point de vue commercial, SOPRINT n'a pas de possibilités de diminuer les prix de vente pour faire face aux concurrents, notamment les imprimeries qui travaillent au noir avec des prix très compétitifs.

Un des challenges de SOPRINT est de garder les compétences techniques pointues pour continuer son activité.

4.2. Des actions proactives pour garder ses compétences

Juste avant la crise, SOPRINT s'est lancé dans de nouveaux produits comme le packaging et le labelling, les étiquettes pour des produits pharmaceutiques, des produits alimentaires, boissons, vin (« on s'est spécialisé là-dessus et on a maintenant 60% du marché »). SOPRINT a pu se développer dans l'agro-alimentaire et maintenant compte-tenu du contexte (augmentation des prix des produits alimentaires importés), le dirigeant pense que le secteur agro-alimentaire libanais va se développer pour faire face à la crise et donc qu'il y aurait davantage de demande pour le packaging et pour les étiquettes. Le dirigeant reconnaît que : *« C'est bien qu'on a pu entreprendre ça juste avant la crise. Maintenant avec la crise, cela est devenu beaucoup plus difficile d'investir parce qu'on n'a plus d'accès aux banques, on n'a pas accès à notre argent dans les banques, et donc il n'y a plus de prêts. Il faut travailler avec son propre argent, ce qui est beaucoup plus difficile »*.

L'imprimerie supporte des dépenses élevées en termes de formations des techniciens vu qu'il n'y a pas au Liban d'écoles techniques d'impression. C'est coûteux et difficile à faire en particulier avec la crise des taux de change (le dollar américain est passé de 1500 livres libanaises à plus de 30 000 livres libanaises). Le dirigeant explique : *« On a perdu trois salariés mais durant ces deux dernières années, notre effectif a augmenté. On a recruté, on est maintenant à 125 employés. On a recruté pour quelques postes, on a enlevé d'autres selon les besoins. Il y a des produits qui sont en augmentation comme les étiquettes, nous avons dû donc augmenter l'effectif dans ce département. »*

SOPRINT s'engage à diversifier ses activités et ses marchés pour répondre à de nouveaux besoins (3D printing, packaging, vente de machines à imprimer 3D). Cette diversification a joué un rôle positif durant cette crise. Il est à noter aussi l'évolution de la demande des clients vers le numérique, *social medias*, l'instabilité géopolitique a impacté les modes de livraison des produits : ils sont devenus plus chers et ils exigent plus de temps. Le développement du marché numérique et de l'impression 3D devient une réelle opportunité. Au Liban, les plus grands producteurs de vin avaient l'habitude d'acheter les étiquettes de vin à l'étranger, faute de fournisseurs de qualité au Liban. Il y avait donc une opportunité compte-tenu de la qualité des produits que SOPRINT offre à ses clients, surtout récemment dans ce marché. Pour cela, SOPRINT a adapté ces machines et former ses salariés pour répondre à la demande de ce nouveau marché. Ils fournissent en étiquetage, par exemple, le vin, le plus prestigieux et le plus cher du Liban...

Il est à noter aussi le rôle joué par la diaspora libanaise notamment dans ces périodes difficiles : les libanais sont un peu partout dans le monde (en Afrique, aux États-Unis, en Europe, en

Amérique Latine...) à être impliqués dans des réseaux, de nouveaux marchés, de nouveaux projets... Avec les devises étrangères, cela constitue un soutien à l'économie du pays qui est en pleine crise.

Pour rester en pointe dans la technique, SOPRINT a toujours formé ses salariés. De ce fait, l'entreprise organise des programmes de formation continue pour les salariés afin d'offrir des produits de haut niveau tout en respectant les normes internationales, ainsi qu'à la gestion des différentes crises rencontrées comme celle du Covid.

