



**PRATIQUES MANAGERIALES ET RESILIENCE DES PME AU QUEBEC EN PERIODE DE  
CRISE**

**Par Jean-Bertrand Ahu **

**Mémoire présenté à l'université du Québec   Chicoutimi en vue de l'obtention du grade de  
Maître  s Sciences (M. Sc) en gestion des organisations profil recherche**

Québec, Canada

  Jean-Bertrand Ahu , 2025

## RÉSUMÉ

L'étude des pratiques managériales des petites et moyennes entreprises (PME) au Québec en période de crise est essentielle pour comprendre leur capacité d'adaptation et de résilience face aux défis économiques, notamment ceux engendrés par la pandémie de Covid-19. Les PME, qui représentent une part significative de l'économie québécoise, doivent naviguer dans un environnement marqué par l'incertitude, les pénuries de main-d'œuvre, et l'évolution des demandes des consommateurs.

Cette recherche a mis en lumière l'importance de l'innovation organisationnelle et du management situationnel comme leviers clés pour la survie des PME durant les crises. Les résultats montrent que les entreprises ayant su adopter des pratiques managériales innovantes, telles que l'intégration de technologies numériques et l'encouragement d'une culture d'innovation, ont mieux résisté aux effets négatifs des crises. De même, un leadership empathique, basé sur la communication ouverte et la reconnaissance des efforts des employés, a contribué à améliorer le moral et la cohésion d'équipe.

Les conclusions de cette étude soulignent que la résilience des PME repose non seulement sur leur capacité d'adaptation économique, mais également sur leur engagement envers le bien-être de leurs employés. Les dirigeants doivent envisager ces pratiques comme des éléments permanents de leur stratégie, permettant ainsi à leur entreprise non seulement de survivre, mais aussi de prospérer dans un environnement en constante évolution. Enfin, il est recommandé que ces entreprises intègrent des évaluations régulières du bien-être et du niveau d'engagement de leurs collaborateurs, tout en offrant des opportunités de formation continue pour renforcer leurs compétences et leur engagement.

Les implications de cette recherche offrent des pistes précieuses pour les PME afin de renforcer leur résilience à long terme, tout en mettant en évidence la nécessité de poursuivre des recherches sur l'impact des pratiques managériales dans des contextes variés.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>i</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>ii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>iv</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>v</b>
<b>LISTE DES SIGLES .....</b>	<b>vi</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS .....</b>	<b>vii</b>
<b>DÉDICACE .....</b>	<b>viii</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>ix</b>
<b>AVANT-PROPOS.....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
CONTEXTE DE LA RECHERCHE.....	2
LA FINALITÉ DE LA RECHERCHE.....	5
<b>CHAPITRE 1 .....</b>	<b>7</b>
<b>REVUE DE LITTÉRATURE.....</b>	<b>7</b>
1.1 LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE (PME).....	7
1.1.1 LA DÉFINITION DE LA PME.....	7
1.1.2 SPÉCIFICITÉS MANAGÉRIALES ET TYPOLOGIES DES PME .....	12
1.2 CONTEXTE DE CRISES ET SITUATION DES PME AU QUÉBEC .....	26
1.2.1 CONTEXTE DE CRISE.....	26
1.2.2 LES EFFETS DES CRISES ET SITUATIONS DE CRISES SUR LES PME	36
1.3 DYNAMIQUE MANAGÉRIALE ET RÉSILIENCE DES PME EN CONTEXTE	
DE CRISE.....	43
1.3.1 LA DYNAMIQUE MANAGÉRIALE DANS UN CONTEXTE	
TURBULENT.....	43
1.3.2 LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE DES PME.....	51
<b>CHAPITRE 2 .....</b>	<b>56</b>
<b>CADRE CONCEPTUEL .....</b>	<b>56</b>
2.1 PRÉSENTATION DES DIMENSIONS DES PRATIQUES	
MANAGÉRIALES.....	57
2.2 PRÉSENTATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE DES	
PRATIQUES MANAGÉRIALES DE PME EN PÉRIODE DE CRISE .....	69
<b>CHAPITRE 3 .....</b>	<b>77</b>
<b>CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....</b>	<b>77</b>
3.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE .....	77
3.2 LE TYPE DE RECHERCHE.....	78
3.3 LA POPULATION DE LA RECHERCHE .....	81
3.4 ÉCHANTILLONNAGE DE LA RECHERCHE .....	82
3.5 CRITÈRE DE SÉLECTION (MODALITÉ DE RECRUTEMENT).....	85
3.6 MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES .....	87

3.6.1	ENTRETIENS SEMI-STRUCTURES.....	88
3.6.2	ANALYSE DOCUMENTAIRE.....	89
3.7	LES INSTRUMENTS DE LA COLLECTE DE DONNÉES.....	91
3.8	LES CRITÈRES DE SCIENTIFICITÉ DE LA RECHERCHE.....	92
3.9	LES LIMITES DU DEVIS SUR LE PLAN DE LA VALIDITÉ INTERNE / CRÉDIBILITÉ DES DONNÉES.....	97
3.10	CADRE ET RÈGLES ÉTHIQUES DE LA RECHERCHE.....	99
3.11	PROCESSUS DE TRAITEMENT ET D'ANALYSE DES DONNÉES COLLECTÉES .....	99
<b>CHAPITRE 4 .....</b>		<b>104</b>
<b>ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES RECUEILLIES SUR LE TERRAIN .....</b>		<b>104</b>
4.1	INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES .....	104
4.1.1	DIMENSION ÉCONOMIQUE .....	104
4.1.2	DIMENSION SOCIALE .....	107
4.2	MANAGEMENT SITUATIONNEL.....	110
4.3	ADAPTABILITÉ ET INNOVATION COMME CLÉS DE LA RÉSILIENCE .....	113
4.4	IMPORTANCE DE LA COMMUNICATION ET DU LEADERSHIP .....	117
4.5	APPROCHE HOLISTIQUE POUR LE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS .....	119
<b>CHAPITRE 5 .....</b>		<b>121</b>
<b>DISCUSSION DES RÉSULTATS .....</b>		<b>121</b>
5.1	L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE COMME RÉPONSE STRATÉGIQUE AUX CRISES.....	121
5.2	MANAGEMENT SITUATIONNEL ET ADAPTABILITÉ .....	125
5.3	LA DIMENSION SOCIALE DU LEADERSHIP EN TEMPS DE CRISE .....	128
5.4	IMPLICATIONS ET RECOMMANDATIONS POUR LA PRATIQUE MANAGÉRIALE .....	132
5.5	LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE.....	133
<b>CONCLUSION .....</b>		<b>135</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>		<b>138</b>
<b>ANNEXES .....</b>		<b>154</b>
ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN – PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT .....		155
ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN – EMPLOYÉ .....		159
ANNEXE 3 : APPROBATION CERTIFICAT ÉTHIQUE .....		163

## **LISTE DES TABLEAUX**

TABLEAU 1: CARACTERISTIQUES DES PME CLASSIQUES ET COMETES.....	18
TABLEAU 2: SYNTHESE DES DIMENSIONS DES PRATIQUES MANAGERIALES.....	75
TABLEAU 3: TABLEAU DESCRIPTIF DES CAS (PME) A NOTRE ETUDE.....	87
TABLEAU 4: TABLEAU RESUMANT LA PRODUCTION DE VERBATIMS PAR CAS.....	101
TABLEAU 5: TABLEAU DE CODAGE INDUCTIF ET DEDUCTIF .....	103

## **LISTE DES FIGURES**

FIGURE 1: ILLUSTRATION DE LA CONCEPTION DE LA RECHERCHE .....	76
---------------------------------------------------------------	----

## **LISTE DES SIGLES**

CAD : Dollars canadiens

CER : Comité d'Éthique de la Recherche

EDC : Exportation et Développement Canada

NVivo : Logiciel d'analyse qualitative

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques

PIB : Produit Intérieur Brut

PME : Petites et Moyennes Entreprises

R&D : Recherche et Développement

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

TPE : Très Petites Entreprises

UQAC : Université du Québec à Chicoutimi

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

CAD : Dollars canadiens

CER : Comité d'éthique de la recherche

EDC : Exportation et Développement Canada

ME : Moyennes entreprises

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

PE : Petites entreprises

PME : Petites et moyennes entreprises

R&D : Recherche et Développement

TPE : Très petites entreprises

UQAC : Université du Québec à Chicoutimi



## DÉDICACE

Je dédie ce mémoire à toutes celles et à tous ceux qui ont illuminé mon chemin de leur soutien indéfectible et de leur sagesse inspirante. À mes parents, qui ont toujours cru en moi et qui m'ont transmis des valeurs de travail, de détermination et d'intégrité. À mes professeurs, dont les enseignements m'ont guidé, m'ont encouragé à penser de manière critique et m'ont incité à repousser mes limites.

Je remercie également mes amis, dont la camaraderie et les encouragements m'ont porté tout au long de ce parcours ; votre présence a rendu chaque étape plus légère et plus agréable. À mes collègues et aux professionnels des PME qui ont partagé leurs expériences et leurs connaissances, vous avez enrichi ce travail de votre précieuse expertise et de votre générosité.

Enfin, je dédie ce mémoire à toutes les petites et moyennes entreprises qui, par leur résilience et leur créativité, sont des piliers de notre économie et de notre société. Votre capacité à innover face aux défis et à tisser des liens authentiques m'inspire profondément. Votre courage et votre détermination sont un modèle pour nous tous.

À vous tous, je vous exprime ma plus profonde gratitude. Merci d'avoir été là dans les moments de doute, d'avoir célébré mes succès et d'avoir nourri mon esprit avec vos idées et vos expériences. Ce mémoire est autant le vôtre que le mien.

## REMERCIEMENTS

Je souhaite exprimer ma sincère gratitude à toutes celles et tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire. Sans votre soutien et vos encouragements, cet ouvrage n'aurait pas vu le jour.

Tout d'abord, je tiens à remercier ma mère, dont l'amour inconditionnel et les sacrifices ont été des sources inestimables de motivation et de force. Ta foi en mes capacités et tes précieux conseils m'ont permis de surmonter de nombreux obstacles tout au long de mon parcours.

Je remercie chaleureusement ma directrice de mémoire, dont l'expertise et les retours constructifs ont grandement enrichi ma réflexion et mes travaux. Votre bienveillance, votre disponibilité et votre sens des détails m'ont guidé vers l'excellence, et j'ai appris autant de votre rigueur que de votre passion pour la recherche.

À mon tuteur, un grand merci pour votre accompagnement et votre soutien tout au long de cette aventure. Votre compréhension et votre encouragement m'ont été précieux pour avancer avec confiance et clarté. Vous avez su me donner les outils nécessaires pour développer mes compétences et approfondir ma réflexion.

Je suis également reconnaissant envers le personnel de l'université de l'UQAC, dont le dévouement et les efforts ont contribué à créer un environnement propice à l'apprentissage. Votre aide et vos conseils, que ce soit sur des questions administratives ou académiques, ont facilité mon parcours et m'ont permis de me concentrer sur l'essentiel.

À mes condisciples, je vous adresse mes plus sincères remerciements pour les échanges enrichissants et les moments partagés. C'est un véritable privilège d'avoir pu collaborer et échanger des idées avec vous. Vos contributions et vos points de vue ont élargi mes horizons et ont rendu cette expérience collective très enrichissante.

Enfin, mes chers amis, votre soutien indéfectible et vos encouragements ont été essentiels dans les moments de doute. Merci d'avoir été présents pour me motiver et célébrer mes petites victoires. Votre amitié et votre compréhension sont des valeurs inestimables qui ont illuminé ce chemin.

À toutes et à tous, votre présence à mes côtés a eu un impact profond sur ce parcours. Je vous remercie de tout cœur pour votre aide et votre engagement ; ce mémoire est le fruit de notre collaboration et de nos efforts communs.

## AVANT-PROPOS

Dans un monde en perpétuelle mutation, marqué par des crises économiques imprévisibles et des bouleversements sociétaux, les petites et moyennes entreprises (PME) se trouvent souvent à la croisée des chemins. Au Québec, ces entités essentielles à l'économie locale non seulement représentent la majorité des entreprises, mais elles sont également le moteur de l'innovation et de la création d'emplois. La crise de la pandémie de la Covid-19 a agi comme un véritable révélateur, mettant en évidence les vulnérabilités, mais aussi les forces qui résident au sein de ce tissu entrepreneurial.

C'est dans cette optique que j'ai choisi d'explorer les pratiques managériales innovantes adoptées par les PME québécoises en réponse à des situations de crise. Cette recherche vise à comprendre comment ces entreprises peuvent non seulement survivre à des moments de turbulence, mais aussi en sortir renforcées en intégrant des pratiques managériales adaptées et résilientes.

Au travers d'une approche qualitative enrichie de témoignages provenant de dirigeants et d'employés, cette étude se penche sur des dimensions importantes telles que l'innovation organisationnelle, le management situationnel et l'importance d'un leadership empreint d'empathie. Bien que les résultats offrent un éclairage sur des pratiques prometteuses, il est important de reconnaître que chaque PME est unique et que les contextes locaux peuvent influencer significativement les approches adoptées.

Les conclusions tirées de cette recherche ne prétendent pas être exhaustives, mais elles visent à fournir des pistes stratégiques pour aider les PME à renforcer leur résilience face aux défis à venir. En espérant que ces réflexions contribuent à enrichir le débat sur le management des PME au Québec et ailleurs, je convie le lecteur à explorer cette analyse des pratiques managériales en période de crise, enrichie par les voix de ceux qui naviguent au cœur de ces tumultes.

## INTRODUCTION

Dans un monde économique en perpétuelle mutation, les petites et moyennes entreprises (PME) se trouvent souvent à la croisée des chemins, confrontées à des défis qui mettent à l'épreuve leur résilience et leur capacité d'innovation. Représentant une part significative de l'économie mondiale, les PME jouent un rôle important dans la création d'emplois et la stimulation de la croissance économique, notamment au Canada et au Québec. Cependant, leur vulnérabilité face aux crises économiques, comme celles engendrées par la pandémie de la Covid-19, a mis en lumière certaines lacunes dans leur gestion et souligné l'importance d'adopter des pratiques managériales plus adaptées.

La pandémie a révélé des enjeux structurels au sein des PME, tels que l'inadéquation des processus de prise de décision et la gestion des ressources humaines. Dans ce contexte difficile, les entreprises en général, ont dû faire preuve d'agilité et d'innovation pour naviguer à travers des périodes tumultueuses. Au-delà des avancées technologiques, l'innovation organisationnelle, qui englobe les changements dans la culture, les processus de travail et les interactions humaines, s'avère essentielle pour assurer leur pérennité.

Face à ces défis, les dirigeants doivent penser adopter des approches flexibles, telles que le management situationnel, leur permettant de s'adapter aux besoins spécifiques de leurs employés et de répondre efficacement aux exigences du marché. En intégrant ces nouvelles pratiques managériales, les PME peuvent non seulement améliorer leur performance, mais aussi renforcer leur résilience face aux futures crises.

Cette recherche vise à explorer les pratiques managériales innovantes au sein des PME québécoises, en mettant en évidence l'importance de l'innovation non technologique et du management situationnel. En identifiant les méthodes existantes et en proposant des recommandations, cette étude souhaite fournir des outils pratiques pour aider les PME

québécoises à surmonter les défis actuels et à prospérer dans un environnement économique en constante évolution. En analysant les dynamiques de gestion en période de crise, nous espérons contribuer à enrichir la littérature sur le management des PME et offrir des perspectives éclairantes pour les dirigeants de PME souhaitant renforcer la résilience de leurs entreprises.

## **CONTEXTE DE LA RECHERCHE**

La pandémie de la Covid-19, déclarée par l'Organisation mondiale de la Santé en mars 2020 (Durand-Moreau, 2020), a provoqué une crise économique mondiale sans précédent, touchant particulièrement certains secteurs comme le tourisme, la restauration et le commerce de détail. Bien que les mesures de soutien gouvernemental au Québec aient atténué certains impacts immédiats, la relance à long terme a été difficile (Bernier et al., 2022; Huot, 2020).

D'une part, la crise a révélé des lacunes dans les pratiques managériales des PME québécoises, notamment des inefficacités dans le processus décisionnel et une gestion des ressources humaines souvent inadéquate (Majeau, 2023). Cela souligne l'importance pour ces PME de revoir et d'adapter leurs pratiques de gestion, en mettant l'accent sur l'innovation et l'adaptabilité afin de faire face à de telles situations. Les perturbations causées par la pandémie ont mis en évidence des lacunes dans la gestion des ressources humaines, la prise de décision et l'organisation du travail, tout en offrant des opportunités d'innovation et d'adoption de nouvelles méthodes de gestion (Somji, 2023) pour les entreprises. De nombreuses PME ont dû se réinventer pour s'adapter aux nouvelles réalités du marché, mais toutes n'ont pas réussi à le faire efficacement. La généralisation de pratiques telles que la numérisation et l'utilisation d'outils collaboratifs numériques a incité les dirigeants à

reconsidérer leurs approches traditionnelles. Cependant, l'impact de ces nouvelles pratiques a varié : certains dirigeants se sont adaptés rapidement, tandis que d'autres ont rencontré des difficultés. Cela souligne la nécessité d'une meilleure formation et d'un soutien accru pour les PME afin qu'elles puissent exploiter pleinement les opportunités offertes par ces innovations. Il est donc essentiel d'approfondir la recherche sur l'innovation non technologique et les pratiques managériales innovantes, particulièrement dans le contexte actuel chez les PME. L'innovation organisationnelle, comme le mentionnent Damanpour et Aravind (2012), est essentielle pour s'adapter aux changements rapides du marché. Elle ne se limite pas aux avancées technologiques, mais inclut également des améliorations dans les processus de prise de décision, la culture organisationnelle et les interactions humaines des entreprises (Damanpour & Aravind, 2012). Elle concerne aussi la manière dont les employés collaborent, communiquent et prennent des décisions. Les PME qui réussissent à intégrer ces éléments dans leur stratégie de gestion ont plus de chances de naviguer avec succès à travers les crises, telles que celles provoquées par la pandémie de la Covid-19 (Damanpour & Aravind, 2012). Par ailleurs, le management situationnel, tel que défini par Hersey et al. (1979), propose une approche flexible permettant aux dirigeants d'adapter leur style de leadership aux besoins spécifiques de leurs équipes. Cette approche est particulièrement pertinente dans le contexte actuel, où les dirigeants doivent faire face à une diversité de défis et de besoins. La capacité à ajuster son style de leadership en fonction des circonstances peut aider à maintenir la motivation et l'engagement des employés, éléments essentiels à la continuité des activités (Burkel & Fortuit-Klein, 2025; Hersey et al., 1979). En adoptant une gestion situationnelle, les dirigeants peuvent également mieux cerner les besoins spécifiques de leur entreprise et mettre en œuvre des solutions adaptées, renforçant ainsi leur résilience organisationnelle.

D'autre part, le contexte de la pandémie de la Covid-19 a été propice à l'innovation et à l'adoption de nouvelles méthodes de gestion. Les plateformes de télétravail et les applications de visioconférence sont devenues indispensables, incitant même les dirigeants les plus réticents à reconsidérer leur approche (Farrugia & Plutowski, 2020). Toutefois, l'impact de ces pratiques sur les PME québécoises a varié, et la littérature dans ce domaine est encore en évolution. Des lacunes subsistent quant à l'efficacité des stratégies de survie mises en œuvre, ce qui nécessite des recherches approfondies (Vidmar et al., 2020). Il devient important de comprendre comment ces innovations peuvent être intégrées de manière plus efficace dans les pratiques managériales des PME. Dans ce contexte, il est intéressant que ces entreprises développent des stratégies de gestion de crise robustes pour mieux faire face à de futures situations similaires. C'est dans cet objectif que cette recherche s'inscrit.

En effet, elle vise à enrichir notre compréhension des pratiques managériales innovantes au sein des PME québécoises, afin de leur permettre d'être assez résilientes dans un environnement économique en mutation constante. Cela inclut non seulement l'analyse des méthodes existantes, mais aussi l'exploration de nouvelles approches susceptibles d'émerger suite à la pandémie. Ainsi, nous nous concentrerons sur les innovations non technologiques liées aux pratiques managériales, en examinant l'efficacité d'associer l'innovation organisationnelle et le management situationnel par les PME québécoises pour survivre en période de crise et améliorer leur performance. L'objectif est aussi de dégager des recommandations pratiques et des stratégies adaptées au contexte québécois. Dans cette optique, notre section suivante, vise à clarifier les enjeux, les objectifs et la portée de notre étude, ainsi que la contribution attendue à la compréhension des pratiques managériales innovantes en période de crise dans le contexte spécifique des PME au Québec.