La DRH ajoute : « On fait des formations liées à l'ISO vu qu'on est certifié ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, il y a des formations qu'on est obligé de suivre, « required », une fois par an. Techniquement, voir qu'est-ce qu'on doit développer, par exemple, pour les customer service, une formation sur l'étiquette... pour développer des compétences en matière de leadership et communication, motivation, délégation, surtout qu'il y a de nouveaux managers cette année à SOPRINT. Ces plans de formation seront lancés courant juin et après on voit les recommandations de chaque manager en matière de formation. Parfois on fait des trainings sur de nouvelles machines ou bien un cross training. Si on suit le « succession planning », par exemple, il y a une personne qui va être à la retraite, donc on doit préparer et former une autre personne, soit nouvellement recruté, soit par recrutement interne surtout du côté technique... Cela fonctionne normalement sans crise. »

L'une des menaces qui secoue tout le monde au Liban est l'électricité. Le Liban est l'un des pays qui paie cher pour avoir de l'électricité 24/24. En 2022, en périodes de crises sévères et notamment la crise de changes, les prix des carburants ont flambé et l'électricité du Liban est aussi en pleine crise. L'imprimerie a anticipé ces problèmes et elle a installé il y a plusieurs années une station photovoltaïque et des panneaux solaires pour générer de l'électricité. SOPRINT a accordé une attention particulière à l'investissement environnemental qui lui permet depuis une dizaine d'années de réaliser une économie de coûts et d'autre part de combler les manques dans le secteur de l'électricité (par exemple avec l'implantation d'une station photovoltaïque).

4.3. Des mesures adoptées pour fidéliser les salariés en période de crise financière

Avec la crise financière et économique, la démotivation des employés est claire. Il y a toujours des employés qui ne sont pas satisfaits et qui ne comprennent pas que le pays est en situation de crise. L'entreprise comme les employés sont confrontés aux problèmes issus des crises et ont à gérer leurs conséquences.

L'imprimerie a mis en place une procédure d'amélioration continue et d'écoute des salariés. Cette procédure permet à l'employé de remplir un formulaire pour faire passer son message que ce soit au niveau du salaire, des conditions de travail, ou bien par rapport à l'environnement, les mesures « santé, sécurité ». La DRH reçoit ces formulaires, les lit, et en fonction elle organise un entretien avec la personne concernée pour discuter des problèmes mentionnés. Ces retours ont augmenté durant cette période de crise.

Le dirigeant ajoute : « Aujourd'hui même au niveau des salariés, ce n'est pas évident cette crise, parce que leur pouvoir d'achat s'est effondré, on a dû voir comment maintenir un minimum. On

a commencé à voir quoi faire parce qu'on a eu aussi trois membres qui ont quitté le Liban. Ils ont trouvé du travail à l'étranger, donc on a commencé à payer une partie du salaire en dollar pour pouvoir les garder, mais bon avec toute la cherté de vie, ce n'est pas évident. »

Selon la directrice des ressources humaines, ce qui compte aujourd'hui c'est que l'employé soit bien payé. Quand il est bien payé, sa performance change définitivement. Elle essaie d'expliquer d'une part la situation des employés au top management, et d'autre part aux employés à travers des entretiens individuels et par groupe selon le besoin.

La DRH explique : *« En fait, on a essayé d'améliorer les salaires. Une part des salaires est payé en « fresh dollar »⁶ et cette part augmente au fur et à mesure. Cela aide les employés. On a commencé par 15%, on a passé à 20% et puis à 25%, pour arriver en juin 2022 à 35% Cela rassure les employés. On essaie au fur et à mesure d'augmenter le pourcentage du salaire payé en dollar. On est bien, donc, malgré toutes les circonstances. »*

Il est important aussi de noter que l'entreprise avait comme habitude de recruter des non libanais durant la haute saison, des CDD pour 2 à 5 mois maximum. Mais ce n'est plus le cas en 2020-2021 où l'imprimerie a recruté plutôt des libanais en CDI, indépendamment de la saison, donc qui vont rester toujours dans l'entreprise, dans le but de recruter des libanais et donc de renforcer la citoyenneté de l'entreprise.