## **LA FINALITÉ DE LA RECHERCHE**

La recherche sur les crises comme celle de la pandémie de la Covid-19 revêt une importance capitale pour comprendre leurs impacts potentiels sur de nombreuses PME, tant au Québec qu'ailleurs. Bien que les PME québécoises présentent des caractéristiques spécifiques, elles peuvent toutes être affectées par des crises susceptibles d'influencer l'engagement des employés, la mise en œuvre de nouvelles méthodes de travail et le leadership des dirigeants. Il est donc essentiel d'analyser ces crises et les réactions des PME québécoises afin de leur fournir un accompagnement adéquat en période difficile.

En identifiant les facteurs favorisant la résilience et en proposant des pratiques managériales pour surmonter ces situations, il devient possible de soutenir leur durabilité. Ces crises sont souvent liées à des ajustements managériaux, internes ou externes, qui peuvent perturber la gestion et compromettre l'atteinte des objectifs de l'entreprise. L'appropriation de stratégies managériales innovantes pourrait donc renforcer la résilience des PME québécoises face à un contexte turbulent, comme ceux provoqués par des crises sanitaires ou économiques. En soutenant ces transformations, elles seraient mieux préparées à faire face à de futures crises et à développer leur anti-fragilité dans un monde du travail en constante évolution. Les enjeux technologiques, environnementaux et sociologiques actuels impliquent également la nécessité d'adapter leurs méthodes de gestion par des révisions réfléchies. Il est intéressant de reconnaître le rôle essentiel des PME dans l'économie québécoise, notamment pour le développement durable des communautés. Dans cette optique, cette étude vise à identifier des méthodes managériales innovantes et des stratégies susceptibles d'améliorer la gestion efficace des PME en période de crise.

Pour atteindre cet objectif principal, trois axes spécifiques ont été définis :



1. Identifier les pratiques managériales existantes chez les PME.
2. Explorer comment les changements managériaux dans les PME québécoises peuvent avoir un impact positif durant les périodes de crise.
3. Proposer des pistes et recommandations en démontrant l'utilité d'adopter de nouvelles méthodes managériales plus flexibles (notamment la combinaison d'innovations organisationnelles et du management situationnel) pour une gestion efficace, pérenne et résiliente face à un climat d'affaires incertain, accentué par la mondialisation.

Ainsi, dans l'optique d'approfondir notre compréhension sur notre sujet, le prochain chapitre de notre travail sera consacré à une revue de la littérature, qui nous permettra de cerner les connaissances, les pratiques existantes et les enjeux liés aux pratiques managériales et à la résilience des PME en temps de crise.

## **CHAPITRE 1**

### **REVUE DE LITTÉRATURE**

#### **1.1 LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE (PME)**

Les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle important dans l'économie québécoise, contribuant à la création d'emplois et à la croissance économique (Polèse & Shearmur, 2002; Saba et al., 2022). Cependant, ces PME sont souvent confrontées à des défis et à des crises qui mettent leur résilience à l'épreuve. Dans ce contexte, les pratiques managériales adoptées par leurs dirigeants jouent un rôle essentiel dans leur capacité à surmonter les difficultés et à s'adapter aux changements (Saba et al., 2022).

##### **1.1.1 LA DÉFINITION DE LA PME**

###### **1.1.1.1 NOTION ET ÉLÉMENTS DE DÉFINITION**

D'un point de vue académique, la PME est une entité socio-économique dont la définition suscite des débats parmi les chercheurs. Bien que la définition exacte ne fasse pas consensus, on peut généralement la caractériser selon deux approches distinctes : une approche quantitative et une approche qualitative (Torrès, 1997). La première approche repose sur des critères mesurables tels que la taille de l'entreprise, son chiffre d'affaires et le nombre d'employés (El Bassim & Elgraini, 2021). Selon cette approche, la taille de l'entreprise est l'un des traits majeurs de différenciation entre la PME et la grande entreprise (El Bassim & Elgraini, 2021). La notion de petite taille des PME fait référence aux petits volumes en termes d'activités et d'effectifs d'employés chez les PME (Ourich & Oubal, 2024; Torrès, 1997). La petite taille des PME facilite la communication entre les employés

et leur environnement (El Bassim & Elgraini, 2021). Elle permet aussi aux employés de mieux comprendre leur lieu de travail. Cela les aide à percevoir leur travail comme ayant un sens, ce qui peut augmenter leur motivation intérieure, importante pour leur bien-être (El Bassim & Elgraini, 2021; Ourich & Oubal, 2024). Les PME ont des moyens financiers limités pour subvenir à leurs besoins, entraînant un volume limité de ressources techniques, d'expertises, d'approches ou de méthodes de travail qu'elles utilisent, ainsi que des ressources immatérielles accessibles au dirigeant (Ourich & Oubal, 2024).

Concernant l'approche qualitative, elle est basée sur la centralisation de la gestion, l'implication du dirigeant et le pouvoir décisionnel (Torrès, 1997). En effet, le propriétaire-dirigeant est souvent le seul capitaine à bord, et c'est lui qui prend les décisions, ce qui lui permet d'exercer une influence considérable sur l'entreprise, que ce soit au niveau du contenu des activités, de son orientation stratégique ou du fonctionnement interne de celle-ci (Karadakil et al., 2015). Souvent, il en est le fondateur et exerce un grand pouvoir de direction en fonction de sa motivation, de son histoire personnelle et de son parcours professionnel (Karadakil et al., 2015). Sa stratégie de gestion de l'entreprise est intuitive et peu formelle. Le propriétaire-dirigeant n'a pas de vision stratégique claire, ou il possède une vision stratégique, mais celle-ci n'est pas formellement communiquée à ses collaborateurs (Condor, 2012).

Les propriétaires-dirigeants de PME endossent fréquemment les rôles de dirigeants et de responsables (Lavoie et al., 2019). Selon les travaux de Karadakil et al. (2015), ces dirigeants font souvent preuve de réticence à partager des informations et à déléguer la prise de décisions, particulièrement lorsqu'il s'agit de transférer des responsabilités à d'autres membres de l'entreprise. Bouhaouala (2008) identifie deux catégories de dirigeants en fonction de leurs priorités stratégiques, qui influencent leurs décisions et actions : le dirigeant

PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) et le dirigeant CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité). Le dirigeant PIC adopte une stratégie prudente, visant à garantir la durabilité de l'entreprise comme priorité principale (Bouhaouala, 2008; Jaouen, 2010; Marchesnay, 1988). En revanche, le dirigeant CAP adopte une approche plus opportuniste, axée sur l'expansion (Bouhaouala, 2008; Jaouen, 2010; Marchesnay, 1988). Selon Bouhaouala (2008), ces deux types de dirigeants privilégient leur intuition plutôt que de se fier uniquement à des analyses prédictives, estimant que l'intuition est une composante clé dans le processus de prise de décision (Bouhaouala, 2008).

Les PME ont souvent des tâches peu spécialisées, ce qui oblige leurs employés à posséder des compétences variées. Leur système d'information, qu'il soit interne ou externe, est généralement simple ou peu organisé. Ce système simple facilite la transformation des idées en résultats concrets, ce qui aide les PME à croître. Notons qu'à la différence des grandes entreprises qui prétendent favoriser le contrôle tout en formalisant la transmission de l'information, les PME exercent des liens et un contrôle direct, qui constituent le support fondamental de l'information (Monnoyer-Longé, 2002). En effet, les caractéristiques du système de gestion des PME sont, d'une part, un système d'information interne peu compliqué et moins organisé, et d'autre part, un système d'information externe simple (Abi Azar, 2005; Kaidi, 2022). Vu que la PME se caractérise par des concepts de proximité (hiérarchie, fonction, espace, temps) (Torrès, 1997), ses systèmes internes d'information sont principalement axés sur des relations informelles établies par le dialogue direct. L'information délivrée est tacite et rarement codifiée (Kaidi, 2022; St-Pierre et al., 2005). De même, dans ce système d'information des PME, le dirigeant occupe une place prépondérante dans toutes les relations entre la PME et ses différents acteurs, constituées principalement de clients, de fournisseurs, de partenaires et de banquiers.

Au Québec, les PME sont un pilier important de l'économie, jouant un rôle clé dans la création d'emplois, l'innovation et la croissance (Benyahya, 2023). Les PME québécoises se distinguent par leur taille modeste, leur gestion centralisée, l'implication directe du propriétaire-dirigeant et leur système d'information simplifié. Elles sont souvent axées sur la durabilité et l'indépendance, et entretiennent des relations étroites avec leurs parties prenantes tout en ayant un contrôle direct sur leurs activités (Kaidi, 2022). En explorant ces caractéristiques propres aux PME au Québec, on peut mieux apprécier leur diversité et leur contribution unique à l'économie de la province.

Dans la prochaine section, nous analyserons les caractéristiques des PME québécoises, afin de mieux comprendre leur contribution à l'économie provinciale.

#### **1.1.1.2 LES CARACTÉRISTIQUES DE LA PME DANS LE CONTEXTE QUÉBÉCOIS**

Dans le contexte québécois, les PME sont généralement définies comme des entreprises employant moins de 250 employés (OCDE, 2021). Selon un rapport de l'Exportation et Développement Canada (EDC, 2019), les PME se divisent en deux catégories en fonction de leur chiffre d'affaires : les petites entreprises (PE) ont un chiffre d'affaires inférieur à 2 millions de dollars CAD, tandis que les moyennes entreprises (ME) ont un chiffre d'affaires compris entre 2 et 10 millions de dollars CAD.

Selon Statistique Canada (2023), en décembre 2021, il y avait 1,21 million d'entreprises au Canada, dont 1,19 million (97,9 %) étaient des petites entreprises, 22 700 (1,9 %) des moyennes entreprises et 2 868 (0,2 %) des grandes entreprises. Les PME représentent donc la majorité des entreprises, soit 99,8 %.

Les PME jouent un rôle prépondérant et constituent la base du tissu économique de la province (Deslauriers et al., 2021). Leur importance est démontrée par leur impact économique puisqu'elles représentent plus de 95 % des entreprises et contribuent généralement à près de la moitié du produit intérieur brut (PIB) (Statistique Canada, 2023). Elles sont aussi la principale source de création d'emplois, même si elles disposent de ressources limitées et demeurent vulnérables face à divers contextes de crises (Dubruc & Khawaja, 2023). Par exemple, elles doivent répondre à des demandes spécifiques de leurs clients, et leur culture organisationnelle les pousse souvent à remettre en question leur statu quo, ce qui est une composante fondamentale de leur culture organisationnelle et peut favoriser le développement de la créativité, de la croissance et de la productivité (Amabile, 1996).

Par conséquent, cette capacité à remettre en question le statu quo et à explorer de nouvelles approches constitue un levier intéressant pour stimuler l'innovation et l'adaptabilité au sein des PME. Ces caractéristiques organisationnelles favorisent non seulement la créativité individuelle, mais aussi la dynamique collective nécessaire à la croissance durable. Afin de mieux comprendre les particularités qui influencent ces processus, il est pertinent d'examiner les spécificités managériales et les différentes typologies de PME, qui jouent un rôle déterminant dans la manière dont ces entreprises abordent l'innovation et la gestion du changement. Nous abordons donc dans la section suivante.

## **1.1.2 SPÉCIFICITÉS MANAGÉRIALES ET TYPOLOGIES DES PME**

### **1.1.2.1 LA NOTION DE MANAGEMENT EN CONTEXTE DE PME**

Le management est un aspect important pour toutes les entreprises, qu'elles soient des PME ou des grandes entreprises, et quel que soit leur secteur d'activité. Les chercheurs ont avancé différentes définitions du management, mais ils s'accordent sur certains principes fondamentaux (Eyriès, 2021).

Selon Fayol (1970), le management consiste à prévoir, planifier, organiser, diriger et contrôler. Pour Kreitner et Cassidy (2012), c'est un processus visant à résoudre des problèmes pour atteindre les objectifs de l'entreprise en utilisant efficacement ses ressources. Meier et Pacitto (2007) décrivent le management comme l'art de savoir quoi faire, quand le faire, et de le faire de la meilleure manière et au moindre coût. Koontz et al. (1980) insistent sur l'importance de la dimension humaine du management, en soulignant la nécessité de créer un environnement propice au développement des individus au sein de l'équipe. Malgré des nuances dans leurs définitions, ces auteurs mettent en avant l'importance de planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources de l'entreprise pour atteindre ses objectifs fixés. L'efficacité et l'efficience dans l'utilisation des ressources sont des éléments clés du management selon eux.

Chez les PME, le management doit être plus flexible, réactif et proche des activités, alors qu'au niveau des grandes entreprises, il est souvent plus hiérarchisé, spécialisé et orienté vers la planification à long terme (Owono, 2024; Torrès & Jaouen, 2008). Le management dans les PME implique souvent une approche plus proche du terrain, où les dirigeants doivent être polyvalents, réactifs et capables de prendre des décisions rapides. Ils doivent également

être en mesure de motiver et de mobiliser leurs employés dans un contexte plus restreint et souvent avec des ressources limitées (Owono, 2024). Le leadership est un aspect clé du management dans les PME, où les dirigeants doivent être à la fois des visionnaires et des facilitateurs, capables d'inspirer et de guider leurs équipes vers l'atteinte des objectifs fixés (Owono, 2024).

La communication et la gestion des talents sont également des compétences essentielles pour promouvoir un environnement de travail sain et motivant. Pour assurer la croissance et la réussite d'une PME, il est important que les dirigeants se forment, s'informent sur les meilleures pratiques de management, et cherchent à toujours s'améliorer (Bundy et al., 2017). En investissant dans le développement de leurs compétences managériales, ils pourront non seulement garantir le succès de leur entreprise, mais aussi contribuer à son expansion et à sa pérennité à long terme (Bundy et al., 2017).

En adoptant une approche stratégique et en mettant en place les bonnes pratiques managériales, les dirigeants des PME peuvent optimiser leurs performances, garantir la pérennité et l'amélioration des processus internes et externes de leur PME pour rester compétitifs sur le marché (Bundy et al., 2017). Cela implique de mettre en place des politiques de gestion des ressources humaines efficaces, de favoriser l'innovation et la créativité au sein de l'entreprise, et d'adopter des pratiques de gestion financière rigoureuses (Bundy et al., 2017).

Les dirigeants de PME doivent également être capables d'anticiper les changements et les défis auxquels leur entreprise pourrait être confrontée, et d'y faire face de manière proactive. Cela nécessite une capacité d'adaptation, une agilité organisationnelle et une veille constante sur leur environnement concurrentiel. Ils doivent être prêts à prendre des risques



calculés, à expérimenter de nouvelles approches et à s'adapter rapidement aux évolutions du marché (Bundy et al., 2017).

Enfin, le management chez les PME doit être centré sur les valeurs et la culture de l'entreprise. Les dirigeants doivent incarner ces valeurs, les communiquer de manière cohérente et les promouvoir au sein de toute l'équipe (Berkani, 2025; Cassell et al., 2002). Une culture d'entreprise forte et des valeurs partagées favorisent l'engagement des collaborateurs, la cohésion des équipes et la motivation des employés à travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs (Berkani, 2025; Cassell et al., 2002).

En résumé, nous retenons dans le cadre de notre étude que le management chez les PME désigne l'ensemble des pratiques, méthodes et processus utilisés pour diriger, organiser et coordonner les ressources (humaines, financières, matérielles) afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise (Berkani, 2025; Laoudi & Toudeft, 2023; Owono, 2024). Le management chez les PME est un élément clé pour assurer leur croissance et leur pérennité. Les dirigeants doivent être des leaders visionnaires, capables de prendre des décisions éclairées, de mobiliser leurs équipes et de développer une culture d'entreprise forte (Berkani, 2025). Ainsi, le succès d'une PME dépend en grande partie de la qualité de son management. Les dirigeants doivent se concentrer sur le développement de leurs compétences en management pour assurer le succès et la résilience de leur entreprise (Bundy et al., 2017). En adoptant les bonnes pratiques et en restant à l'écoute des besoins de leur organisation, ils peuvent contribuer à sa prospérité sur le long terme. Il est également important de s'entourer des bonnes personnes et de développer des compétences de leadership solides. Ainsi, l'investissement dans le développement des compétences managériales est essentiel pour relever les défis et garantir la pérennité de l'entreprise (Berkani, 2025).

Il existe différents types de PME en fonction du style de management des dirigeants, et chaque type de PME a ses propres défis et opportunités (Tadjuidje, 2024). Dans ce contexte, le management joue un rôle central dans le succès de chaque type de PME. Il est donc intéressant pour les dirigeants de s'ajuster à leur environnement spécifique et de mettre en œuvre des stratégies de management adaptées pour garantir le développement et la durabilité de leur activité (Tadjuidje, 2024). En comprenant comment le management impacte les différents types de PME, les dirigeants seront mieux préparés à mettre en place les meilleures pratiques pour assurer leur croissance et leur pérennité.

#### **1.1.2.2 LES TYPOLOGIES DES PME**

Dans la littérature sur la gestion des PME, le sujet portant sur leur classification suscite un grand intérêt. De nombreux chercheurs, tels que Filion (1988), Julien et St-Pierre (2009), St-Pierre et al. (2003) ont proposé différentes classifications pour regrouper les PME en plusieurs types. Ces classifications des PME se font selon trois approches principales : quantitatives, qualitatives ou combinant ces deux critères (Filali & Torra, 2025). En regroupant les PME selon des typologies précises, il devient plus simple d'analyser leurs caractéristiques, leurs défis et leurs opportunités propres. Elles permettent de définir des leviers de croissance et des actions adaptées à chaque PME, tout en favorisant l'avancement de la recherche académique et les échanges entre chercheurs et praticiens (Filali & Torra, 2025).

Filion (1988) a classé les PME en deux groupes : la comète et la classique. Cette classification permet de mieux comprendre comment ces PME fonctionnent, évoluent, et comment leurs dirigeants se comportent. En étudiant ces deux types de PME, Filion (1988) analyse leurs caractéristiques, leurs modes de croissance, leur capacité d'innovation, et leur

aptitude à s'adapter aux changements du marché. Cette étude contribue à mieux connaître l'ensemble du monde des PME et à identifier les facteurs qui mènent au succès ou à l'échec de chaque PME (Filion, 1988).

Par ailleurs, St-Pierre et al. (2003), ont proposé une classification en quatre catégories de PME : PME globales, innovantes, exportatrices et locales. Ces PME se définissent selon des pratiques commerciales spécifiques, comme le niveau d'exportation, le degré d'innovation ou la dépendance envers certains clients. Ces dimensions influencent le comportement des dirigeants et leur gestion de l'entreprise.

L'intérêt de cette typologie réside dans sa capacité à mieux comprendre les profils d'entreprises et d'entrepreneurs sur le marché, facilitant ainsi l'élaboration de stratégies et de politiques adaptées. L'étude de ces profils peut conduire à des solutions personnalisées pour favoriser leur développement, telles que l'adoption de bonnes pratiques, l'optimisation des ressources ou l'exploration de nouveaux marchés. Cela contribue également à renforcer leur compétitivité et leur capacité d'innovation. Par exemple, une PME innovante pourrait être encouragée à investir dans la recherche et le développement, tandis qu'une PME exportatrice aurait besoin de programmes de soutien à l'exportation (St-Pierre et al., 2003). En ciblant précisément leurs besoins, il devient plus facile d'accompagner chaque type d'entreprise dans sa croissance.

Enfin, la mondialisation a un impact différencié selon le profil des PME. Selon Julien et St-Pierre (2009), la mondialisation influence différemment les PME en fonction de leur positionnement, de leur stratégie et de leur environnement économique. Certaines PME restent principalement sur leur marché local ou régional, tandis que d'autres cherchent à s'internationaliser rapidement ou dès leur création. La connaissance de ces différences permet d'adapter les stratégies pour mieux répondre aux défis internationaux, permettant

ainsi aux PME de profiter des opportunités offertes par la mondialisation ou de faire face à ses risques. En ce sens, Julien et St-Pierre (2009) ont classifié les PME en six types : PME échappant à la mondialisation, PME agissant de façon passive face à la mondialisation, PME achetant fortement sur les marchés mondiaux, PME liées aux grandes entreprises exportatrices, PME faiblement exportatrices, PME mondiales.

Cet aperçu des différents types de PME montre que chaque PME a ses propres caractéristiques, stratégies et difficultés. En comprenant ces différents types, il devient plus facile de créer des stratégies adaptées (Filali & Torra, 2025). Cela permet de soutenir leur croissance, d'encourager l'innovation et de renforcer leur compétitivité, que ce soit sur le marché local ou international (Filali & Torra, 2025). Il est aussi important de noter que chaque typologie correspond à des profils de dirigeants, des modes de gestion et des objectifs stratégiques différents (Ferauge, 2021). Connaître ces classifications aide à mieux utiliser efficacement les ressources et à prévoir les évolutions futures des PME.

Dans notre prochaine section, nous examinerons chaque type de PME en détail. Nous verrons leurs particularités, leurs enjeux et leurs opportunités. Cela nous aidera à mieux comprendre leur fonctionnement et à identifier les leviers pour favoriser leur résilience.

#### **❖ TYPES DE PME ET OBJECTIF DU DIRIGEANT**

En se basant sur des spécificités de gestion et d'organisation, Fillion (1988) propose deux types de PME : classique et comète (voir tableau 1). Cette classification est intéressante car elle permet de mieux comprendre les particularités de chaque type de PME et distinguer leurs différentes dynamiques de croissance et de développement. Elle montre aussi que ces deux profils de PME ont des besoins en gestion et en organisation différents (Fillion, 2000).

**Tableau 1: Caractéristiques des PME classiques et comètes**

<b>Caractéristiques de deux types de PME : la classique et la comète</b>		
<b>Éléments</b>	<b>La classique</b>	<b>La comète</b>
<b>Type de propriétaire-dirigeant</b>	Opérateur	Visionnaire
<b>Objectifs du propriétaire-dirigeant</b>	Pérennité	Croissance
<b>Philosophie d'action</b>	Constance	Innovation
<b>Principales activités du propriétaire-dirigeant</b>	Gestion des opérations courantes	Stratégie, marketing, ventes, développements, identifications de solutions aux problèmes de trésorerie
<b>Employés</b>	Stabilité. Sens d'appartenance	Motivation élevée. Autonomie
<b>Postes de travail</b>	Définition de tâches au moins en ce qui a trait à l'essentielle	Évolution constante des tâches et de la façon de s'organiser pour les réaliser
<b>Structure</b>	Simple	Organique. Révisions et ajustements continus
<b>Délégation</b>	Peu	Très grande
<b>Communications</b>	De haut en bas, souvent non verbales	En tous sens, fréquents
<b>Reconnaissance</b>	La relation avec le propriétaire-Dirigeant constitue le facteur principal	La capacité d'accomplir des choses nouvelles et différentes rapidement ainsi que l'apprentissage partagé avec le propriétaire-dirigeant constitue les facteurs principaux

**Source :** Revue Organisations & Territoires, volume 9, n o 1, hiver 2000, p 5-16 (L. J.

Filion, 2000)

Les PME classiques sont dirigées par leurs propriétaires-dirigeants, appelés « opérateurs » (Filion, 2000). Ces propriétaires-dirigeants gèrent surtout l'entreprise au jour le jour, sans chercher à innover. Leur but principal est que l'entreprise reste stable et continue de fonctionner. Leur gestion est simple : ils privilégient la stabilité, ils ont peu de personnes

qui prennent des décisions à leur place, et la communication se fait surtout du haut vers le bas. La relation avec le propriétaire-dirigeant est très importante, et la réputation de l'entreprise dépend souvent de l'expertise de ses opérateurs. Ce modèle permet à l'entreprise d'être stable et de durer, mais il limite sa croissance (Filion, 2000).

Tandis que les PME dites « comètes » sont dirigées par des entrepreneurs visionnaires (Filion, 2000). Elles cherchent à innover, à se démarquer et à se développer rapidement. Ces propriétaires-dirigeants visionnaires délèguent plus de responsabilités, encouragent leurs employés à prendre des initiatives, et leur gestion est plus souple et adaptable (Filion, 2000). Leur objectif principal est la croissance. Leur fonctionnement est plus flexible, avec des changements réguliers dans les tâches et une communication plus ouverte. Ces PME comètes explorent souvent de nouveaux marchés et utilisent des stratégies innovantes pour se développer (Filion, 2000).

Ainsi, on peut faire le lien entre ces PME (classiques et comètes) et les deux profils de dirigeant (PIC et CAP) des PME. La distinction entre ces profils PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) et CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité) permet d'appréhender les orientations stratégiques des dirigeants en fonction de leurs objectifs (Filion, 2000; Jaouen, 2010).

Les PME classiques et leurs dirigeants PIC privilégient la stabilité, la gestion prudente et la conservation de leur indépendance. En effet, les propriétaires-dirigeants de PME classiques correspondent davantage au profil PIC, mettant l'accent sur la pérennité et l'indépendance de leur entreprise (Filion, 2000; Jaouen, 2010; Marchesnay, 1988). Ils privilégient la gestion opérationnelle et la stabilité, tout en évitant les prises de risque. En revanche, les propriétaires-dirigeants de PME « comètes » se rapprochent du profil CAP, axé sur la croissance et l'autonomie. Ils sont plus enclins à innover, à déléguer des responsabilités

et à saisir de nouvelles opportunités de développement (Filion, 2000; Jaouen, 2010; Marchesnay, 1988).

Ainsi, la typologie PIC/CAP permet d'analyser les différentes orientations des dirigeants de PME et d'identifier leur impact sur la performance de l'entreprise. Les dirigeants PIC se rapprochent des dirigeants conservateurs, tandis que les dirigeants CAP présentent des similitudes avec les dirigeants opportunistes, dans leur approche de gestion et de prise de décision. En revanche, les PME « comètes » et leurs dirigeants CAP adoptent une orientation vers la croissance rapide, l'innovation et l'expansion, en utilisant une gestion plus déléguée, flexible et un comportement décisionnel opportuniste (Filion, 2000; Jaouen, 2010; Marchesnay, 1988).

En résumé, l'opposition entre ces deux types de PME repose sur leur approche stratégique : l'une valorise la stabilité et la prudence, l'autre mise sur la dynamique, l'innovation et la prise de risques pour saisir rapidement les opportunités de développement (Filion, 2000; Jaouen, 2010; Marchesnay, 1988). Cette classification est utile pour analyser les grandes orientations des dirigeants et adapter les stratégies de gestion. Elle aide à comprendre le profil de ces PME. Ainsi, en identifiant ces différents profils, il devient possible de mettre en place des stratégies personnalisées et adaptées à chaque type de PME. Cela permet non seulement d'optimiser leur gestion, mais aussi de mieux anticiper leurs besoins spécifiques. Cependant, cette classification a ses limites. Elle simplifie le fonctionnement des PME, car une PME peut présenter à la fois des caractéristiques de ces deux types (comète et classique à la fois). Par exemple, une entreprise qui innove beaucoup mais reste conservatrice dans ses opérations peut difficilement être rangée dans une seule catégorie. De plus, elle ne prend pas en compte l'environnement externe, comme la

conjoncture économique ou la concurrence, qui influence aussi fortement la gestion des PME.

Dès lors, il est intéressant d'examiner plus en détail les différents types de PME en fonction du potentiel de développement de l'entreprise, afin d'adapter encore davantage les actions à leur contexte particulier.

### ❖ TYPES DE PME EN FONCTION DU POTENTIEL DE L'ENTREPRISE

Une autre approche a été proposée par St-Pierre et al. (2003). Elle classe les PME en quatre groupes en fonction de leur position sur le marché et de leur stratégie :

**La PME globale :** Elle cherche à se développer à l'échelle mondiale. Elle s'appuie sur un conseil d'administration pour fixer ses stratégies et viser une croissance rapide. Elle décentralise ses décisions, gère efficacement ses ressources et vise une forte performance financière. Elle est souvent ambitieuse, innovante et ouverte à l'international (St-Pierre et al., 2003). Le propriétaire-dirigeant est ambitieux, avant-gardiste et proactif dans les choix stratégiques de la PME. Il recherche la croissance de son entreprise en conquérant de nouveaux marchés avec des produits connus. Son style de gestion est moderne, et il fait preuve d'un leadership ouvert grâce à la décentralisation et au réseautage. Il s'intéresse aux exportations et travaille pour atteindre des taux de croissance significatifs (St-Pierre et al., 2003).

**La PME innovante :** Elle met surtout l'accent sur la recherche et le développement. Son dirigeant innove constamment pour créer de nouveaux produits ou services. Cette PME reste flexible pour s'adapter rapidement aux changements du marché, même si cela peut parfois nuire à sa stabilité financière (St-Pierre et al., 2003). Ces PME se concentrent sur le développement de nouveaux produits, services ou procédés, en recherchant constamment des



solutions innovantes pour relever leurs défis. Elles adoptent des pratiques d'affaires exemplaires, en utilisant des méthodes efficaces, et misent sur l'adaptabilité et la flexibilité pour s'ajuster rapidement aux changements du marché et saisir de nouvelles opportunités (St-Pierre et al., 2003). Bien que leur stabilité financière puisse parfois être fragile, leur capacité à réorganiser leur gestion en fonction des besoins constitue un avantage stratégique (St-Pierre et al., 2003).

**La PME exportatrice :** Elle commercialise ses produits sur des marchés étrangers, souvent dans des pays proches culturellement. Son dirigeant reste ouvert aux nouvelles opportunités, mais sans forcément adopter une stratégie structurée. La simplicité de ses pratiques lui permet de s'intégrer facilement dans des chaînes d'approvisionnement internationales (St-Pierre et al., 2003). Les PME exportatrices, contrairement aux PME innovantes ou globales, se spécialisent dans des produits spécifiques, facilitant leur intégration dans des chaînes d'approvisionnement internationales et leur croissance rapide. Elles privilégient la qualité des processus de production et de commercialisation, adoptant une approche professionnelle pour répondre aux commandes à l'étranger. Leur innovation se concentre principalement sur l'amélioration de la qualité des produits exportés, plutôt que sur le développement de ressources internes (St-Pierre et al., 2003). Leur dimension entrepreneuriale se manifeste dans leur gestion des risques économiques et leur capacité à saisir les opportunités internationales, ce qui exige le développement de compétences stratégiques et économiques.

**La PME locale :** Elle se concentre principalement sur son marché local ou régional. Son dirigeant privilégie la stabilité et la gestion réactive. Elle fonctionne souvent avec peu de moyens et mise sur la proximité avec ses clients (St-Pierre et al., 2003). Son succès repose sur sa capacité à optimiser ses ressources actuelles et à minimiser les risques. Son

organisation et son management sont axés sur l'efficacité et la réactivité, ce qui favorise sa croissance financière (St-Pierre et al., 2003). À long terme, cette PME doit envisager une vision plus stratégique pour assurer sa pérennité face à la concurrence.

La typologie de St-Pierre et al. (2003) offre une bonne compréhension du management des PME en mettant en évidence les caractéristiques et stratégies propres à chaque type d'entreprise selon leur position sur le marché. Cette classification permet de distinguer les PME selon leur niveau d'ouverture au marché international. Elle offre aussi un regard clair sur leurs stratégies et permet d'identifier leurs défis spécifiques.

Malgré son apport, cette typologie présente également des limites, notamment en raison de sa rigidité et de l'omission de certains facteurs environnementaux. Il serait donc intéressant d'approfondir cette classification en étudiant la manière dont ces différents types de PME interagissent avec le processus de mondialisation. En effet, leur degré d'ouverture au marché international influence non seulement leurs stratégies de croissance, mais aussi leur capacité à s'adapter aux dynamiques globales. La section suivante s'attardera donc sur les divers types de PME en lien avec la mondialisation, en examinant comment leur positionnement sur le marché international façonne leur développement et leurs défis dans un contexte mondialisé.

## **❖ TYPES DE PME ET MONDIALISATION**

Julien et St-Pierre (2009) soulignent que certaines PME, notamment celles en croissance, cherchent à optimiser leur efficacité, réduire leurs coûts ou suivre leurs clients sur les marchés internationaux, dès leur création ou progressivement. Ils proposent une classification des PME en six catégories, selon leur demande de ressources étrangères, leurs ventes à l'étranger, ainsi que les menaces et opportunités liées à la mondialisation (Julien &

St-Pierre, 2009). Par ailleurs, ils élaborent une typologie basée sur le degré d'intégration des PME dans la mondialisation, identifiant six profils différents de PME, à savoir :

**Les PME échappant à la mondialisation :** Ces PME sont principalement orientées vers des besoins locaux ou fournissent des services à la personne, au grand public ou aux très petites entreprises (Julien & St-Pierre, 2009). Leur activité repose sur des relations de face-à-face ou socioculturelles, comme dans le commerce de détail, l'artisanat, l'hébergement ou la restauration. Elles se font connaître par le bouche-à-oreille, valorisent leur savoir-faire et leur clientèle fidèle, et leur concurrence est faible, souvent locale ou régionale, en raison de leur localisation ou d'une demande sporadique (Julien & St-Pierre, 2009).

**Les PME agissant de façon passive face à la mondialisation :** Ciblent principalement les marchés locaux ou régionaux, ces PME achètent une petite part de leurs matières premières ou produits à l'international via des intermédiaires (Julien & St-Pierre, 2009). Leur activité est souvent dans des secteurs comme la mécanique, les agences de voyages ou la rénovation, face à la concurrence de groupes nationaux ou internationaux ou de chaînes commerciales. Elles restent peu impliquées dans la mondialisation, avec une approche principalement réactive (Julien & St-Pierre, 2009).

**Les PME achetant fortement sur les marchés mondiaux :** il s'agit des PME spécialisées dans l'importation, notamment dans la fabrication de produits complexes à faible volume ou dans certains services (Julien & St-Pierre, 2009). Beaucoup de ces PME fournissent principalement des marchés locaux ou régionaux, mais elles ont des importations significatives pour répondre à leurs besoins (Julien & St-Pierre, 2009). Leur activité repose sur l'importation de matières premières, de compétences ou d'équipements pour satisfaire la demande locale ou régionale (Julien & St-Pierre, 2009).

**Les PME liées aux grandes entreprises exportatrices :** Ce sont des PME de taille moyenne qui fournissent des services ou des pièces aux grandes entreprises exportatrices, telles que la maintenance ou le conseil (Julien & St-Pierre, 2009). Elles ont une forte tendance à importer des matières premières, des compétences et des équipements pour répondre aux demandes de leurs clients et du marché local. Certaines exportent occasionnellement pour satisfaire une partie de leur clientèle (Julien & St-Pierre, 2009).

**Les PME faiblement exportatrices :** Ces PME exportent principalement vers un ou deux pays proches et culturellement similaires, représentant en moyenne 15 % de leur production (Julien & St-Pierre, 2009). Leur stratégie d'exportation est sporadique, sans planification spécifique, souvent en début d'activité, en utilisant des agents pour s'implanter à l'étranger (Julien & St-Pierre, 2009). Elles exploitent leurs contacts pour développer leur réseau international et mieux répondre aux besoins clients.

**Les PME mondiales :** Ces PME, généralement issues des pays industrialisés, opèrent dans plusieurs pays pour des raisons stratégiques ou spécifiques. Représentant environ 1 % des PME dans ces pays, elles incluent des exportateurs précoces avec des produits uniques, ou des entrepreneurs risquant leur activité face à la concurrence internationale (Julien & St-Pierre, 2009). Leur positionnement se fait via diverses stratégies telles que la création de filiales ou de coentreprises, leur permettant d'opérer sur plusieurs marchés internationaux, souvent sans recourir à une exportation directe (Julien & St-Pierre, 2009).

Cette classification montre que toutes les PME n'ont pas le même rapport à la mondialisation. Certaines restent très centrées sur leur marché local, tandis que d'autres cherchent à s'internationaliser fortement.

En résumé, la classification des PME selon différentes typologies, que ce soit par leur gestion, leur potentiel, leur degré d'ouverture à la mondialisation, constitue un outil précieux

pour mieux comprendre la diversité et la complexité de ces entreprises (PME). Ces approches permettent d'adapter les stratégies de management, d'identifier leurs besoins spécifiques et de concevoir des politiques de soutien ciblées, favorisant ainsi leur croissance et leur pérennité. Toutefois, ces typologies, tout en étant utiles, doivent être considérées comme des repères qui reflètent une réalité dynamique. La capacité des PME à s'adapter à leur environnement, surtout dans un contexte mondial en évolution, est essentielle pour leur survie à long terme.

Dans le contexte actuel, marqué par des transformations rapides dues à la mondialisation, aux avancées technologiques et, plus récemment, aux impacts de la crise sanitaire de la pandémie-Covid-19, il est intéressant d'analyser comment ces différentes typologies de PME vivent et réagissent face aux défis et aux turbulences économiques au Québec. La prochaine étape consiste donc à examiner de plus près le contexte de crises et la situation spécifique des PME au Québec, afin de mieux comprendre leur résilience, leurs stratégies d'adaptation, et les enjeux auxquels elles sont confrontées dans cette nouvelle ère incertaine.

## **1.2 CONTEXTE DE CRISES ET SITUATION DES PME AU QUÉBEC**

### **1.2.1 CONTEXTE DE CRISE**

Le monde d'aujourd'hui est en constante évolution, ce qui incite les dirigeants d'entreprise à réfléchir et à revoir leurs pratiques de management en conséquence. Bourg et al. (2006) estiment que la gestion dans des environnements de crise constitue une menace pour les entreprises et nécessite une attention extrêmement minutieuse, car cet environnement constitue en lui-même une situation critique inhabituelle, dont les conséquences sont souvent préjudiciables au fonctionnement des entreprises. Toutefois, ces

auteurs soutiennent que les périodes de crise peuvent offrir aux entreprises un terrain fertile pour toute une série de mutations et d'opportunités positives, les incitant à reconsidérer les théories et les pratiques de gestion afin de conforter leur position sur le marché des affaires (Bourg et al., 2006).

Afin d'utiliser efficacement le terme « crise », dans cette partie de notre travail, notre première section sera consacrée à l'analyse de la notion et des types de crises, et notre deuxième section abordera la situation des PME face aux crises dans le monde, et particulièrement au Québec (Canada), où se situe l'objet de notre étude.

#### **1.2.1.1 NOTION DE CRISES**

L'étymologie du terme "crise" présente plusieurs interprétations. Par exemple, les connotations grecques et chinoises divergent. En grec, le mot "krisis" se traduit par jugement ou prise de décision, tandis qu'en chinois, il évoque à la fois le danger et l'opportunité. De plus, Vašíčková (2019) associe le terme crise aux problèmes ou aux difficultés. Dans cette même veine, Tomastik et al. (2015) définit la crise comme un phénomène menaçant qui peut affecter la stabilité et la croissance de l'entreprise. La plupart des définitions de la gestion de crise en entreprise mettent l'accent sur les aspects imprévisibles, menaçants et négatifs des crises. Pour Duquesnois (2011), le mot « crise » s'apparente au mot « tumulte », ce qui relie le contexte de crise à l'environnement « turbulent » de l'entreprise. Selon cet auteur (Duquesnois, 2011), les situations tumultueuses engendrent des transformations ou des changements dans l'entreprise qui affectent ses opportunités et menacent considérablement ses stratégies managériales.

D'après Parnell (2015), la crise est caractérisée par la génération d'une série de perturbations dans les opérations quotidiennes d'une entreprise, pouvant conduire celle-ci à

la faillite. Selon sa définition, Boubakary (2020) considère qu'une crise est un événement menaçant qui oblige les entreprises à prendre des décisions rapides dans un temps limité. De même, Dobrowolski (2020) définit une crise comme un événement qui menace la survie d'une entreprise, apparaissant comme une conséquence dévastatrice pour celles qui ignorent les menaces potentielles.

L'approche événementielle de Dobrowolski (2020) met l'accent sur l'impact négatif de la crise sur une entreprise, quelle que soit sa taille, tandis que Roux-Dufort (2007) souligne que la crise est le résultat d'un processus de lacunes et d'erreurs de gestion cumulatives et déclencheurs. Partageant la même idée, Tomastik et al. (2015) définissent une crise comme le processus de transformation d'une erreur dans une organisation en crise. Selon Lagadec (1991) et Roux-Dufort (2003), l'incapacité à détecter clairement ces lacunes obligera les entreprises à tenter des stratégies de reprise tardive et de rattrapage, ce qui peut nuire à leur efficacité et à leur crédibilité. De ce fait, la marge de manœuvre de l'organisation est réduite, conduisant à des décisions qu'elle n'aurait pas prises si elle avait réagi à temps. Justifiant cette approche, Kurschus et al. (2017) montrent que considérer l'impact de la crise sur l'entreprise comme le résultat d'un processus de lacunes et d'erreurs offre la possibilité d'identifier les crises à travers des symptômes financiers et non financiers.