4.4. Des éléments qui ont permis à l'entreprise de faire face aux différentes crises

Le dirigeant-propriétaire de l'imprimerie ainsi que la directrice des ressources humaines ont souligné chacun trois éléments marquants qui sont développés ci-dessous.

Ainsi, la directrice des ressources humaines considère que la vision du management, la fidélité des employés et les compétences au sein de l'entreprise sont des éléments qui ont permis à SOPRINT de traverser la crise sans trop de dommages. La vision du management est selon elle, l'élément-clé. La façon dont le dirigeant-propriétaire gère la crise rassure et donne envie au comité de direction de se mobiliser pour le suivre. Selon la DRH, il invite toujours l'équipe à être optimiste. Il est calme. Il confronte les problèmes avec intelligence. Il est à l'écoute de tout le monde. Et, un de ses points forts et d'être très sensible à son environnement. La fidélité des employés et le maintien des compétences clés sont mis en évidence par la DRH comme indispensables pour traverser les crises. La résilience est même devenue une compétence intégrée dans les recrutements et les évaluations. *« Depuis 2019, on a de nouvelles compétences qu'on n'avait pas l'habitude d'en discuter comme la résilience d'où la nécessité de recruter quelqu'un qui a cette compétence. Par exemple, le formulaire d'évaluation de la performance est divisé en plusieurs sections : core competencies (work ethics, positivity, persistance, résilience, ...), compétences liées à chaque poste, compétences interpersonnelles (communication, ...), une section liée à l'ISO ».* Enfin, la communication a joué un rôle primordial pour expliquer et sensibiliser les employés aux questions des crises et favoriser la résilience.

Le dirigeant a lui mis l'accent sur les exportations, un management rassurant et la communication interne et externe. Les exportations sont selon lui, l'élément le plus important. Exporter, c'est avoir accès au *fresh dollar*. C'est primordial aujourd'hui pour SOPRINT pour pouvoir continuer

⁶ Cf note 1

à fonctionner. A cela, s'ajoute le fait de proposer un « *bon management qui permet d'être résilient* ». Aujourd'hui, il faut un bon management pour pouvoir vivre avec cette crise, selon le dirigeant. « *Il faut être résilient. Il ne faut pas s'effondrer chaque fois où on a une crise. Donc il faut vraiment prendre les choses calmement et essayer de regarder le moyen terme, par exemple avec des plans de fidélisation des salariés* » ... Enfin, au niveau de la communication interne, l'imprimerie a amplifié les réunions avec la mise en place de différents comités. Des réunions ont été organisées avec des brainstorming, l'invitation des techniciens, ... Le dirigeant affirme : « *On a augmenté la fréquence des réunions pour pouvoir mieux gérer la crise* ». L'entreprise a bénéficié de cette organisation par comité qui existait déjà (comité RH, comité finance, comité qualité, ...). Au niveau de la communication externe, l'entreprise a créé plus de relations solides avec ses clients. Le dirigeant souligne l'importance de continuer à communiquer, directement avec les clients, par exemple par téléphone. Le dirigeant explique que cela a été essentiel notamment quand il y a eu l'explosion du port de Beyrouth en août 2020 pour les rassurer, pour garantir la continuité du travail, le non-arrêt de la production. Il considère son entreprise comme « résiliente ».

5. Une nécessaire adaptation des processus de l'organisation

L'imprimerie s'engage dans une procédure d'amélioration continue malgré les différentes crises. Pour faire aux différentes crises, différentes adaptations ont été réalisées par le dirigeant : l'adaptation financière en gérant plusieurs cash-flows et opérant presque sans banques, l'adaptation client durant la période de crise à travers des facilités de paiement et la communication. Notre étude souligne également l'importance de l'adaptation RH à travers l'ajustement des salaires, la flexibilité des horaires durant covid-19, les mesures pour retenir les salariés, les formations offertes, être toujours à leur écoute, ...