Cette définition événementielle de Dobrowolski (2020) souligne que ce phénomène peut être perçu de différentes manières en fonction des cultures, et met en lumière le fait que la gestion de crise en entreprise est associée à des difficultés, des menaces et des imprévus. La crise peut résulter de lacunes et d'erreurs de gestion cumulatives, qui peuvent agir comme des déclencheurs en conduisant progressivement l'entreprise vers des situations critiques. Les organisations qui détectent ces lacunes à temps évitent de recourir à des stratégies de reprise tardive et préservent leur efficacité et leur crédibilité. Cette approche de la détection précoce

des crises, par l'analyse systématique de symptômes financiers et non financiers, permet également d'identifier les crises, ce qui peut aider les entreprises à anticiper et à réagir de manière proactive aux situations critiques.

En synthèse, la gestion de crise en entreprise nécessite la capacité à surmonter des difficultés, des menaces et des événements imprévus qui pourraient compromettre la pérennité et la réputation de l'entreprise. Ces crises peuvent résulter de lacunes de gestion accumulées ou être déclenchées par des événements inattendus tels que des catastrophes naturelles ou des crises politiques.

Selon Duquesnois (2011), pour faire face à ces situations, il est important d'anticiper, de réagir rapidement et de communiquer de manière efficace afin de limiter les dommages et de restaurer la confiance des parties prenantes. Cela implique une collaboration, des prises de décision rapides et des actions concrètes pour résoudre la crise (Duquesnois, 2011). En investissant dans une stratégie solide de gestion de crise, axée sur la transparence, la prévention, la réactivité et une analyse approfondie des causes, les entreprises peuvent renforcer leur résilience et minimiser l'impact des crises sur leur performance et leur survie à long terme (Duquesnois, 2011).

Il est important de souligner que les PME sont particulièrement exposées aux crises en raison de leurs ressources souvent limitées (Vasnier, 2021). Cela implique que les dirigeants-proprétaires doivent adapter leur gestion de crise en tenant compte à la fois de leurs performances et des ressources à leur disposition (Vasnier, 2021). Un pan de la recherche en management met l'accent sur la gestion de crise, qui est un domaine clé pour aider les entreprises à naviguer à travers des situations critiques qu'elles peuvent rencontrer au cours de leur parcours. Les chercheurs ont élaboré divers modèles de classification des crises afin de mieux comprendre et identifier leurs différentes formes. Ces outils permettent



d'analyser les risques spécifiques et d'adapter les stratégies de gestion en tenant compte des attentes et des ressources propres à chaque entreprise. Pour les PME, il est essentiel de connaître ces catégories de crises afin d'adopter des approches adaptées, renforçant ainsi leur capacité à faire face aux situations critiques (Lagadec, 1991). La gestion de crise joue un rôle central en permettant aux PME de répondre de manière appropriée aux événements difficiles, tout en limitant leurs impacts. En utilisant ces modèles, les propriétaires-dirigeants peuvent anticiper les risques, préparer leur PME de façon plus efficace et élaborer des plans d'action pertinents (Dubruc & Khawaja, 2023).

Ainsi, il devient important pour les PME de maîtriser ces différentes catégories de crises afin de mieux se préparer et de renforcer leur résilience (Gundel, 2005). En comprenant les spécificités de chaque type, elles peuvent mettre en place des stratégies de prévention adaptées, minimiser les impacts potentiels et assurer leur pérennité (Gundel, 2005). Cette approche proactive facilite également la détection précoce des signaux d'alerte, permettant une réaction rapide et efficace face aux événements inattendus (Dubruc & Khawaja, 2023).

En poursuivant, dans le cadre de notre étude, il devient important d'examiner plus en détail les différents types de crises auxquels les entreprises (particulièrement les PME) peuvent être confrontées.

#### **1.2.1.2 LES TYPES DE CRISES**

Afin de mieux analyser les situations de crise, pour certains auteurs, il faut d'abord les différencier, comprendre leur nature, leur origine et évaluer leur impact éventuel sur les activités, l'image et l'existence de l'entreprise. Par exemple, Gundel (2005) montre deux dimensions auxquelles se rapporte la crise, à savoir : la dimension prédictible (prévisibilité)

et la dimension d'influence de la situation de crise sur l'entreprise (impact). Selon Gundel (2005), il existe quatre principaux types de crises, notamment :

➤ **Les crises conventionnelles**

Selon Gundel (2005), il existe des situations de crises prévisibles qui représentent un risque élevé pour les entreprises. Ces crises peuvent être anticipées en raison de la nature de l'activité de l'entreprise et de son environnement. Par exemple, dans le secteur industriel, des accidents tels que des explosions de produits chimiques ou des défaillances de machinerie critique peuvent être des événements prévisibles, mais aux conséquences potentiellement graves (Gundel, 2005). Les entreprises qui font face à de telles situations doivent mettre en place une analyse approfondie des risques associés pour pouvoir mieux les anticiper et réagir efficacement en cas de crise. Il est essentiel pour les dirigeants de connaître les facteurs déclencheurs potentiels de ces crises afin de mettre en place des mesures préventives appropriées (Gundel, 2005).

En outre, la gestion des crises conventionnelles nécessite la mise en place de stratégies managériales solides pour faire face à ces situations de manière proactive. Cela implique notamment de mettre en œuvre des plans d'urgence et de continuité des activités, de former le personnel à la gestion de crise et de communiquer de manière transparente avec toutes les parties concernées (Gundel, 2005).

En conclusion, la capacité à anticiper et à préparer efficacement la gestion des crises prévisibles constitue un enjeu majeur pour la résilience et la pérennité des entreprises, en particulier dans des secteurs à risques élevés comme l'industrie. La mise en place de mesures préventives, de plans d'urgence et la formation du personnel sont autant d'éléments clés pour minimiser l'impact de ces crises et assurer une réponse rapide et efficace (Gundel, 2005). Ainsi, une gestion proactive, basée sur une connaissance approfondie des facteurs

déclencheurs et une communication transparente, permet aux entreprises de mieux faire face aux situations critiques et de préserver leur réputation ainsi que leur stabilité à long terme (Gundel, 2005).

#### ➤ **Les crises inattendues**

Les crises imprévues et soudaines, telles que la pandémie de la Covid-19, ont un impact négatif sur les entreprises, en particulier les PME. Ces dernières sont souvent mal préparées pour faire face à de telles menaces, ce qui peut compromettre leur survie. La recherche menée par Gundel (2005) met en lumière le fait que ce type de crise représente une menace importante pour les PME, car elles peuvent affecter de manière significative leurs activités dans un environnement incertain.

La crise inattendue peut prendre différentes formes, telles que des catastrophes naturelles, des crises économiques ou des événements politiques. Dans tous les cas, la rapidité de l'apparition de la crise et son impact massif sur l'économie peuvent mettre en péril la stabilité financière et opérationnelle des entreprises, en particulier des PME qui disposent de ressources limitées pour faire face à de telles situations (Gundel, 2005). Il est important pour ces entreprises d'élaborer des stratégies de gestion de crise robustes et d'investir dans leur résilience organisationnelle afin de se protéger contre des événements imprévus. La mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation des risques, accompagnée de plans d'action prédéfinis, permet aux entreprises de réagir plus rapidement et efficacement en période de crise (Dubruc & Khawaja, 2023).

En résumé, les crises imprévues représentent une menace significative pour la stabilité et la pérennité des PME. Leur caractère soudain et leur impact souvent dévastateur soulignent l'importance pour ces entreprises d'adopter une approche proactive en gestion des risques. La mise en œuvre de stratégies solides, la capacité des PME à anticiper, planifier et

réagir efficacement constituent des facteurs clés pour leur résilience et leur durabilité. Toutefois, malgré tous leurs efforts, certaines situations de crise peuvent s'avérer insolubles ou extrêmement difficiles à gérer dans l'immédiat. Ces crises, souvent complexes et incertaines, soulèvent des enjeux spécifiques liés à leur gestion et aux limites auxquelles les entreprises peuvent être confrontées.

### ➤ **Les crises insolubles**

Les crises insolubles peuvent survenir de manière imprévisible en raison de divers facteurs tels que des événements extérieurs inattendus ou des erreurs humaines. Cependant, la préparation et la gestion des risques jouent un rôle important pour atténuer l'impact d'une crise sur une entreprise (Gundel, 2005). Il est fondamental de souligner que la gestion des crises ne se limite pas à la résolution de conflits internes, mais englobe également la capacité à faire face à des événements externes, tels que des catastrophes naturelles, des crises économiques ou des changements législatifs.

Pour les PME, il est important d'avoir une stratégie de gestion des risques bien définie, incluant une veille informationnelle pour anticiper les changements dans l'environnement de l'entreprise. Cela implique d'être à l'affût des tendances du marché, des évolutions technologiques et des réglementations en vigueur, afin de pouvoir adapter rapidement sa stratégie et ses actions en cas de besoin (Gundel, 2005). De plus, la communication interne et externe revêt une importance capitale dans la gestion d'une crise. Il est essentiel que tout le personnel soit informé des procédures à suivre en cas d'urgence, et que l'entreprise communique de manière transparente avec ses partenaires, clients et fournisseurs pour maintenir la confiance et limiter les dommages réputationnels.

En résumé, la gestion efficace des crises repose sur une préparation minutieuse, une veille proactive et une communication transparente. Pour les PME, élaborer une stratégie de

gestion des risques intégrée permet non seulement d'anticiper les éventualités, mais aussi de répondre rapidement et efficacement en cas de crise. En adoptant une posture de prévention, ces entreprises peuvent limiter l'impact des crises, préserver leur réputation et renforcer leur résilience face aux imprévus.

Il est également important pour les PME de ne pas se limiter à la gestion des crises immédiates, mais d'accorder une attention particulière aux crises fondamentales susceptibles de remettre en cause leur modèle économique ou leur pérennité à long terme. Ces crises, souvent liées à des facteurs structurels ou stratégiques, nécessitent une analyse approfondie pour mettre en place des mesures préventives durables.

Pour mieux saisir ces enjeux, il convient d'étudier les crises fondamentales, qui constituent le socle des risques majeurs pouvant affecter durablement la stabilité des PME.

#### ➤ **Les crises fondamentales**

Les crises fondamentales sont considérées comme les situations de crise les plus graves pour les entreprises, car elles sont imprévisibles et surviennent souvent brutalement, malgré l'absence de stratégies ou de connaissances préalables pour y faire face. Ces crises, rares, peuvent compromettre gravement la stabilité de l'entreprise. Il peut s'agir de désastres naturels ou technologiques par exemple (Gundel, 2005).

Selon Maltais et al. (2001), un désastre est une situation sociale gravement altérée par des facteurs environnementaux naturels, qui entraîne de nombreuses pertes humaines, matérielles et des souffrances. Hutton (2001) précise que les désastres naturels, comme les inondations, tremblements de terre, ouragans, etc., interviennent rapidement avec peu ou pas d'avertissement, causant des destructions massives et des impacts économiques importants, tels qu'une récession ou une augmentation du chômage. Les désastres technologiques ou causés par l'homme, comme les accidents chimiques, biologiques, nucléaires ou électriques,

sont également soudains, difficiles à prévoir, et peuvent avoir des effets immédiats et durables sur les personnes, les infrastructures et l'environnement (Maltais et al., 2001). Par ailleurs, les événements traumatisants, qui dépassent l'expérience humaine habituelle, peuvent provoquer de fortes souffrances psychologiques.

Les PME, présentes partout dans le monde, font face à ces défis, mais aussi à d'autres types de crises liées à leur croissance, leur lancement, leur liquidité ou leur leadership.

Greiner (1977) explique que la crise de croissance survient lorsque l'entreprise dépasse ses capacités financières ou opérationnelles, nécessitant de nouvelles stratégies. Si l'entrepreneur ne gère pas bien la croissance, cela peut engendrer des problèmes financiers ou de trésorerie. La crise de lancement ou de démarrage apparaît lorsque l'entrepreneur sous-estime ses besoins financiers initiaux, ce qui peut mettre en danger la pérennité de l'entreprise. La crise de liquidité, ou crise de cash-flow, survient souvent en début d'activité, lorsque la gestion financière est insuffisante ou mal comprise, menant à des difficultés pour couvrir les dépenses courantes. La gestion de la croissance peut aussi entraîner une crise de délégation : à mesure que l'entreprise grandit, l'entrepreneur doit déléguer ses responsabilités, mais certains résistent, ce qui peut freiner le développement. Greiner (1998) évoque aussi la crise du leadership, qui apparaît lorsque l'entrepreneur ne parvient pas à constituer une équipe de gestion performante, souvent par peur de perdre son pouvoir ou d'être remis en question. Robidoux (1980) souligne que cette crise survient lorsque la gestion manque de structure et de compétences, compromettant la stabilité de l'entreprise.

En résumé, une crise d'entreprise peut être déclenchée par des événements imprévisibles, tels que des désastres naturels ou technologiques, ou par des crises internes liées à la croissance, au lancement, à la liquidité ou au leadership. Ces crises peuvent menacer la survie des PME si elles ne sont pas anticipées ou gérées efficacement. Il est donc essentiel

pour les dirigeants de comprendre ces différents types de crises et de mettre en place des mesures pour y faire face, afin d'assurer la pérennité de leur entreprise.

### **1.2.2 LES EFFETS DES CRISES ET SITUATIONS DE CRISES SUR LES PME**

Au cœur de la pandémie de la Covid-19, par exemple, il y a eu la mise en place de différentes mesures exceptionnelles gouvernementales afin de limiter la propagation du virus, telles que la fermeture des frontières, la réduction du personnel dans certaines entreprises, la fermeture de certains commerces, le télétravail forcé, la distanciation sociale et le confinement pour contenir cette crise (Tamazirt, 2024). Ces mesures exceptionnelles, prises par le gouvernement, ont été contraignantes pour la plupart des entreprises (Harper et al., 2020; Saba & Cachat-Rosset, 2020). En effet, ces mesures ont provoqué des changements dans les habitudes de travail des PME québécoises, comme le port du masque, l'installation de plexiglas, le changement de finalité des événements d'entreprise pour participer à des efforts collectifs ou encore des pénuries de certains produits. Les entreprises et les entrepreneurs québécois ont gravement souffert des effets de ces mesures, et ces effets continueront de se faire sentir pendant de nombreuses années; (Janssen et al., 2021; Saba & Cachat-Rosset, 2020).

Voici une brève présentation des effets négatifs et positifs de ces mesures retrouvés dans la littérature :

#### **➤ Les effets négatifs de la pandémie**

Janssen et al. (2021) ont examiné le lien entre l'entrepreneuriat la pandémie de la Covid-19, mettant en lumière les conséquences économiques, organisationnelles et personnelles de cette crise mondiale et imprévisible. Selon ces auteurs (Janssen et al., 2021),

la pandémie a eu un impact significatif sur les entreprises, en raison des perturbations des chaînes d'approvisionnement et de l'introduction de réglementations coûteuses, parfois mises en place à la hâte (Muzio & Doh, 2021). Cette situation a entraîné des pertes d'emplois, affectant ainsi le niveau de consommation et rendant la demande pour les produits de consommation incertaine et difficile à prévoir, ce qui a également compliqué le rythme de production nécessaire. De nombreuses entreprises ont dû fonctionner en mode « gestion de crise » tout au long de la pandémie.

Cette crise a également eu des répercussions durables sur le fonctionnement des PME, notamment par une accélération de leur dépendance à la technologie, illustrée par l'essor rapide des outils de visioconférence et d'autres plateformes numériques. Pour certaines PME, cela a engendré un changement radical de leurs activités, et beaucoup d'entre elles doivent désormais anticiper des difficultés financières qui pourraient persister pendant plusieurs années. Selon Cowling et al. (2020), plusieurs d'entre elles risquent de faire face à des problèmes de liquidités, un risque particulièrement élevé pour les très petites entreprises (TPE). De plus, les auteurs (Janssen et al., 2021) ont constaté que le financement d'amorçage, important pour le lancement de nouvelles entreprises, a été particulièrement touché par la crise. Pour un grand nombre d'entreprises, cela a conduit à une cessation d'activités à court ou moyen terme.

Sur le plan individuel, la pandémie de la Covid-19 a exacerbé les risques d'isolement et de précarité. Les employés des PME ont dû s'adapter à de nouvelles modalités de travail, redéfinissant ainsi les frontières entre leur vie professionnelle et personnelle (Muzio & Doh, 2021). De nombreux propriétaires-dirigeants ont été confrontés à des répercussions négatives sur leur bien-être mental et physique dans un contexte d'incertitude croissante. Selon Yue et Cowling (2021), plusieurs employés des PME ont vu leur bien-être diminuer, en raison de la



diminution des heures de travail et des revenus. En outre, il est reconnu que de nombreuses PME sont souvent considérées comme ayant des liens personnels étroits avec leurs propriétaires-dirigeants, ce qui augmente leur vulnérabilité aux risques liés à la santé de ces derniers (Torrès & Thurik, 2019). La pandémie a ainsi causé le décès prématuré de nombreux dirigeants de PME et d'entreprises familiales, ou les a contraints à quitter leurs fonctions plus tôt que prévu, pour des raisons de santé ou en raison de l'impact d'un environnement économique dégradé (De Massis & Rondi, 2020). Cela soulève des défis importants en matière de gestion de la succession, qui pourrait se produire de manière inattendue et non planifiée (De Massis & Rondi, 2020). En outre, les restrictions de voyage ont touché plus de 90 % de la population mondiale, transformant du jour au lendemain une économie interconnectée en une économie centrée sur le foyer (Schwab, 2015).

Dans ce contexte, selon Atangana (2022), la récente crise mondiale causée par la pandémie de la Covid-19 a pris de court de nombreux acteurs économiques qui n'étaient pas préparés à une telle situation. Les PME de tous secteurs ont été gravement touchées par les conséquences économiques et sociales de cette crise (Bérubé et al., 2024). Au Cameroun, par exemple, la psychose généralisée était palpable, avec des perturbations majeures telles que les interruptions de la chaîne d'approvisionnement, l'arrêt des activités et la nécessité de rester chez soi. Ces circonstances ont suscité une profonde inquiétude parmi les dirigeants de PME et ont mis à l'épreuve les mécanismes traditionnels de survie au niveau socio-économique. Face aux conséquences désastreuses de la pandémie sur les PME, le gouvernement a réagi rapidement en mettant en place des mesures de confinement pour soutenir les entreprises les plus impactées (Durodola et al., 2024). Ces mesures comprenaient des subventions, des reports de paiement de charges, des aides à la numérisation, ainsi que des prêts garantis par l'État. Le gouvernement camerounais a également encouragé les

entreprises à se tourner vers les solutions numériques afin de maintenir leur activité et de continuer à satisfaire leurs clients malgré les restrictions imposées par la crise sanitaire (Fandio, 2024). Cette crise a ainsi été un catalyseur pour la transformation numérique des PME, les poussant à repenser leur stratégie et à adopter de nouveaux outils pour garantir leur pérennité dans un contexte en évolution constante.

En somme, la pandémie de la Covid-19 a mis en évidence l'importance pour les petites et moyennes entreprises (PME) de se préparer à faire face à des crises. Les dirigeants doivent impérativement établir des plans de gestion de crise efficaces et renforcer leur capacité d'adaptation rapide. La numérisation, l'innovation et la diversification des activités s'avèrent essentielles pour assurer la résilience des entreprises dans des moments difficiles, garantissant ainsi leur viabilité à long terme (Frimousse & Peretti, 2020). Par ailleurs, cette crise a révélé la nécessité pour les PME de s'engager davantage dans la transformation numérique et d'élaborer des modèles économiques plus solides (Frimousse & Peretti, 2020). De nombreux secteurs ont été contraints de réévaluer leur stratégie afin de s'adapter à cette nouvelle réalité et d'assurer leur continuité. En définitive, la pandémie de la Covid-19 a exposé les vulnérabilités des entreprises en matière de résilience et d'adaptabilité face à des événements inattendus, tout en engendrant des évolutions positives dans leur vision du futur (Frimousse & Peretti, 2020).

### ➤ **Les effets positifs de la pandémie**

Au prisme de la théorie de la destruction créatrice de Schumpeter (Schumpeter, 2021), penser les effets d'une crise, c'est également reconnaître ses effets positifs en termes d'opportunités d'innovation et de mise en œuvre de nouveaux leviers de résilience face aux contraintes d'un environnement changeant (Bouret et al., 2018). Par exemple, concernant la

pandémie de la Covid-19, les effets de cette crise, que l'on peut qualifier de fondamentale (Gundel, 2005), ont favorisé l'adoption de nouveaux modèles managériaux et organisationnels constituant des bénéfices pour les PME et la société tout entière.