Les éléments de la résilience peuvent se résumer dans le cas de SOPRINT par les principaux points suivants : une capacité de reconstruction continue (Hamel et Välikangas, 2003), le développement de nouvelles opportunités issues de la crise (Akgün et Keskin, 2014), un processus dynamique d'absorption d'un choc subi (Charreire-Petit et Cusin, 2013 ; Duchek, 2020), et le fait être stratégique.

En se basant sur notre étude, nous pouvons affiner ce qui fait une résilience active, une résilience stratégique en partie en lien avec le fait d'être déjà une entreprise socialement responsable. Ainsi, être intégrée dans une démarche qualité, sensible à l'environnement, à l'écoute des salariés en adaptant leur rémunération, en offrant des aides sociales, des formations adéquates, en assurant un environnement sain et prenant en considération la santé et la sécurité au travail sont des éléments clés de la résilience active d'une entreprise qui fait face à de multiples crises. La démarche de performance globale durable dans laquelle l'imprimerie est fortement engagée l'a aidée à réagir avec la crise, à se construire. Les différents comités internes ont aidé l'entreprise à fonctionner. Les différents aspects soulignés existaient avant la crise et restent d'actualité pour l'imprimerie, ce qui a facilité la gestion des différentes crises auxquelles tous les libanais sont confrontés.

Les diverses pratiques sociales, sociétales et environnementales implantées par le dirigeant de cette PME soulignent l'intérêt que les responsables accordent à la RSE, à l'équité sociale, au développement local, à la protection de l'environnement, ... D'une part, l'imprimerie met en

lumière des pratiques pour le respect de l'environnement à travers une politique assez stricte au niveau environnemental, et fait des investissements dans ce sens pour améliorer le rendement écologique. D'autre part, la satisfaction du plus grand nombre de parties prenantes revient à des lignes directrices fixées par l'entreprise elle-même s'inspirant de leurs valeurs et croyances dans un environnement turbulent. Tout en étant socialement responsable, l'imprimerie a été proactive à travers une attention plus développée à son environnement favorisant sa résilience face aux différentes crises (Lamprinakis, 2019 ; Berger Douce, 2021).

En se basant sur les travaux de Savall et Zardet (2009, 2017) qui ont défini le seuil de survie et le seuil de développement pour les entreprises / organisations en fonction des résultats immédiats, de la création de potentiel et du développement durable, l'imprimerie se situe dans le cadran 2, c'est-à-dire dans la zone « survie-développement » vu qu'elle cherche à équilibrer la stratégie à court et à moyen terme. Elles s'intéressent aux critères économiques et financiers tout en donnant de l'importance à ce qui relève du social et de l'environnemental malgré la situation difficile du pays et les multiples crises auxquelles elle est confrontée. Ce qui nous montre le degré de sensibilité de cette entreprise aux questions de création de potentiel, de performance à moyen et long terme intégrant des critères extra-financiers dans son fonctionnement et plus largement dans sa stratégie pour assurer sa survie.

A partir de certains éléments comme une base de connaissances hétérogènes, une politique de diversité des talents et des compétences, un portefeuille de ressources disponibles et larges, un capital social solide et un pouvoir basé sur l'expertise, la résilience peut s'effectuer (Lengnick-Hall, 2011 ; Eggers, 2020, Duchek, 2020). L'imprimerie a adopté une politique RH ancrée dans la politique de crise. Elle fait évoluer ses règles d'organisation, de fonctionnement tout en étant collé à la crise. Elle a favorisé le cross-training, elle adopte une politique de communication et d'écoute appréciée par la DRH.

L'enracinement des entreprises en RSE joue un rôle particulier dans l'amélioration de la résilience organisationnelle (Lamprinakis, 2019). Il s'agit de la capacité de l'imprimerie à s'enraciner dans la société (Hodgson, 2016). Ce qui permet une connexion plus profonde et plus significative avec la communauté et un large éventail de parties prenantes, tout à fait cohérent avec toutes les stratégies RSE en augmentant potentiellement ses avantages et ses effets tout en renforçant sa résilience (Lamprinakis, 2019, Basco, 2022).

6. Conclusion

L'engagement de la PME libanaise étudiée dans une performance globale durable a permis à cette entreprise d'être proactive dans la gestion des crises au Liban. Cela a constitué une voie pour être une entreprise résiliente face à de multiples crises.

La présente communication permet de souligner la conjugaison entre la résilience et la performance globale et durable dans une recherche interactive dans une PME libanaise implantée dans un contexte turbulent, incertain faisant face à de multiples crises (économique, financière, sanitaire, sociale, politique, ...). En effet, l'entreprise engagée en RSE vise une performance élargie qui intègre les critères sociaux, environnementaux dans une gouvernance multi-parties prenantes avec une vision à long et moyen terme permettant une meilleure résilience organisationnelle.

Notre recherche ouvre des pistes d'actions notamment pour :

- Inciter les dirigeants à prendre en compte les attentes de toutes les parties prenantes des PME libanaises pour une gouvernance multi parties prenantes dans ces entreprises, tout en montrant l'impact de ce système sur leurs résultats.
- Sensibiliser les managers aux questions de performance globale durable et les inciter à emprunter le chemin de la RSE, de la durabilité comme alternative aux crises économiques et sociaux en innovant, mobilisant les parties prenantes et fixant des objectifs à long terme par la création de potentiel, donc être résilient face aux multiples crises.

En revanche, la limite majeure de cette recherche est d'être une étude de cas unique, une imprimerie libanaise engagée en RSE. De ce fait, il serait intéressant d'étudier ce sujet auprès de plusieurs entreprises libanaises opérant dans divers secteurs d'activités et dans différentes régions du pays, et de voir aussi l'impact de ce sujet dans d'autres pays fragilisés par des crises géopolitiques, comme l'Amérique du Sud ou les pays proches de l'Ukraine, par exemple voir les conséquences de la guerre en Ukraine sur les PME. Nous pourrions également poursuivre ce travail de recherche avec une approche plus temporelle et processuelle de la résilience.