Janssen et al. (2021) soulignent que la pandémie de la Covid-19 a agi comme un catalyseur pour la quatrième révolution industrielle, tant au niveau macroéconomique que mésoéconomique, en intensifiant la numérisation et la virtualisation. Dans cette dynamique, Bérubé et Gauthier (2020) ont consacré un numéro spécial de la Revue internationale PME (RIPME) à l'exploration des effets de cette crise sur la santé mentale, le bien-être et la résilience des entrepreneurs. Leur objectif n'était pas seulement de démontrer ces impacts, mais également de découvrir les facteurs qui pouvaient, malgré un contexte délicat, soutenir la croissance des PME (Bérubé & Gauthier, 2020).

La crise sanitaire a vraiment ralenti la mondialisation, ce qui a permis aux initiatives locales de prendre de l'importance et a aidé des PME à se développer dans différents domaines (Janssen et al., 2021). Par exemple, des entreprises de livraison, des sites de vente en ligne, des services de visioconférence, des fabricants de voitures, ainsi que des secteurs liés aux soins pour animaux de compagnie et aux services de streaming, ont réussi à profiter de la situation créée par la pandémie (Janssen et al., 2021). Au niveau organisationnel, les crises que rencontrent les PME peuvent également servir à stimuler la numérisation, tant au sein des entreprises que dans des domaines spécifiques, tout en créant des opportunités pour les entreprises, qu'elles soient déjà établies ou nouvelles.

De plus, de nombreuses entreprises de services professionnels se sont adaptées avec brio au travail à distance (Janssen et al., 2021; Yue & Cowling, 2021). Un nombre important de dirigeants ont compris que la productivité ne diminue pas fondamentalement lorsque les

employés travaillent à domicile, et beaucoup ont découvert comment fonctionner efficacement dans ce nouvel environnement (Janssen et al., 2021).

En somme, les travaux de Bérubé et Gauthier (2020) et Janssen et al. (2021) enrichissent notre compréhension des enjeux actuels en mettant l'accent sur les avantages de la crise en termes de numérisation des processus managériaux, l'émergence de nouveaux marchés en ligne, et l'adoption d'une approche inclusive.

La numérisation des processus managériaux a été accélérée par la pandémie, et de nombreuses PME ont dû s'adapter rapidement en mettant en place des outils de travail à distance (le télétravail). Cela a permis à certaines entreprises de maintenir leur activité malgré les restrictions liées à la pandémie de la Covid-19, et a même ouvert de nouvelles opportunités sur des marchés en ligne.

Selon Saba et Cachat-Rosset (2020), bien que divers éléments aient freiné l'adoption du télétravail avant la crise de la pandémie de la Covid-19, l'expérience acquise durant cette période indique que cette pratique est souvent sous-utilisée et pourrait apporter des bénéfices considérables. L'étude de Saba et Cachat-Rosset (2020) met en avant deux dimensions clés du télétravail : d'une part, la possibilité de travailler à distance, en dehors des locaux habituels de l'employeur, et d'autre part, l'exécution de ce travail à l'aide des technologies de l'information et des communications (TIC). Dans une approche interdisciplinaire, les auteurs notent que la crise liée à la pandémie de la Covid-19 a agi comme un catalyseur d'innovation pour les petites et moyennes entreprises (PME), entraînant des effets positifs (Saba & Cachat-Rosset, 2020). Ils évoquent, par exemple, le rapprochement entre les PME et le milieu de la recherche technologique, qui vise à stimuler l'innovation, à développer de nouvelles technologies et à favoriser la numérisation (Saba & Cachat-Rosset, 2020). Par exemple, la recherche se concentre sur l'évaluation de l'implémentation du télétravail, en analysant ses

avantages et ses inconvénients, ainsi que la manière dont les employés s'ajustent à cette forme de travail à distance (Saba & Cachat-Rosset, 2020). L'étude de Saba et Cachat-Rosset (2020) met en avant la capacité des employés de PME à gérer leur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ce qui contribue à réduire les absences et les retards. En outre, l'adoption du télétravail est associée à une augmentation de la productivité et à une amélioration de la qualité du travail effectué.

Cette modalité de travail permet également aux propriétaires-dirigeants de diminuer les coûts liés à la main-d'œuvre et de réduire les inégalités géographiques. Elle ouvre également la voie à de nouvelles opportunités d'inclusion professionnelle, notamment pour les employés en situation de handicap et les groupes défavorisés (Saba & Cachat-Rosset, 2020).

De ce qui précède, nous retenons que les crises ont à la fois provoqué des effets néfastes sur les PME tout en étant créatrices d'opportunités et de méthodes innovantes (Janssen et al., 2021; Saba & Cachat-Rosset, 2020). En temps de crise, la rationalité de ces nouvelles opportunités que les PME saisissent et mettent effectivement en œuvre passe d'une part par la mise en œuvre de mesures gouvernementales dans leur environnement opérationnel, et d'autre part, par l'amélioration progressive des objectifs de survie et de développement durable démontrés par les dirigeants de PME.

De plus, certaines caractéristiques managériales des dirigeants des PME sont liées à leurs compétences, attitudes, pratiques de suivi, communication interne et à la mise en œuvre de stratégies proactives et à l'engagement des employés (Saba & Cachat-Rosset, 2020). Dans l'optique d'améliorer la résilience des PME en période de crise, il importe d'identifier ces pratiques managériales qui contribuent à la gestion efficace de ces crises et de leurs effets sur les PME, en vue de mettre en lumière les différentes constructions et interprétations

concernant les méthodes managériales innovantes pour consolider leur performance en période de turbulence.

### **1.3 DYNAMIQUE MANAGÉRIALE ET RÉSILIENCE DES PME EN CONTEXTE DE CRISE**

#### **1.3.1 LA DYNAMIQUE MANAGÉRIALE DANS UN CONTEXTE TURBULENT**

Selon Boubakary et Moskolaï (2021), l'évolution constante de l'environnement commercial exige des entreprises l'adoption de nouvelles stratégies, de pratiques de gestion innovantes et de structures organisationnelles adaptées. Cette nécessité de s'adapter en permanence souligne l'importance pour les entreprises d'intégrer des approches flexibles et dynamiques dans leur gestion. Dans cette optique, il est important de s'intéresser aux théories sur les ressources et les compétences managériales qui peuvent contribuer à cette capacité d'adaptation.

Par conséquent, dans cette section, nous visons à intégrer les différentes contributions des théories sur les ressources et compétences managériales, en soulignant leur complémentarité et leur importance dans toute stratégie d'entreprise.

Les théories mobilisées nous permettent de mieux comprendre comment les dirigeants de PME peuvent gérer leurs ressources et compétences lors de crises, en identifiant les ressources clés et en proposant des axes d'amélioration. En intégrant ces théories dans notre analyse, nous pouvons formuler des recommandations concrètes pour renforcer la résilience des PME face aux défis rencontrés.

- **La théorie des « stakeholders » ou des parties prenantes (Freeman, 1984)**

La littérature concernant la théorie des parties prenantes permet de mieux comprendre les contours actuels de l'entreprise et de mettre en lumière sa finalité. Elle repose sur le concept selon lequel une entreprise est considérée comme une association volontaire d'individus, unis et organisés à travers un réseau de contrats pour atteindre des objectifs spécifiques (Freeman, 1984). La notion de parties prenantes organise les multiples obligations d'une entreprise envers les différents groupes qui y contribuent.

Cette théorie aide à comprendre comment les entreprises gèrent de plus en plus des aspects liés à l'éthique (Freeman, 1984). Cela inclut des actions comme établir des règles éthiques, former des comités pour discuter d'éthique, désigner des personnes responsables de l'éthique, mettre en place des systèmes pour signaler des problèmes en interne, et promouvoir la responsabilité sociale des entreprises. Elle offre aussi l'occasion de parler de l'importance d'une approche collaborative dans la gestion des entreprises (Freeman, 1984).

La théorie des parties prenantes met en avant l'importance d'intégrer l'ensemble des acteurs ayant un intérêt dans l'entreprise, tel que les employés, les clients, les fournisseurs, et la communauté. Elle insiste sur la nécessité de considérer leurs attentes et leurs besoins pour assurer une gestion équilibrée et responsable de l'entreprise (Delobbe & de Boer, 2023).

- **La théorie des ressources (Prahalad & Hamel, 1994)**

La théorie de la gestion des ressources est un cadre qui aide les entreprises à identifier les ressources essentielles qui leur confèrent un avantage sur leurs concurrents. Selon Barney et al. (2001), les ressources d'une entreprise incluent tous les actifs, compétences, processus, ainsi que les connaissances et informations qu'elle possède. Ces ressources permettent à l'entreprise de créer et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficacité. Elles peuvent être tangibles, comme l'argent, les machines, les locaux, les stocks ou les marques,

ou intangibles, comme la réputation, la culture d'entreprise, le savoir-faire, l'expérience et les relations avec les clients et les fournisseurs (Barney et al., 2001).

Cette théorie aide les dirigeants à évaluer ce qui peut vraiment donner un avantage concurrentiel à leur entreprise. Un point important est que toutes les ressources ne se valent pas : certaines peuvent fournir un avantage durable, tandis que d'autres peuvent être facilement copiées ou remplacées. Barney et al. (2001) soulignent qu'il peut être difficile de comprendre comment ces avantages se traduisent en stratégies efficaces. Il est donc essentiel de bien identifier et comprendre les compétences clés de l'entreprise. De plus, les dirigeants doivent encourager l'apprentissage au sein de l'organisation pour développer et maintenir ces ressources et compétences importantes (Barney et al., 2001).

Dans ce cadre, les ressources stratégiques offrent plus de flexibilité que d'autres approches ; certains dirigeants choisissent des stratégies qui maximisent l'utilisation de leurs ressources internes tout en tenant compte des opportunités externes. Les ressources stratégiques forment un réseau d'actifs et de capacités souvent interconnectés, permettant aux entreprises d'adopter différentes positions concurrentielles (Barney et al., 2001). Bien qu'il existe des débats sur les différentes catégories de positions concurrentielles, il est généralement admis que la théorie de la gestion des ressources offre une grande flexibilité pour formuler des stratégies. En effet, cette théorie met l'accent sur les compétences et ressources internes de l'entreprise, qui peuvent être différenciées et développées de manière unique pour créer un avantage concurrentiel durable (Barney et al., 2001).

- **La théorie « ressources-avantage » (Hunt, 1999)**

Cette théorie souligne que la logistique et la gestion de la chaîne d'approvisionnement sont des domaines de création de service et de valeur (ou cocréation), et pas seulement



d'exportation de marchandises (Boubakary & Moskolai, 2021). Elle possède clairement la plupart des composants et propriétés de la théorie évolutionniste (Hunt, 1999). Les auteurs de cette théorie expliquent que le rôle de la direction d'entreprise est d'identifier et de comprendre les stratégies actuelles, de développer de nouvelles stratégies, de sélectionner celles qui sont préférées, de mettre en œuvre (ou de gérer) ces stratégies, et de modifier ces stratégies au fil du temps (Boubakary & Moskolai, 2021; Hunt, 1999). Les stratégies qui conduisent à un avantage concurrentiel et à des performances supérieures existent lorsque la direction s'appuie sur des ressources pour lesquelles l'entreprise possède un avantage comparatif sur ses concurrents (Boubakary & Moskolai, 2021). Une performance supérieure durable se produit lorsque cet avantage comparatif persiste et confère un avantage concurrentiel, malgré les actions des concurrents. Cela explique également la diversité organisationnelle et permet aux entreprises de mieux évaluer leur position concurrentielle dans des environnements hautement concurrentiels. Cela soutient la dynamique concurrentielle de l'entreprise et répond aux problématiques de productivité, de qualité et de compétitivité.

- **La théorie de la contingence (Bruna & Chauvet, 2013)**

Selon la théorie de la contingence, la structure d'une entreprise dépend à la fois de ses propres caractéristiques et de l'environnement dans lequel elle évolue (Bruna & Chauvet, 2013). Il ne suffit pas de simplement trouver et établir la bonne organisation formelle ou le bon climat psychologique pour résoudre tous les problèmes internes. Selon cette théorie, les changements de l'environnement vont affecter la structure de l'entreprise, chaque état de l'environnement devant correspondre à un ou plusieurs modèles organisationnels optimaux (Bruna & Chauvet, 2013). Parmi les facteurs (facteurs contextuels ou contingents) qui

influencent la structure et l'évolution des entreprises, les acteurs mettent l'accent sur la taille de l'organisation : plus une organisation est grande, plus sa structure est complexe. La technologie (plus ou moins complexe, automatisée), l'environnement (dynamique ou stable), et le pouvoir de décision (centralisation ou décentralisation) jouent également des rôles importants (Soparnot, 2012).

La taille de l'entreprise est ainsi un élément important à prendre en compte. Elle se mesure généralement par la main-d'œuvre, le chiffre d'affaires ou la valeur ajoutée. L'influence de la taille sur la structure apparaît dans de nombreux travaux. Ainsi, Drummond (2017) souligne que plus une entreprise est grande, plus sa structure est complexe et hiérarchisée. La taille peut également impacter la flexibilité et la capacité d'adaptation aux changements du marché. Les petites entreprises ont généralement une structure plus souple et une prise de décision plus rapide, ce qui peut leur donner un avantage dans certains cas. Enfin, leur taille influence aussi leur culture organisationnelle : les grandes entreprises ont souvent une culture plus formelle et des procédures standardisées, tandis que les petites ont une culture plus informelle et une proximité accrue entre employés et direction. L'étude de l'impact de la taille montre qu'une augmentation de celle-ci favorise, voire nécessite, la bureaucratie. Selon le mouvement structural, la technologie joue aussi un rôle de variable indépendante et exerce une influence décisive sur la structure. La technologie est considérée comme un indicateur pertinent des caractéristiques structurelles d'une entreprise. Pour Woodward (2003), le succès dépend de la bonne adéquation entre technologie et structure. Perrow (1978) affirme que deux caractéristiques de la technologie affectent directement la structure organisationnelle : les entreprises de technologie des procédés ont tendance à adopter une structure décentralisée, tandis que celles de technologie d'ingénierie tendent à une structure centralisée.

Concernant l'environnement des affaires, celui-ci peut couvrir les aspects politiques, économiques et sociaux dans lesquels une entreprise évolue. L'impact de l'environnement sur la structure résulte de ses interactions avec l'entreprise. Certains auteurs considèrent que les entreprises performantes adaptent leur structure aux conditions environnementales (Cherbib & Bahri-Korbi, 2023). Selon Lawrence et al. (1989), pour être efficaces, elles doivent atteindre un degré de différenciation et d'intégration adapté aux contraintes environnementales. La différenciation se définit comme la segmentation de l'organisation en sous-systèmes aux caractéristiques spécifiques selon l'environnement (Marchesnay, 2025). L'intégration est le processus visant à établir une unité de travail entre ces sous-systèmes (Plane, 2024). Lorsque l'environnement est dynamique, les structures efficaces sont celles qui présentent une différenciation élevée et des mécanismes d'intégration développés pour maintenir l'harmonie globale. En revanche, dans un environnement stable, des structures moins différenciées et avec des mécanismes d'intégration simples suffisent (Islam & Hu, 2012).

- **La théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik, 2003)**

Selon cette théorie, les entreprises sont des « systèmes ouverts » (Scott & Storper, 2003), et il est impossible de comprendre leur comportement ou leur structure sans considérer leur environnement. Elles cherchent à s'adapter pour assurer leur survie et améliorer leur situation (Pfeffer & Salancik, 2003). La performance d'une entreprise dépend du niveau de ressources fournies par l'environnement externe, principalement évaluée selon des critères d'efficacité plutôt que d'efficience (Bruna & Chauvet, 2013). La diversité des employés contribue à accroître la productivité et, par conséquent, la performance (Arthur & Cook, 2003; Bruna & Chauvet, 2013). La théorie de la dépendance aux ressources souligne que les entreprises

doivent gérer leurs relations avec leur environnement pour assurer leur pérennité. La diversité, qu'elle soit exogène (sociale, sociologique) ou endogène (profils variés des employés), constitue une réalité incontournable pour leur développement.

En somme, les théories organisationnelles comme celles des parties prenantes, des ressources et capacités, de la contingence, et de la dépendance aux ressources justifient le recours à l'innovation managériale comme moyen de transformation et d'amélioration de la performance, que ce soit en temps normal ou en période de crise. L'innovation managériale, impliquant des changements dans les pratiques de gestion et la structure organisationnelle, est essentielle pour la performance des PME. En période de crise, celles qui n'adoptent pas de pratiques managériales innovantes risquent de connaître des difficultés. Par exemple, le télétravail et une culture managériale basée sur la confiance se révèlent intéressants pour faire face à la pandémie de la Covid-19.

Si le télétravail a permis de maintenir certaines activités et de favoriser la collaboration, il a aussi rencontré des difficultés pour certaines PME. Il est donc primordial que ces dernières repensent leur fonctionnement pour assurer leur survie. En intégrant ces différentes théories organisationnelles dans l'analyse de la résilience des PME en période de crise, il est possible d'identifier les leviers d'action et stratégies efficaces pour surmonter les défis.

Les entreprises doivent comprendre les attentes de leurs parties prenantes, gérer leurs ressources et s'adapter aux changements organisationnels pour faire face aux chocs externes, favorisant ainsi l'innovation et la recherche de solutions adaptées (Ackermans et al., 2023). Dans le contexte du télétravail, cela implique aussi de gérer la cohésion d'équipe, la supervision, les coûts et la communication. L'innovation organisationnelle et le management situationnel sont considérés comme des approches clés pour relever ces défis ; l'intégration de l'innovation dans la stratégie permet de développer de nouvelles méthodes de travail,

notamment pour les PME, afin de mieux s'adapter aux changements environnementaux. Le management situationnel, lui, offre la flexibilité nécessaire pour ajuster le style de gestion selon la situation et les besoins de l'équipe, ce qui est particulièrement pertinent en période de crise comme celle de la pandémie de la Covid-19. Harper et al. (2020) soulignent que cette approche est essentielle pour renforcer la résilience économique des PME face à des événements difficiles.

Dans ce contexte, le management situationnel apparaît comme un outil précieux, permettant aux dirigeants d'adapter leur style de gestion en fonction des besoins spécifiques de leur entreprise. En identifiant les forces et faiblesses, en anticipant les risques et en mobilisant les équipes autour d'objectifs communs, le management situationnel offre aux dirigeants la possibilité de prendre des décisions appropriées pour renforcer la résilience de leur entreprise face aux défis. En développant leurs compétences dans ce domaine, ils peuvent gérer efficacement les crises, assurer la pérennité et la croissance de leur PME dans un environnement incertain et complexe. En adoptant une approche proactive basée sur le management situationnel, les dirigeants peuvent non seulement faire face aux défis actuels, mais aussi se positionner pour une croissance future. En identifiant leurs besoins, en mobilisant efficacement leurs ressources internes et externes, en élaborant des plans d'action flexibles et en favorisant la communication interne, ils peuvent renforcer la résilience de leur entreprise et garantir sa viabilité à long terme.

Dans la prochaine section, nous analyserons certaines de ces stratégies clés pour les PME en période de crise. Nous verrons comment ces approches peuvent renforcer la résilience des entreprises.

### **1.3.2 LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE DES PME**

Le concept de résilience organisationnelle provient de diverses recherches en gestion menées par plusieurs auteurs (Frimousse & Peretti, 2021). Ils décrivent la résilience organisationnelle comme la capacité d'une entreprise à s'ajuster, à maintenir ses activités, à affronter les défis, à interagir avec son environnement et à rester stable même durant des périodes difficiles (Vogus & Sutcliffe, 2007; Yilmaz et al., 2015). Lengnick-Hall et al. (2011) affirment que la résilience est la capacité d'une entreprise à absorber efficacement une situation, à développer des réponses spécifiques, et enfin, à s'engager dans des activités de rétablissement. La résilience est aussi associée à la créativité et à la capacité de réagir rapidement pour minimiser l'impact des surprises et des chocs inévitables (Vogus & Sutcliffe, 2007). Une entreprise peut également faire preuve de résilience en subissant des revers graves, puis en se réinventant autour de ses valeurs fondamentales (Mitroff et al., 2004). Vogus et Sutcliffe (2007) soulignent l'importance de la flexibilité, de l'agilité et de l'adaptabilité pour permettre aux entreprises de survivre et de se rétablir après une crise ou face à des événements imprévus. Lengnick-Hall et Beck (2016) proposent un cadre conceptuel de la résilience organisationnelle qui met en avant trois éléments clés : la préparation, la réponse aux crises, et le processus de rétablissement après des événements majeurs. En conséquence, nous soutenons que toutes ces méthodes mettent l'accent sur la capacité des PME à s'adapter pour supporter des circonstances difficiles et évoluer afin d'être prêtes à affronter de futures crises.