7. Bibliographie

- Abboud, M. (2022), 2021 une fin d'année catastrophique pour les commerces libanais, L'Orient-le jour, 30 mars 2022.
- Abboud, M. (2021), L'activité dans le secteur privé en baisse de 45% en 2020, s'inquiète l'Escwa, L'Orient-le jour, 3 février 2021.
- Akgün, A., Keskin H. (2014), Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance, *International Journal of Production Research*, Vol. 52, No.23, pp. 6918–6937.
- Altintas, G. (2020), La capacité dynamique de résilience : l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement, *Revue Management & avenir*, No. 115, pp. 113-133.
- Banque mondiale (2021), Le grand déni, *Liban bulletin de conjoncture*, Automne 2021.
- Basco, R. (2022), Weathering the storm, Family firm strategies in the midst of growing uncertainty”, In. *Challenges of family firms during Covid-19*, IBERIA, 16 Mars 2022.
- Berger-Douce, S. (2021), Capacité dynamique de résilience et RSE, l'alchimie gagnante face à la Covid-19 ? *Revue internationale P.M.E.*, Vol. 34, No.2, pp. 100–120.
- Bernard M.-J., Barbosa S.D. (2016), Résilience et entrepreneuriat : Une approche dynamique et biographique de l'acte d'entreprendre, *M@n@gement*, Vol. 19, No.2, pp.89-123.
- Bonanno, G. A. (2012), Uses and abuses of the resilience construct: Loss, trauma, and health-related adversities, *Social Science & Medicine*, Vol.74, pp.753-756.
- Borekci D.Y., Rofcanin Y., Gürbüz H. (2015), Organizational resilience and relational dynamics in triadic networks: a multiple case analysis, *International Journal of Production Research*, Vol.53, No.22, pp.6839-6867.
- Cappelletti, L. (2010), Vers une performance multidimensionnelle, *Revue Economie et Management*, Editions CNDP, N°135, pp.5-11.
- Cappelletti, L., Voyant, O., Savall, H. (2018), Quarante ans après son invention : la méthode des coûts cachés, *ACCRA*, Vol.2, N° 2, pp. 71-91
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2015). *L'Entreprise dans la société*. Paris, La Découverte.
- Chalus-Sauvannet, M-C (2022), « Les apports de la veille stratégique à la résilience des entreprises », Dans Chalus-Sauvannet & Ewango-Chatelet (coord), *Résilience entrepreneuriale en situations de risques et de crise*, (p. 31 – 46). Paris, France, EMS Editions
- Charreire-Petit S., Cusin J. (2013), « Whistleblowing et résilience : analyse d'une trajectoire individuelle », *AIMS, M@n@gement*, Vol. 16, No.2, pp.142 – 175.
- Dardouri M., Gibard P., Rérolle L. (2022), « Le rôle de l'accompagnement dans le développement de la résilience des entrepreneurs », Dans Chalus-Sauvannet & Ewango-Chatelet (coord), *Résilience entrepreneuriale en situations de risques et de crise*, (p. 151 – 170). Paris, France, EMS Editions.
- Degeorge, J.-M. (2015), Méthodologie qualitative et processus : deux frontières de la recherche en entrepreneuriat, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 14, pp. 7-13.
- Desorgues, P. (2021), Liban : les causes de la crise économique, *L'actualité au Liban*, [en ligne]. <https://information.tv5monde.com/info/liban-les-causes-de-la-crise-economique-336732>
- Dohou, A., Berland, N. (2007), Mesure de la performance globale des entreprises, *Comptabilité et Environnement*, France, 2007.
- Dubruc N., Mekdessi S., Khawaja D. (2018). Towards an eventual three-dimensional equilibrium regarding corporate social responsibility in Lebanese small and medium enterprises, *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 14, Nos. 1/2, pp.229–249.
- Dubruc N., Mekdessi S. (Dir.) (2017). Les entreprises libanaises et leur responsabilité sociale. Etat des lieux de la RSE. France. Harmattan, pp.239, 2017, Colloques & Rencontres. ISBN 978-2-343-12110-9.
- Duchek, S. (2020), Organizational resilience: a capability-based conceptualization, *Business Research*, Vol.13, pp.215–246.
- Eggers F. (2020), Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis, *Journal of Business Research*, No.116, pp.199–208.
- Eisenhardt, K. (1989), Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 532-550.
- El Yadari N. (2022), « La saisie des opportunités en temps de crise ». Dans Chalus-Sauvannet & Ewango-Chatelet (coord), *Résilience entrepreneuriale en situations de risques et de crise*, (p. 103 – 116). Paris, France, EMS Editions