Ainsi, l'idée de résilience est étroitement liée à la notion de crise (Dubruc & Khawaja, 2023) (Dubruc & Khawaja, 2023; Lengnick-Hall & Beck, 2016). La résilience organisationnelle est définie comme la capacité d'une entreprise à prévoir, résister, prospérer

et s'adapter face à des événements perturbateurs (Armeanu et al., 2017; Dubruc & Khawaja, 2023). Hébert et Link (2009) considèrent la résilience comme une compétence entrepreneuriale qui se manifeste à plusieurs niveaux : d'une part, la stratégie de résilience a un volet financier, portant sur l'endettement, la solvabilité, et la qualité des relations avec les parties prenantes ; d'autre part, elle est opérationnelle, en lien avec l'efficacité des opérations et la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Elle se traduit par la solidité du réseau de distribution et la solvabilité des clients. La résilience vise à assurer la survie à court terme des PME tout en préservant leur avenir, en absorbant au maximum les chocs liés à la crise.

Par ailleurs, Hayward et al. (2010) considèrent la résilience comme une qualité positive, liée à la confiance de l'entrepreneur et à sa capacité de rebondir après un échec. Deux concepts de résilience peuvent être distingués : la résilience proactive et la résilience adaptative (Lengnick-Hall & Beck, 2016). La première, dite stratégique, facilite le développement de nouvelles opportunités, en provoquant des crises tout en préparant mieux l'entreprise à celles à venir (Akgün & Keskin, 2014). La seconde, appelée résilience adaptative, correspond à l'ajustement face à un phénomène, en s'appuyant sur la science des matériaux pour illustrer la capacité d'adaptation. La capacité d'innovation dans un contexte turbulent est essentielle pour rester compétitif. Les dirigeants doivent être proactifs dans la recherche de nouvelles idées. Après la crise, ces entreprises ont tendance à revenir à leur état initial (Altintas, 2020; Berger-Douce, 2021).

Pour être performantes face à des situations difficiles, les PME doivent montrer qu'elles peuvent s'adapter rapidement et continuer malgré les obstacles (Benlakouiri et al., 2023). La capacité à rebondir s'acquiert grâce à différentes méthodes de management (Benlakouiri et al., 2023). Selon Gilbert et Raulet-Croset (2021), il s'agit d'éléments techniques, humains, organisationnels et culturels qui permettent à l'entreprise de

fonctionner en période de turbulence, à condition que les dirigeants adaptent ces éléments aux changements environnementaux et aux enjeux de l'entreprise. L'examen des stratégies de gestion lors de diverses crises peut fournir des indications précieuses sur les facteurs favorisant la résilience organisationnelle des PME.

La gestion de crise consiste notamment à restaurer le sens, à établir des valeurs et références, ainsi qu'à créer des normes et des cadres d'évaluation (Tchotourian, 2020). Cette approche de gestion opère à deux niveaux : la dynamique de gestion dans un environnement volatile, et les stratégies de résilience adoptées par les PME pour perdurer. La gestion dynamique dans un environnement turbulent est un enjeu central dans la gestion des PME. Face à des paysages économiques imprévisibles, les dirigeants doivent faire preuve d'adaptabilité et de réactivité pour maintenir la viabilité de leur activité. Gamache et al. (2019) ont analysé les pratiques managériales mises en œuvre par les PME dans ces contextes. Trois axes principaux ressortent : la capacité d'innovation, la flexibilité organisationnelle (développement de nouveaux produits ou services pour répondre aux besoins changeants), et la prise de décision stratégique (Gamache et al., 2019). Ces entreprises doivent anticiper les évolutions technologiques pour rester compétitives. La capacité d'innovation peut être encouragée par une culture favorisant la créativité et la valorisation des idées nouvelles (Gamache et al., 2019). La flexibilité organisationnelle implique une capacité à s'adapter rapidement aux changements du marché, notamment par une modification de leurs structure, processus et pratiques de gestion (Gamache et al., 2019). La communication ouverte, une délégation efficace et une réactivité accrue facilitent ces adaptations. La prise de décision stratégique repose sur une évaluation rapide des informations, l'utilisation de processus décisionnels clairs, la consultation des parties prenantes, voire l'accompagnement par des conseils externes (Gamache et al., 2019).



De ce qui précède, la résilience des PME dans un environnement turbulent repose sur la capacité d'innovation, la flexibilité organisationnelle, et la prise de décisions stratégiques de ces entreprises. Les dirigeants doivent s'adapter rapidement, anticiper les évolutions technologiques et prendre des décisions réfléchies pour assurer la pérennité de leur entreprise.

Diverses études ont porté sur certaines stratégies pour restaurer la normalité des entreprises en période de crise. Parmi elles, nous avons celles qui se concentrent particulièrement sur la revitalisation des PME en sous-performance (Dobli Bennani, 2000; Robbins & Pearce, 1992; Tacine & Gresse, 2003). Il s'agit par exemple des stratégies de : repli, renflouement, recentrage, resegmentation, partenariat, reconstruction, cession ou transfert (Tacine & Gresse, 2003).

La stratégie de repli consiste à se repositionner dans un secteur accessible, permettant d'améliorer ses performances via des mesures de réduction des coûts, à court ou moyen terme. Elle vise la survie plutôt que la croissance, en limitant l'exposition aux menaces et en se concentrant sur ses activités essentielles (Tacine & Gresse, 2003).

Le recentrage consiste à renforcer l'activité de base pour atteindre et dépasser le seuil de rentabilité, en apportant de nouveaux capitaux si nécessaire, par augmentation de capital, emprunt ou investissements. Cette stratégie doit être de courte durée, pour permettre une croissance durable dans un environnement changeant (Dobli Bennani, 2000).

La stratégie de resegmentation cherche à identifier des marchés de niche, offrant un espace protégé, pour réussir avec des compétences spécifiques. Elle convient aux PME qui diversifient leurs activités, mais souhaitent renforcer leur position dans un secteur précis, en se concentrant sur des marchés innovants ou en déclin (Pacitto et al., 2007).

Le partenariat consiste à établir des alliances avec des acteurs complémentaires, notamment pour pallier des lacunes, telles que le marketing ou la distribution. Par exemple,

une PME innovante peut nouer un partenariat avec une entreprise disposant d'un réseau commercial efficace (Calmé et al., 2019).

Les stratégies de reconstruction impliquent une refonte profonde de l'entreprise pour surmonter une crise majeure, en redéfinissant ses activités et en adoptant une gestion innovante, fondée sur des atouts mal exploités, ou en ouvrant de nouveaux marchés avec des outils adaptables (Boubakary, 2020).

La stratégie de cession ou de transfert intervient lorsque la pérennité de la PME est compromise malgré tous les efforts, en transférant tout ou partie de l'activité à des acteurs externes, susceptibles de relancer l'entreprise (Hayward et al., 2010).

En résumé, la résilience organisationnelle des PME est essentielle pour leur capacité à faire face aux crises et à s'adapter aux changements. Les stratégies telles que le repli, le recentrage, la resegmentation, le partenariat, la reconstruction, ou la cession offrent des pistes pour traverser les périodes difficiles et se préparer à de futures crises. Les dirigeants doivent être proactifs, innovants et flexibles, afin d'assurer la pérennité et la croissance de leur PME à long terme. La capacité à se réinventer et à s'adapter à un environnement turbulent est importante pour leur survie et leur développement.

En définitive, cette revue de littérature nous a permis de mieux comprendre les notions de PME, de crise, de management. Elle nous a permis aussi d'identifier les facteurs importants, les stratégies utilisées, ainsi que les défis rencontrés par les PME québécoises pendant une période de crise, notamment pendant la pandémie de la Covid-19. Il est maintenant important pour notre étude de passer au chapitre suivant, qui portera sur le cadre conceptuel. Ce chapitre a pour but de définir et d'organiser les principales notions, idées et modèles qui guideront notre analyse. Il servira de référence pour l'analyse et l'interprétation de nos données recueillies.

## **CHAPITRE 2**

### **CADRE CONCEPTUEL**

Ce chapitre présente les choix théoriques qui guident notre étude et qui visent à évaluer l'impact des pratiques managériales sur la pérennité des PME dans un contexte de crise. Notre cadre conceptuel se concentre sur l'innovation organisationnelle et le management situationnel, deux concepts interconnectés qui jouent un rôle clé dans la gestion des entreprises en période difficile.

L'innovation organisationnelle se réfère à la capacité d'une entreprise à introduire de nouvelles idées, processus ou techniques pour stimuler son efficacité et sa compétitivité (Frimousse & Peretti, 2021). Dans un contexte de crise, cette capacité d'innovation est importante pour permettre aux PME de s'adapter aux changements rapides du marché et de saisir de nouvelles opportunités de croissance.

Le management situationnel, de son côté, met l'accent sur l'adaptabilité des pratiques de gestion en fonction des circonstances et des besoins spécifiques de l'entreprise (Benhessou et al., 2021). En période de crise, il est essentiel pour les dirigeants des PME de savoir comment ajuster leur approche pour surmonter les défis et assurer la viabilité de l'entreprise.

Dans un contexte de crise, il est intéressant pour les PME de pouvoir innover et s'adapter pour relever les défis économiques. En introduisant des pratiques managériales novatrices et en ajustant leur stratégie de gestion pour répondre aux besoins de l'entreprise, les dirigeants peuvent renforcer la résilience de leurs PME. En combinant ces deux concepts, notre étude cherchera à identifier les meilleures pratiques managériales pour les PME au

Québec en période de crise. Pour mieux comprendre comment les PME peuvent renforcer leur résilience en période de crise, il est essentiel d'analyser les différentes pratiques managériales qu'elles adoptent. C'est dans cette optique que la prochaine section se concentrera sur la présentation des différentes dimensions des pratiques managériales. Nous examinerons les aspects clés qui contribuent à renforcer la résilience des PME, afin d'identifier celles qui sont les plus efficaces en période de difficulté.

## **2.1 PRÉSENTATION DES DIMENSIONS DES PRATIQUES MANAGÉRIALES**

### **2.1.1 INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES**

Considérée comme importante pour l'avantage concurrentiel d'une entreprise (Volberda et al., 2013) et comme l'une des sources les plus importantes de succès à long terme (Chang & Hughes, 2012), l'innovation est un facteur de prospérité qui favorise la croissance économique (Limberg, 2008). Schumpeter (1934), l'un des pionniers de ce concept, a démontré le rôle important de l'innovation chez les entreprises. Pour lui, l'innovation concerne les innovations en lien avec le marché, l'organisation du travail et les sources d'approvisionnement de l'entreprise. Étant très souvent associé à la technologie (Le Roy et al., 2013), ce concept a fait l'objet de nombreuses études (Dubouloz & Bocquet, 2013).

En effet, l'innovation technologique pourrait se définir comme l'innovation basée sur les nouvelles technologies (Charlier et al., 2002). En ce sens, il est souvent associé à de nouveaux produits (Damanpour, 2020). Si de nombreux dirigeants d'entreprise et chercheurs concentrent l'essentiel de leur réflexion sur l'innovation technologique sans

s'intéresser aux autres formes d'innovation telles que l'innovation organisationnelle, certains auteurs tels que Daft (1978) ou encore Damanpour et Aravind (2012) suggèrent de se concentrer plutôt sur des innovations qui ne sont pas de nature technologique. C'est ainsi que le concept d'innovation organisationnelle (Daft, 1978), également appelée "management de l'innovation" a été introduit (Birkinshaw et al., 2008; Damanpour & Aravind, 2012). Il s'agit des innovations dans les systèmes sociaux qui impactent les entreprises. Un système social est la relation entre des individus qui interagissent les uns avec les autres pour accomplir une tâche ou atteindre un objectif spécifique. De même, Damanpour (1988) souligne que les innovations organisationnelles sont indirectement liées aux activités de production de base d'une organisation ; elles nécessitent des changements dans les organisations et les processus qui sont directement liés à leur gestion. Elles peuvent également être définies comme l'introduction de nouvelles pratiques de gestion dans l'objectif d'améliorer la performance de l'entreprise (Besbes et al., 2013). Le défi consiste donc à motiver les employés à collaborer entre eux grâce à de nouvelles méthodes relationnelles suscitées à la fois par les initiatives des entreprises et par les changements sociétaux (Autissier et al., 2016). À l'heure actuelle, l'innovation au sein des entreprises est essentielle pour favoriser d'autres formes d'innovation. Il s'agit d'une forme d'innovation des processus administratifs qui n'est pas technologique, englobant de nouvelles pratiques de gestion, des procédures de travail actualisées et de nouvelles structures organisationnelles qu'une entreprise met en œuvre pour améliorer son efficacité et son efficience. L'objectif principal de l'innovation organisationnelle est d'accroître l'efficacité des processus organisationnels tout en optimisant la productivité des ressources pour satisfaire les besoins internes de l'entreprise (Dubouloz & Bocquet, 2013).

Cette forme d'innovation concerne les valeurs de l'entreprise, ses politiques de gestion, ses structures et ses modèles d'affaires. Elle est progressive et en constante évolution. Autrement dit, l'innovation organisationnelle se manifeste dans tous les domaines et résulte de changements plus ou moins profonds au niveau des pratiques de gestion des entreprises. Cela est souligné également par Damanpour et Aravind (2012) dans leurs travaux en notant que l'innovation organisationnelle se produit lorsqu'une entreprise adopte une pratique ou une méthode de gestion existante tout en réinventant sa mise en œuvre par rapport à des pratiques plus anciennes, ou lorsqu'une entreprise invente et adopte une pratique ou une méthode de gestion entièrement nouvelle (Damanpour & Aravind, 2012). Ces pratiques peuvent impliquer une modification partielle ou profonde des processus internes de l'entreprise initiatrice. La démonstration réussie de ces nouvelles pratiques entraîne des changements organisationnels et managériaux à une échelle plus large au sein de l'entreprise et peut également influencer d'autres entreprises. Ces pratiques peuvent conduire à des modifications des processus internes de l'entreprise. Lorsqu'elles sont couronnées de succès, elles peuvent provoquer des transformations organisationnelles et managériales à l'échelle de l'entreprise, voire impacter d'autres structures.

Par exemple, dans une PME qui a amélioré ses processus de planification de la production en simplifiant le traitement des commandes, en optimisant la fluidité de la production et en réduisant le temps d'arrêt des machines et du personnel, cette réussite a permis d'accroître son efficacité opérationnelle. Ce succès a également conduit à la mise en place d'une nouvelle stratégie de gestion et à une augmentation significative de sa capacité de production.

Ainsi, ces nouvelles pratiques peuvent se rapporter à la stratégie concurrentielle de l'entreprise (par exemple, le rôle de l'innovation, la maîtrise des coûts, la gestion des

personnes, etc.) ainsi qu'à ses caractéristiques structurelles telles que : la hiérarchie, les axes fonctionnels, les limites organisationnelles, les méthodes de travail, y compris l'utilisation de différents facteurs de production, l'organisation du travail, la conception et la répartition des tâches, le recours à des fournisseurs et sous-traitants, ainsi que les pratiques de gestion des ressources humaines, notamment l'embauche et le licenciement. Elles peuvent également concerner les relations industrielles et institutionnelles, impliquant des stratégies qui affectent les relations de l'entreprise. Plusieurs types d'innovation organisationnelle se construisent en combinant différentes pratiques de management basées sur des outils statistiques ou selon leur affinité avec les principes tayloriens. Selon Dicko (2021), L'innovation organisationnelle consiste donc à développer ou adopter de nouvelles façons d'organiser le travail pour améliorer la performance globale de l'entreprise. Il s'agit de modéliser l'innovation à travers des systèmes et des méthodes managériales qui favorisent la productivité et la croissance de l'entreprise (Dicko, 2021). Ces innovations couvrent les changements organisationnels, notamment les processus de production (gestion de la qualité, lean production, restructuration des entreprises), les approches de gestion et d'exécution du travail (travail en équipe, formation, flexibilité du travail et rémunération) et les relations extérieures de l'entreprise (externalisation, relations avec les clients, réseaux) (Dicko, 2021). La mise en application de ces innovations organisationnelles permet de gérer l'entreprise en fonction de l'évolution du marché, d'introduire des méthodes de travail innovantes et d'attribuer de nouvelles responsabilités à certains employés (Dubouloz, 2014).

L'innovation organisationnelle peut aussi venir des relations entre entreprises, des partenariats, des alliances stratégiques, de l'externalisation et de la sous-traitance. En adoptant ces innovations, les entreprises peuvent mieux évaluer leurs avantages et renforcer

leurs forces. En vue de réussir leur mise en œuvre dans un contexte de crise, les dirigeants d'entreprise doivent utiliser au mieux les ressources dont ils disposent à leur portée, ce qui implique un management efficace et adapté (Dubouloz, 2014). À cet effet, les employés sont des atouts de l'entreprise en tant que ressources humaines et stratégiques dans la mise en œuvre des autres ressources de l'organisation (technologie, équipement, produits et services, etc....).

En période de crise, la survie des PME dépend beaucoup de leur capacité à innover pour faire face aux difficultés. En adoptant de nouvelles façons d'organiser leur travail, ces entreprises peuvent repenser leurs structures, leurs processus et leurs méthodes. Cela leur permet d'améliorer leur productivité, leur efficacité, leur innovation, et ainsi de rester compétitives à l'international. Lorsque des pratiques telles que la production allégée, le contrôle qualité et une formation accrue sont mises en œuvre, elles peuvent avoir un impact positif sur les performances et renforcer les chances de survie des entreprises en temps de crise. Par ailleurs, lorsqu'on examine les innovations organisationnelles en matière de gestion au sein des PME québécoises en période de crise, il est intéressant de considérer l'impact des facteurs institutionnels et culturels propres à la province, qui influent sur l'entreprise (Hughes, 2022). Il faut aussi prendre en compte la situation économique et organisationnelle de l'entreprise.

Par conséquent, il est intéressant d'intégrer ces facteurs spécifiques dans notre étude en cours. Ainsi, pour mieux comprendre comment ces innovations organisationnelles se développent, il est essentiel d'analyser le rôle du management dans ces contextes particuliers. C'est dans cette optique que le chapitre suivant se penchera sur le management situationnel, qui permet d'adapter la gestion en fonction des circonstances spécifiques de chaque PME en période de crise.



## **2.1.2 MANAGEMENT SITUATIONNEL**

Née sous l'impulsion de Paul Hersey et Kenneth Blanchard, la théorie du management situationnel (Hersey et al., 1979) part du principe qu'il n'existe pas un seul type de management pour résoudre une situation. Si l'approche classique des innovations organisationnelles met l'accent sur les procédures dans l'exécution des tâches de travail afin de s'assurer d'une bonne performance organisationnelle de l'entreprise, ce type d'approche utilisée seule se trouve inefficace face aux réalités nouvelles telles que les facteurs humains, gouvernementaux et environnementaux qui modifient sans cesse l'efficacité durable d'une décision non contextualisée (Chaari, 2006). En d'autres termes, un style de gestion ou de management peut ne pas fonctionner mieux qu'un autre dans des situations organisationnelles différentes. Dès lors, pour être efficace et résilient dans un contexte de changement, il faudrait que le dirigeant sache quel type de leadership mettre en place à un moment précis, dans un environnement spécifique, avec un collaborateur ou le personnel qui se trouve sous sa responsabilité (Tissier, 2018). De ce fait, la gestion stratégique des PME québécoises en contexte de crises en appelle à recourir à une flexibilité managériale dont le management situationnel est une dimension nécessaire pour faire face aux situations changeantes et contrôler efficacement les procédures de croissance en raison des menaces liées à la crise (Tissier, 2018).

Le management situationnel représente une approche du leadership fondée sur l'idée que les leaders efficaces doivent être capables de s'adapter à diverses situations. Cette méthode présente de nombreux avantages (Noyé, 2016). En adoptant cette approche, les leaders peuvent mieux répondre aux exigences particulières de leurs équipes et de leurs organisations (Hersey et al., 1979; Picq, 2022). Le management situationnel repose sur

deux concepts clés : tout d'abord, le niveau de développement des employés, qui reflète leur maturité en termes de compétences, de connaissances et d'expérience ; ensuite, le style de leadership, qui décrit la manière dont les dirigeants interagissent avec leurs équipes (Hersey et al., 1979; Picq, 2022). Selon les travaux de Hersey et al. (1979) et Picq (2022), quatre principaux styles de leadership peuvent être identifiés : directif, persuasif, participatif et délégatif, que le propriétaire-dirigeant doit adapter en fonction des circonstances. Ils se caractérisent ainsi :

### **Management directif**

Le management autoritaire, également appelé management directif ou management paternaliste, est un style de leadership qui met l'accent sur l'autorité incontestable du leader et la centralisation du pouvoir. Ce type de management vise à favoriser la fidélisation et l'engagement des collaborateurs en créant une ambiance familiale au sein de l'entreprise (Goleman, 2017). Cela renforce le sentiment d'appartenance et maintient les structures hiérarchiques traditionnelles. Au fil du temps, ce style de management évolue vers une approche basée sur la récompense, où les équipes sont motivées à atteindre les objectifs fixés. Un dirigeant paternaliste veille à ce que ses collègues disposent de toutes les ressources nécessaires à la réussite de l'exécution des tâches, des missions et des projets. Ils donnent la priorité au respect des règles, il montre l'exemple et peut faire autorité en cas de besoin. Les valeurs et la culture d'entreprise jouent un rôle important dans ce style de gestion (Goleman, 2017). Le leader assume le rôle d'une figure paternelle et exerce son autorité en donnant des instructions claires à ses collègues sans aucun contexte supplémentaire. Les informations sont diffusées de manière descendante et le strict respect des tâches assignées est attendu.

La gestion directive constitue une approche idéale pour établir son propre style de communication et son propre processus de prise de décision. Ce style de gestion s'avère bénéfique pour améliorer l'efficacité lors de l'expansion de l'entreprise, en particulier lorsqu'il s'agit d'employés inexpérimentés ou moins qualifiés (Hersey et al., 1979). C'est particulièrement avantageux dans les situations de crise ou lorsque les contraintes de temps exigent des performances élevées.

Cette approche permet un encadrement efficace des employés et facilite le recrutement de collaborateurs juniors. En employant un style de management directif, les équipes peuvent travailler efficacement et rapidement pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Cependant, les atouts de ce type de leadership s'accompagnent de certaines limites, notamment une tendance au paternalisme et un risque d'augmentation du niveau de stress.

### **Management persuasif**

Le dirigeant qui possède le pouvoir de persuasion est celui qui motive ses collègues à dépasser leurs limites, les poussant constamment à accomplir plus que ce dont ils croient être capables. De plus, il favorise un environnement qui nourrit la créativité, encourageant les membres de son équipe à générer constamment de nouvelles idées. Cependant, parmi les quatre styles de management différents (persuasif, directif, délégatif et participatif), le dirigeant persuasif se démarque en écoutant activement ses collègues et en s'abstenant d'imposer ses propres idées (Hersey et al., 1979). Au lieu de cela, il utilise ses capacités de persuasion pour convaincre et guider son équipe vers le succès. Le propriétaire-dirigeant utilise une approche persuasive, s'appuyant sur les données pour influencer ses employés. Ce style de management suggère que le propriétaire-dirigeant possède une présence charismatique, se positionnant comme une figure motivante (El Gnaoui & Dinaoui, 2021).

Il agit comme une force de motivation, guidant son équipe vers la réalisation des objectifs et encourageant les membres à dépasser leurs attentes. Le succès de cette approche de gestion dépend de la capacité du dirigeant à influencer ses collègues sans imposer avec force ses décisions et ses actions. Même si un management persuasif s'abstient de toute imposition, l'autorité ultime lui appartient toujours. Néanmoins, une part importante de son temps est consacrée à élucider, convaincre et engager des débats avec son équipe. Le style persuasif offre de nombreux avantages à l'entreprise, le propriétaire-dirigeant et ses employés. Lorsqu'elle est utilisée judicieusement et dans des circonstances appropriées, l'approche de la gestion persuasive peut produire des avantages significatifs en termes d'efficacité organisationnelle. Par exemple, ce style de management permet de donner à ses collaborateurs un sentiment d'appartenance grâce à une communication forte et une cohésion d'équipe. Il repose sur un style de communication distincte comme fondement qui peut être qualifié d'autoritaire néanmoins il s'agit d'une communication ouverte et efficace entre le propriétaire-dirigeant et ses employés. Le dirigeant possède des qualités charismatiques motivant ses collègues pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Il contribue à encourager la participation et la prise de décision en fédérant les collaborateurs autour d'objectifs et de projets communs. Avec une forte implication des dirigeants, cette approche suscite l'intérêt et la motivation des employés et encourage ceux qui manquent de confiance en eux en les rendant propriétaires de leurs propres actes et en les responsabilisant (El Gnaoui & Dinaoui, 2021).

### **Management participatif :**

Le style de gestion participatif est particulièrement adapté aux collaborateurs qui possèdent de l'expérience et sont motivés, car il favorise l'engagement et la coopération. Le

dirigeant joue un rôle plus actif aux côtés de son équipe. Les décisions sont prises en concertation et les initiatives professionnelles sont soutenues (Hersey et al., 1979). La gestion participative est en partie une réaction à l'approche hiérarchique traditionnelle, plutôt autoritaire, qui a été la norme jusqu'à présent, mais qui n'est plus pleinement pertinente dans le monde d'aujourd'hui. Si ce style de management bénéficie est le plus répandu sur le continent nord-américain, il gagne du terrain sur d'autres continents désormais. L'objectif principal de ce style de gestion est d'obtenir une reconnaissance grâce à la participation et l'implication du personnel dans la gestion de l'entreprise (El Gnaoui & Dinaoui, 2021; Hersey et al., 1979; Rholam, 2020). Bien que difficiles à maintenir dans un contexte de crise, ces gestes managériaux permettent de construire des relations durables entre dirigeants et employés. Cependant, gérer de manière participative ne signifie pas renoncer à toutes ses responsabilités et donner tout pouvoir aux collègues. En effet, le modèle de management participatif peut conserver la partie directive, où le dirigeant définit les objectifs à atteindre (ses collègues l'acceptent, ne discutent pas et ne négocient pas). De cette façon, l'équipe dispose d'une large possibilité de manœuvre pour atteindre les objectifs de l'entreprise (El Gnaoui & Dinaoui, 2021; Hersey et al., 1979).

Ce type de management permet aux collaborateurs de se fédérer autour d'un objectif commun; il donne le plus d'autonomie possible aux collaborateurs, favorise l'intelligence collective, la cohésion et le travail d'équipe; il permet la mise en œuvre d'une véritable démarche de développement personnel en accordant à chacun d'acquérir de nouvelles compétences et/ou de développer certaines compétences professionnelles, intellectuelles et relationnelles ; si possible, aborder les problématiques qui surviennent tels que les tensions plutôt que de les remonter systématiquement aux dirigeants ou d'attendre l'arbitrage de ces derniers ; d'accepter les erreurs et de permettre à chacun de mettre en œuvre des outils

individuels et/ou collectifs favorisant l'autocontrôle et permettant ainsi à chacun de s'impliquer davantage dans le processus de gestion de l'entreprise. Les avantages d'une approche de gestion participative sont nombreux. Il permet entre autres de comprendre tous les différents aspects d'un projet, chacun trouvant plus de sens à sa mission dans le cadre d'une stratégie collective. Chaque collaborateur aura un réel sentiment d'appartenance. Il favorise le partage d'informations et promeut les prises d'initiatives chez les employés (El Gnaoui & Dinaoui, 2021). Ce modèle de management responsabilisé donne à chacun une liberté d'action. Les contraintes hiérarchiques s'effacent pour laisser place à l'évolution des collaborateurs. Il permet de favoriser la communication interpersonnelle, le partage horizontal d'informations, les échanges entre les collaborateurs des différents services, renforce la cohésion sociale et demeure le pilier de partages d'expériences et connaissances dans l'objectif professionnel de mutualiser les savoir-faire techniques au sein de l'entreprise.

### **Management déléatif :**

Concernant ce type de management, les dirigeants des PME délèguent la plupart de leurs responsabilités à leurs employés tout en gardant du recul et en étant disponibles. Une délégation efficace et réussie nécessite des efforts ainsi qu'un certain temps pour bien comprendre ses mécanismes et, surtout, ses avantages. En déléguant, le dirigeant peut non seulement se concentrer sur les tâches essentielles de son poste et celles qui conviennent le mieux à son entreprise, mais aussi il donne également à ses employés les moyens de s'impliquer davantage, de prendre des initiatives et de donner plus de sens à leur mission (El Gnaoui & Dinaoui, 2021). Le dirigeant peut organiser son temps avec une planification à court et à long terme pour être plus efficace et avoir une vision de projet. Par conséquent,

l'objectif de ce type de management est de garantir que le dirigeant de la PME puisse perdre le moins de temps possible sur les tâches non essentielles et qu'il concentre le maximum d'énergie et d'efforts sur l'essentiel (El Gnaoui & Dinaoui, 2021). Déléguer ses activités non stratégiques à des personnes de confiance et qualifiées permettre de se concentrer sur votre objectif principal et demande aux employés d'être efficacement mobilisés et progresser au rythme approprié, apportant ainsi une contribution précieuse à l'expansion globale de l'entreprise tout en facilitant au mieux son développement continu (Devèze, 2024).

De ce descriptif des types de management (leadership), le concept du management situationnel consiste donc à ajuster les styles de leadership pour s'aligner sur les besoins de motivation et d'accompagnement de l'entreprise en fonction du niveau de développement des collaborateurs. Ainsi, il propose une approche moderne pour s'adapter aux évolutions de l'entreprise et de l'environnement socio-économique. Un dirigeant est à la fois un leader et la personne qui veille à ce que l'équipe réponde simultanément aux besoins du moment de l'entreprise. Il adapte ses méthodes de management aux circonstances de ses collaborateurs, de ses équipes, de l'environnement et de la réglementation en vigueur. Cela permet aux équipes sous son autorité de devenir plus autonomes pour de bonnes performances de l'entreprise (Devèze, 2024; Gaunand, 2017).

## **2.2 PRÉSENTATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE DES PRATIQUES MANAGÉRIALES DE PME EN PÉRIODE DE CRISE**

Lorsqu'une pratique managériale est perçue comme nouvelle par une organisation et a un impact sur le fonctionnement de son système organisationnel, économique et social, elle est considérée comme une innovation organisationnelle. Cela conduit à une réorganisation structurelle et/ou technique au sein de l'entreprise, affectant par conséquent l'organisation du travail, la structure hiérarchique et la gestion de la production (Damanpour et al., 1989). L'introduction de telles innovations entraîne des transformations considérables dans la façon dont les individus se rapportent à leur travail. S'appuyant sur une abondante littérature, Morin et al. (1994) ont caractérisé le concept d'efficacité organisationnelle en ce qui concerne les effets des innovations organisationnelles sur les entreprises. Ils ont noté que l'évaluation de la performance organisationnelle est par nature subjective, façonnée par de multiples facteurs, dont les objectifs du décideur, le calendrier, la tolérance au risque et sa relation avec l'organisation. Les données utilisées pour évaluer cette efficacité organisationnelle peuvent différer, ce qui conduit à des interprétations variées. Selon Damanpour et al. (1989), l'innovation organisationnelle implique l'adoption d'une pratique managériale jugée nouvelle par l'organisation, qui affecte le système social et influence les relations interpersonnelles et la dynamique de travail individuelle des employés.

Afin de fournir un cadre à cette recherche, nous utiliserons cette définition qui englobe à la fois l'aspect économique de l'efficacité du travail et l'aspect social de la gestion des employés en entreprise. Un certain nombre d'indicateurs de performance peuvent servir de base pour mieux évaluer le succès des stratégies managériales des PME en lien avec



les innovations organisationnelles et le management situationnel. Elles tiennent compte de la technologie, la concurrence, le suivi des affaires, la répartition des activités, la formalisation des procédures, l'autonomie, la gestion participative et l'implication des employés dans l'entreprise. Les critères permettent de déterminer l'impact et l'efficacité des innovations organisationnelles telle que définie par le concept économique. Ces critères englobent (Morin et al., 1994):

La productivité qui est la quantité ou la quantité d'un bien ou d'un service majeur produit et peut être évaluée à trois niveaux : 1) individuel, 2) groupe ou 3) organisationnel. Les données d'enregistrement, les évaluations et l'observation directe du travail sont utilisées pour le mesurer.

La production qui est la capacité d'une organisation à livrer de manière cohérente et prévisible les produits qu'elle est censée produire.

L'efficacité qui elle est un ratio qui reflète un aspect de la performance d'une unité par rapport aux coûts associés.

Le bénéfice qui est le chiffre d'affaires moins les coûts à payer et les obligations à payer. Le retour sur investissement ou le retour sur ventes brutes est parfois utilisé comme mesure indirecte du bénéfice.

La qualité qui est considérée comme un attribut des produits primaires d'une organisation et se mesure en termes de taux de rebut, de pertes et de débit.

La croissance qui est appréciée sur la base des taux de croissance de la main-d'œuvre totale, de l'espace des installations, des actifs, des ventes, des bénéfices, de la part de marché et du nombre d'innovations. Mesurer ce ratio nécessite de comparer l'état actuel de l'organisation avec son état passé.

Selon le concept social, les critères d'efficacité des innovations organisationnelles comprennent (Morin et al., 1994):

Le moral : est la volonté des membres de l'organisation de déployer des efforts supplémentaires au travail. Cette tendance inclut l'implication dans le travail, l'engagement envers l'organisation et la persévérance dans les objectifs organisationnels. D'un point de vue instrumental, le moral se reflète dans les mesures du climat, de la satisfaction et de l'engagement.

La cohésion : est définie comme la force des liens regroupant des individus qui s'apprécient et travaillent bien ensemble, communiquent ouvertement et coordonnent leurs efforts de travail. Lorsqu'un conflit surgit dans une organisation, il se caractérise par une confrontation verbale et physique, une coordination, une mauvaise coopération (entre les départements) et une mauvaise communication. La cohésion est la clé qui permet de résoudre les conflits et donne la force nécessaire aux équipes de fédérer leurs efforts pour le vivre ensemble professionnel.

Les compétences des ressources humaines : correspondent au degré avec lequel le personnel a expérimenté le développement et l'application de compétences techniques, interpersonnelles et organisationnelles (parfois politiques et culturelles). Cette compétence relève du sentiment de satisfaction global ou individuel de l'entrepreneur et de ses collaborateurs au sujet des résultats ou de l'état de positionnement de l'entreprise.

Au niveau de la gestion des PME en situation de crises, les indicateurs de performance liée à l'innovation organisationnelle peuvent être biaisés et aboutir à des décisions qui ne sont pas nécessairement inclusives et participatives pour faire face aux turbulences. En effet, des études au niveau des PME soulignent qu'une des explications de la stabilité et de la croissance de ces entreprises peut être attribuée au fait que les changements liés uniquement

à l'innovation organisationnelle ne suffisent pas aux PME à suivre l'évolution de l'environnement des affaires et à mieux utiliser les ressources nécessaires (par exemple les connaissances, la technologie et les ressources humaines) pour répondre aux nouveaux besoins des fournisseurs ou des clients et tirer efficacement parti de l'innovation (OCDE, 2002). Des recherches menées au niveau des entreprises canadiennes montrent que les changements organisationnels au niveau des PME, s'ils sont complétés par une gestion appropriée, peuvent avoir un impact significatif sur la stabilité et la viabilité de ces entreprises en temps de crise. En conséquence, il est indispensable de tenir compte des indicateurs de performance liés au management situationnel également afin de mieux comprendre quelles sont les méthodes managériales et stratégiques indispensables pour une gestion efficace des PME en période de crise au Québec.

En outre, une application des indicateurs de performance liée au management situationnel concernant notre étude est alors indispensable pour une amélioration des pratiques managériales classiques (fréquemment utilisées par les structures entrepreneuriales), ce qui permettra la proposition de nouvelles stratégies de gestion en vue de renforcer la résilience des PME dans la province.

Le management situationnel, ou leadership situationnel, est une approche de management qui adapte le style de leadership aux spécificités et aux besoins individuels de chaque situation au sein d'une entreprise. Afin d'évaluer l'efficacité de cette approche, plusieurs facteurs doivent être pris en compte : les résultats atteints par l'équipe, l'engagement des employés, l'efficacité du processus décisionnel et l'évolution de la relation entre les dirigeants et leurs subordonnés. Concernant des indicateurs de performance du management situationnel, elles sont basées sur :

Le leadership du dirigeant : Le leadership est l'art de diriger une personne ou un groupe de personnes pour atteindre des objectifs fixés. Il vise à développer l'esprit d'équipe au sein d'une entreprise et vise à intégrer les efforts individuels des employés dans un effort collectif.

L'influence idéalisée : Il désigne l'ensemble des comportements et attitudes mis en avant par le dirigeant de l'entreprise pour influencer positivement et motiver les collaborateurs afin qu'ils changent positivement leur façon de travailler pour obtenir de meilleures performances.

L'autonomie des employés : L'autonomie professionnelle est la capacité d'une personne à prendre des décisions pleinement adaptées dans l'exécution de ses tâches au travail ou dans le cadre professionnel où elle évolue.

Le développement des employés : C'est l'élément qui permet aux collaborateurs d'innover, d'être créatifs, de se sentir engagés et de prendre des initiatives. Les dirigeants qui s'appuient sur le développement des employés aiment les défis. Ils développent chez leurs employés les atouts de maîtrise de soi, les compétences en résolution de problèmes et le développement des caractéristiques tels que : la rationalité, la créativité, la prise de décision par consensus, l'orientation, le soutien, le défi et l'engagement.

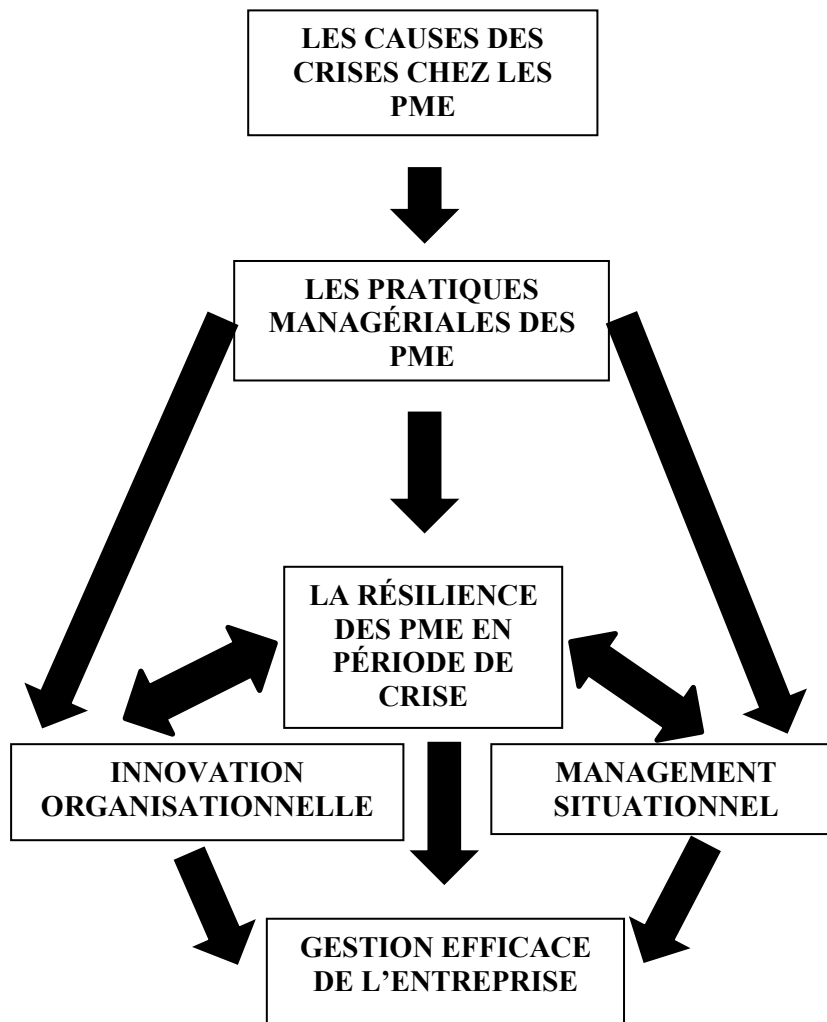
L'engagement du personnel : elle est la garantie sur laquelle s'appuient les dirigeants dans la gestion des activités de l'entreprise. L'objectif est d'inciter les collaborateurs à s'intéresser aux activités de l'entreprise tout en donnant le meilleur d'eux-mêmes. Il s'agit donc d'un mécanisme flexible de développement et d'influence mis en place par les dirigeants pour atteindre leurs objectifs.