- Ewango-Chatelet A. (2022), « La résilience organisationnelle en contexte entrepreneurial : intérêts et perspectives ». Dans Chalus-Sauvannet & Ewango-Chatelet (coord), *Résilience entrepreneuriale en situations de risques et de crise*, (p. 15 – 30). Paris, France, EMS Editions
- Hamel, G. et Välikangas, L. (2003), The quest for resilience. *Harvard Business Review*, Vol.81, No.9, pp.52-65.
- He, H. et Harris, L. (2020), The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, Vol.116, pp.176-182.
- Hlady-rispal, M., Jouison-Laffitte, E. (2015), La contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 14, pp. 15-40
- Hodgson, G.M. (2016), Karl Polanyi on economy and society: a critical analysis of core concepts, *Review of Social Economy*, Vol. 75 No. 1, pp. 1-25.
- Hollnagel E., Journé B., Laroche H. (2009), La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle, *AIMS, M@n@gement*, Vol. 12, No. 4, pp. 224-229. *Special Issue: Fiabilité et résilience comme dimensions de la performance organisationnelle*. DOI 10.3917/mana.124.0224
- Human Rights Watch, (2022). Rapport mondial 2022. Liban, événements de 2021. [en ligne]. <https://www.hrw.org/fr/world-report/2022/country-chapters/380764>
- Ilseven E., Puranam P. (2021), Measuring organizational resilience as a performance outcome, *Journal of Organization Design*, Vol.10, pp.127-137.
- Khawaja, D., Dubruc, N., Mekdessi, S. (2019), Les normes ESG : des outils de gestion pour une gouvernance multi parties prenantes dans les pme au Liban ? *VSE : VIE & SCIENCES DE L'ENTREPRISE*, N°207. pp. 28-60.
- Labaki, R. (2021), Historical values, social and environmental responsibilities: The next generation of family businesses is leading the way, [en ligne]. [https://www.henokiens.com/userfiles/file/Report%20-%20Rania%20Labaki%20\(EDHEC\),%20report%20The%20next%20generation%20of%20family%20business%20is%20leading%20the%20way.pdf](https://www.henokiens.com/userfiles/file/Report%20-%20Rania%20Labaki%20(EDHEC),%20report%20The%20next%20generation%20of%20family%20business%20is%20leading%20the%20way.pdf)
- Labaki, R. (2022), Leading through crisis: lessons from resilient family businesses, In. *Challenges of family firms during Covid-19*, IBERIA, 16 Mars 2022.
- Lai, Y., Saridakis, G., Blackburn, R. et Johnstone, S. (2016), Are the HR responses of small firms different from large firms in times of recession? *Journal of Business Venturing*, Vol.31, No.1, pp.113-131.
- Lamprinakos, L. (2019), Improving business resilience through organizational embeddedness in CSR, *Development and Learning in Organizations*, Emerald Publishing Limited, Vol. 33, No. 1 pp. 24-27.
- Lengnick-Hall C.A., Beck T.E., Lengnick-Hall M.I. (2011), Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management, *Human Resource Management Review*, Vol.21, pp. 243-255.
- Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E. (2005), Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change, *Journal of Management*, Vol.31, pp.738–757.
- Luthi, T., Mailly, L. (2015), *Améliorer la performance de votre entreprise : 70 recommandations concrètes pour 2015*, Paris : Eyrolles, 246p.
- Marchand, M., Raymond, L. (2008), Researching performance measurement systems – An information systems perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28, N°7, pp. 663-686.
- Ortiz-de-Mandojana, N. et Bansal, P. (2016), The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, Vol.37, No.8, pp.1615-1631.
- Savall, H. (1974,1975), *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*. Thèse Université Paris IX-Dauphine ; texte intégral publié chez Dunod, préface de Jacques Delors, 1974, 1975, 4° édition augmentée, Paris : Economica, 1989, 275p.
- Savall, H., Zardet, V. (2015), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Prix de Management stratégique, Harvard - L'Expansion, Paris : Economica, (1^{ère} édition 1987), 6^{ème} édition, 394p.
- Savall, H., Zardet, V. (2009), Mesure et pilotage de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise – résultats de recherches longitudinales. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, N° 4, pp. 7-36
- Savall, H., Zardet, V. (2017), *Strategic Engineering of the reed, Reflections on socio-economic strategy and implementation*, États-Unis: Information Age Publishing, 334p.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Economica, 290p.
- Williams, T.A., Gruber, D.A., Sutcliffe, K.M., Sheperd, D.A. et Zhao, E.Y. (2017), Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, Vol.11, No.2, pp.733-769.
- Yin, R.K. (2008), *Case Study Research, Design and Methods (Applied Social Research Methods)*. États-Unis: SAGE Publications, 4^{ème} édition, 240p.

- Yin, R.K. (1989), *Case Study Research: Design and Methods*. 2ème Edition, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, USA: Sage Publications.