Afin de mesurer le succès des pratiques managériales qui permettraient la résilience des PME québécoises en période de crise dans cette présente étude, nous allons nous baser

simultanément sur les indicateurs de performance liés aux innovations organisationnelles et les indicateurs de performance liés au management situationnel des dirigeants des PME. Le caractère scientifique de notre étude nous emmène à opter pour des indicateurs objectifs de mesure afin d'éviter des biais de jugement pouvant affecter l'ensemble de nos travaux. Ce choix permettra d'aboutir à des résultats pertinents et susceptibles de contribuer efficacement à la recherche scientifique sur le sujet étudié. Afin de bien cerner l'impact des innovations organisationnelles et l'efficacité du management situationnel utilisés conjointement chez les PME, une synthèse des dimensions et des critères de notre modèle concernant l'évaluation des indicateurs de l'efficacité de ces deux concepts est présentée dans le tableau 2. La figure 1 illustre le cadre conceptuel de la recherche.

**Tableau 2: Synthèse des dimensions des pratiques managériales**

<b>Pratiques managériales</b>	<b>Indicateurs de performances</b>	<b>Références</b>
<b>Innovations organisationnelles (Dimension économique)</b>	Productivité Production Efficience Profit Qualité Croissance	(Dubouloz, 2014) (Dicko, 2021) (Kobiyh, 2021) (Chaari, 2006) (Morin et al., 1994)
<b>Innovations organisationnelles (Dimension sociale)</b>	Moral Cohésion Gestion des conflits Ressources humaines	(Morin et al., 1994)
<b>Management situationnel</b>	Leadership du dirigeant Influence idéalisée Autonomie des employés Développement des employés Engagement du personnel	(Noyé, 2016) (Jacquet, 2011) (Salgado, 2013) (Cauvin & Bescos, 2004)



**Figure 1: Illustration de la conception de la recherche**

## **CHAPITRE 3**

### **CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

Cette partie de notre étude porte sur les aspects méthodologiques de notre recherche. Elle présente d'abord le positionnement épistémologique, le type d'étude, l'échantillonnage, les critères de sélection des participants, le type d'entretien, l'instrument de collecte de données, les méthodes d'analyse de données, les critères de scientificité de la recherche, enfin le cadre et les règles éthiques de la recherche. Ainsi, elle apporte des précisions sur ces différentes phases de la recherche, les délimitations du terrain de recherche, la présentation de l'instrument de collecte des données, les méthodes d'analyse de ces données, les forces ainsi que les limites du devis sur le plan de la validité interne/crédibilité de nos données et enfin le cadre éthique de la recherche.

#### **3.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE**

Le positionnement épistémologique a revêtu une grande importance dans nos travaux de recherche, car il nous a permis de mieux comprendre la logique générale du sujet étudié. Ainsi, pour explorer de manière approfondie les pratiques managériales et la résilience des PME au Québec en période de crise, nous avons opté pour une approche holistico-inductive (Fortin & Gagnon, 2022). Le choix d'une approche holistique a été motivé par le fait que notre étude visait à générer des constats à partir des données qualitatives recueillies sur le terrain de recherche, plutôt que de confirmer ou infirmer une théorie. De plus, cette démarche a favorisé la validation scientifique des données obtenues, en garantissant leur intelligibilité, leur prévisibilité et leur faisabilité (Fortin & Gagnon, 2022).



D'autre part, concernant les méthodes inductives, il est bien connu qu'elles visent à construire des modèles de recherche grâce à l'analyse de données empiriques (Fortin & Gagnon, 2022). Le raisonnement en question s'inscrit dans une démarche inductive, où l'on commence par l'observation de cas spécifiques pour tenter d'élaborer une théorie plus générale à partir de ces observations (Anadón & Guillemette, 2006; Fortin & Gagnon, 2022). Une autre particularité de cette approche réside dans la circularité qui existe entre les étapes de collecte et d'analyse des données (Anadón & Guillemette, 2006; Fortin & Gagnon, 2022). Dans cette recherche, nous avons collecté principalement des données qualitatives primaires sous forme d'entrevues et nous avons également utilisé des documents comme données secondaires pour compléter notre analyse.

### **3.2 LE TYPE DE RECHERCHE**

La méthodologie qualitative a été la méthode privilégiée dans cette étude. Selon Fortin et Gagnon (2022), la recherche qualitative vise à comprendre un phénomène ou une expérience en valorisant la compréhension des données qui découlent de la subjectivité des sujets participants. Elle permet de mieux comprendre les phénomènes en s'appuyant sur les expériences et les perceptions des individus (Fortin & Gagnon, 2022). Étant donné que l'objectif de la recherche qualitative était d'explorer des concepts pour comprendre des phénomènes sociaux dans des contextes spécifiques, notre étude sur les pratiques managériales et la résilience des petites et moyennes entreprises (PME) au Québec en temps de crise était en accord avec l'approche qualitative, car elle visait à explorer et à comprendre les expériences et les perceptions des dirigeants et des employés de ces entreprises. En se focalisant sur le vécu des individus et en mettant en lumière leurs points de vue, cette méthode qualitative a permis de saisir en profondeur les enjeux, les défis et les stratégies mises en

place par les PME pour faire face aux crises. Aussi, en analysant les données de manière qualitative, cette étude a pu apporter des éclairages nuancés sur les pratiques managériales et la résilience des PME dans un contexte spécifique, en l'occurrence celui du Québec.

La méthode qualitative était donc appropriée pour cette recherche, car elle a permis une analyse approfondie et riche en informations, en mettant en avant la subjectivité et la complexité des phénomènes sociaux étudiés. De plus, cette méthode de recherche était plus adaptée aux questions portant sur les perceptions des participants concernant le phénomène étudié. En outre, cette approche a mis l'accent sur la vie quotidienne des individus ou des entreprises et sur leurs propres expériences pour rendre compte de différentes réalités sociales (Gaudet & Robert, 2018). Ce choix d'une recherche qualitative s'est justifié également par le fait que les méthodes qualitatives sont adaptées aux recherches liées à des questions sociales, permettant d'obtenir des données riches et approfondies. De plus, elles ont offert la possibilité de développer une perspective analytique plus nuancée sur la réalité sociale (Gaudet & Robert, 2018) des PME au Québec.

Par ailleurs, nous avons mené une recherche qualitative de type exploratoire, car selon Fortin et Gagnon (2022), ce type de recherche vise essentiellement à comprendre des faits ou des phénomènes sociaux peu connus. Ce type de recherche est approprié une fois le problème identifié, car le chercheur a une connaissance limitée du problème (Gaudet & Robert, 2018). L'étude a permis alors de conceptualiser pleinement le phénomène et d'identifier ses différentes formes pour orienter les recherches futures (Gaudet & Robert, 2018).

Selon Fortin et Gagnon (2022), la recherche exploratoire a pour but de se familiariser avec les personnes et leurs préoccupations. Cette approche exploratoire était bien adaptée à notre objectif, qui était d'identifier les pratiques de gestion novatrices et stratégiques

essentielles pour une gestion efficace des PME au Québec en période de crise. En étudiant de manière exploratoire les pratiques managériales des PME au Québec en situation de crise, nous avons cherché à mieux comprendre leur comportement et leurs réactions face aux difficultés. En identifiant les pratiques existantes, en explorant les possibilités de changement en matière de gestion et en proposant des recommandations pour l'adoption de méthodes plus performantes, notre recherche visait à renforcer la résilience et la pérennité des PME dans un environnement commercial complexe et instable. En combinant des innovations organisationnelles et une gestion adaptative, les PME étaient mieux préparées à affronter les crises à venir, assurant ainsi leur survie et leur développement.

En outre, notre approche a adopté la méthode de l'étude de cas multiples, qui a constitué la stratégie méthodologique que nous avons utilisée dans cette recherche. En effet, les études de cas ont été couramment utilisées dans divers domaines tels que la santé, l'économie, l'entrepreneuriat, l'éducation, la politique, la psychologie et la société (Fortin & Gagnon, 2022), et ont porté sur une compréhension approfondie du cas étudié, en accordant une place significative aux expériences quotidiennes des participants et à leurs perceptions du monde (Gaudet & Robert, 2018).

L'étude de cas multiples est une méthode de recherche qualitative qui consiste à étudier plusieurs cas individuels dans le but de comparer, de généraliser ou de tirer des conclusions plus larges sur un phénomène ou un sujet donné. L'examen de différents cas individuels a permis de mettre en évidence la diversité des stratégies employées par les PME, les obstacles rencontrés, les connaissances acquises et les facteurs essentiels de succès. Selon Fortin et Gagnon (2022), la méthode des études de cas constitue une approche de recherche qui facilite l'exploration d'un phénomène particulier (le cas) dans son environnement naturel, sans manipulation du chercheur. Cette approche permet également une compréhension et une

analyse globales d'un phénomène complexe, en tenant compte de son contexte. Notre recherche visait à identifier les pratiques managériales actuelles au sein des PME, à étudier comment les transformations managériales dans les PME québécoises pourraient améliorer leur gestion en temps de crise et à suggérer des pistes ou des recommandations potentielles en illustrant les avantages d'adopter des techniques managériales plus adaptables.

Ainsi, une approche qualitative de type exploratoire menée grâce à la méthode de recherche des études de cas multiples a pu nous aider à atteindre ces objectifs et à proposer des solutions concernant notre thème d'étude. Étant donné que nous ne pouvions couvrir l'ensemble des PME de notre champ d'investigation, la méthodologie de l'étude de cas multiples a été appropriée pour fournir une meilleure approche du phénomène étudié. Elle a permis de mieux comprendre les différentes situations et contextes dans lesquels les pratiques managériales et la résilience des PME au Québec en période de crise se manifestaient.

### ***3.3 LA POPULATION DE LA RECHERCHE***

Selon Fortin et Gagnon (2022), la population d'étude est l'ensemble des groupes humains concernés par les objectifs de la recherche, parmi lesquels sera sélectionné l'échantillon de participants à la recherche. En effet, une population désigne un ensemble d'individus partageant des caractéristiques communes (Fortin & Gagnon, 2022). Dans un contexte où les PME au Québec restent toujours fragilisées par les diverses crises causées par la pandémie de la Covid-19, notre collecte de données a été effectuée auprès des PME établies au Québec employant moins de 250 employés et dont le chiffre d'affaires était inférieur à 10 millions \$ CAD (EDC, 2019).

### **3.4 ÉCHANTILLONNAGE DE LA RECHERCHE**

L'échantillonnage est un procédé qui permet au chercheur de choisir parmi une population mère un groupe ou une proportion de personnes en vue de représenter la population entière à l'étude (Fortin & Gagnon, 2022; Royer et al., 2021). Pour bien représenter cela, les échantillons doivent être soigneusement sélectionnés. Comme pour la plupart des recherches qualitatives (Fortin & Gagnon, 2022), nous avons décidé d'utiliser une méthode d'échantillonnage non probabiliste vu que les éléments qui composent ce type d'échantillon sont obtenus par un processus non statistique. Comme son nom l'indique, cette méthode n'est pas basée sur la théorie des probabilités, mais elle demeure importante, car dans certains contextes, il est impossible d'avoir des données exactes sur l'ensemble d'une population (Royer et al., 2021). Il fallait donc utiliser une méthode flexible et pertinente pour choisir notre échantillonnage. De même, dans diverses disciplines à caractère scientifique, elle a été utilisée à cause du fait que la population entière était rarement accessible (Fortin & Gagnon, 2022). Ainsi, la méthode non probabiliste cadrerait mieux avec cette étude d'autant plus qu'il s'agissait d'une approche qualitative. Selon Fortin et Gagnon (2022), elle ne permet pas à tous les éléments de la population d'avoir une chance égale d'être choisie pour former l'échantillon.

Quant à la technique, Fortin et Gagnon (2022) affirment qu'à partir des connaissances qu'il a de la population, le chercheur exerce son jugement sur le choix des personnes aptes à fournir l'information liée au but de l'étude. Par ailleurs, nous avons constitué un échantillon par convenance, étant donné que nous avons basé notre choix des participants à la recherche sur la disponibilité des personnes à participer aux entretiens et leurs dispositions à être interrogées sur le sujet étudié.

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi de sélectionner cinq PME afin de constituer notre échantillon. Ce choix s'explique par notre objectif d'atteindre un niveau de saturation théorique, qui se manifeste lorsque les nouvelles données recueillies n'apportent plus d'informations supplémentaires à l'étude (Fortin & Gagnon, 2022). En nous concentrant sur un nombre restreint de cas, nous avons été en mesure d'approfondir notre compréhension des expériences vécues par ces entreprises.

L'utilisation d'un échantillon de cinq PME a également été soutenue par des recherches antérieures qui ont démontré l'efficacité de cette approche. Par exemple, Delaney (2020) a utilisé une méthodologie multicas en se concentrant sur cinq dirigeants de PME en Floride. Cette démarche lui a permis d'obtenir des données riches et détaillées, favorisant une analyse approfondie des spécificités de chaque cas, plutôt que de se limiter à une vue d'ensemble superficielle. Delaney (2020) a ainsi pu explorer les nuances des expériences des dirigeants, ce qui a enrichi la qualité de son étude.

De même, l'étude menée par Kabore (2022) a porté sur cinq PME pour examiner les stratégies adoptées face à la crise liée à la pandémie de la Covid-19. En choisissant ce nombre limité de cas, Kabore (2022) a pu explorer en profondeur les défis spécifiques rencontrés par ces entreprises et les solutions qu'elles ont mises en œuvre pour surmonter la crise. Cela a permis de dégager des recommandations pertinentes, tout en tenant compte des particularités de chaque PME. Ces études ont illustré que travailler avec un petit échantillon, tout en étant rigoureux dans la sélection des cas, a permis de maximiser la richesse des données collectées et de répondre efficacement aux objectifs de recherche. En adoptant cette approche, notre choix de sélectionner cinq PME pour notre étude s'inscrit dans une tradition méthodologique qui valorise la profondeur d'analyse au détriment de la quantité. Cela nous

a permis de mieux comprendre les expériences vécues par les PME au Québec et d'enrichir notre recherche par des données qualitatives significatives.

En nous appuyant sur ces études justificatives, nous pouvons donc affirmer que le choix d'un petit échantillon pour notre étude est approprié pour obtenir des données riches et détaillées sur les entreprises étudiées. Cela nous a permis de réaliser une analyse approfondie et de mettre en lumière des informations significatives sur les caractéristiques des PME dans notre région spécifique. Cette technique de sélection des participants basée sur la saturation théorique nous a permis de favoriser la qualité des données recueillies en privilégiant les PME répondant pleinement aux critères de recrutement et aux objectifs de recherche établis (Royer et al., 2021).

Toutefois, cette méthode d'échantillonnage non probabiliste a présenté des limites en termes de généralisabilité des résultats (la représentativité de l'échantillon, le taux de réponse, la validité interne de l'étude et la pertinence des conclusions) pour la recherche sur les PME au Québec (Fortin & Gagnon, 2022). Afin d'atténuer ces limites, des démarches ont été entreprises, telles que la diversification des sources de recrutement des participants pour assurer la représentativité de l'échantillon. En diversifiant les sources de recrutement et en nous assurant de la variété des profils des participants, nous avons cherché à limiter ces possibles biais.

En conclusion, notre approche d'échantillonnage non probabiliste, spécifiquement par convenance, s'est avérée pertinente et justifiée pour notre étude des PME au Québec. En sélectionnant un échantillon de cinq PME, nous avons visé à atteindre une saturation théorique qui nous a permis d'obtenir des données riches et détaillées, essentielles pour répondre aux objectifs de notre recherche. Bien que cette méthode présente des limites en termes de généralisabilité, nous avons pris des mesures pour diversifier notre échantillon et

garantir une représentation variée des participants. Ainsi, nous espérons que les résultats de cette étude fourniraient des contributions significatives sur les enjeux et les caractéristiques des PME dans notre province, contribuant ainsi à une meilleure compréhension et à des recommandations pratiques face aux défis contemporains.

### **3.5 CRITÈRE DE SÉLECTION (MODALITÉ DE RECRUTEMENT)**

La PME a été l'unité d'analyse dans cette présente étude. Par ailleurs, les propriétaires dirigeants et leurs employés ont constitué nos répondants à cette recherche. Pour participer à cette étude, il fallait être une PME établie dans la province du Québec dirigée par un propriétaire dirigeant et employant moins de 250 employés (EDC, 2019). Chaque cas de PME a inclus à la fois un dirigeant et un employé de la même entreprise, afin de mieux comprendre les interactions et perceptions au sein de l'organisation.

Ainsi, pour participer à cette recherche, les propriétaires-dirigeants des PME participantes devaient respecter les critères d'inclusion suivants : être absolument propriétaire-dirigeant d'une PME au Québec, avoir fait face à une crise ou une situation difficile au cours des dernières années engendrées par la pandémie de la Covid-19, accepter de partager des informations sur les pratiques managériales mises en place pour faire face à la crise, avoir fait le choix d'introduire dans leur gestion d'entreprise des pratiques managériales innovantes et flexibles.

Les employés des PME participantes devaient également respecter les critères d'inclusion suivants pour participer à cette recherche : être employé d'une PME au Québec présente avant la pandémie, avoir vécu une crise ou une situation difficile au sein de l'entreprise engendrée par la pandémie de la Covid-19, avoir un point de vue sur les pratiques



managériales mises en place par les propriétaires-dirigeants pour faire face à la crise. Il fallait également avoir fait face à au moins une crise engendrée par la pandémie de la Covid-19.

Pour recruter les participants pour notre étude sur les PME au Québec, nous avons utilisé divers réseaux et méthodes. Nous avons contacté des organisations professionnelles, des associations de PME et des réseaux académiques pour diffuser notre appel à participation. Nous avons sollicité également l'aide de collègues universitaires et de chercheurs en gestion pour étendre la portée de notre recherche. Localement, nous nous sommes tournés vers des chambres de commerce, des organismes de développement économique et des incubateurs d'entreprises pour identifier des PME intéressées. En ligne, nous avons utilisé des plateformes telles que LinkedIn et des forums professionnels, ainsi que le bouche-à-oreille des participants recrutés pour recommander d'autres entreprises potentielles. En combinant ces différents réseaux et méthodes, nous avons recruté un échantillon diversifié de participants pour notre étude sur les PME au Québec.

**Tableau 3: Tableau descriptif des cas (PME) à notre étude**

<b>Code</b>	<b>Secteur d'activités</b>	<b>Description de produits ou prestation de services</b>	<b>Nombre d'employés</b>	<b>Année de création</b>	<b>Localisation (Ville)</b>
<b>D1</b>	Services de nettoyage	Prestations de nettoyage pour particuliers et entreprises (nettoyage de bureaux, résidentiel, industriel)	85-95	2007	Jonquière
<b>D2</b>	Production de bière	Brasserie, Fabrication de bières artisanales	10	2000	Chicoutimi
<b>D3</b>	Commerce de détails	Vente de produits variés (électronique, électroménager, produits divers)	14		Chicoutimi
<b>D4</b>	Vente au détail de vêtements et accessoires	Vente de vêtements, chaussures, accessoires de mode	20-25	2016	Chicoutimi
<b>D5</b>	Services de ressources humaines	Recrutement, Placement de personnel, formation, conseil RH	130-170	1998	Chicoutimi

### **3.6 MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES**

Pour notre collecte de données, nous avons utilisé deux méthodes différentes pour notre étude. En premier lieu, nous avons opté pour des entretiens semi-structurés, car ils nous ont permis d'approfondir nos connaissances en laissant aux participants la liberté de s'exprimer sur les thèmes prédéfinis dans notre guide d'entretien. Cette méthode nous a offert

des informations détaillées, des opinions, des analyses et des suggestions utiles pour comprendre les pratiques managériales des PME en période de crise. En utilisant les entretiens semi-structurés, nous avons pu obtenir des perspectives uniques des entrepreneurs interrogés.

En complément, nous avons également utilisé l'analyse documentaire pour obtenir des informations basées sur des sources écrites et objectives. Cette approche nous a permis d'approfondir notre compréhension des pratiques passées dans le domaine. En combinant ces deux méthodes, nous avons pu avoir une vision complète et approfondie de notre sujet de recherche. En croisant les données objectives des documents avec les expériences et points de vue des individus interrogés, nous avons obtenu une analyse plus riche et nuancée de la gestion des PME en période de crise.

### **3.6.1 ENTRETIENS SEMI-STRUCTURES**

L'entretien semi-structuré est une méthode qualitative utilisée pour recueillir des informations en concentrant les entrevues avec les personnes participant à notre étude sur des thèmes prédéterminés décrits dans un guide d'entretien (Imbert, 2010). Il se déroule généralement entre deux individus. Cela constitue une opportunité inestimable d'écoute active, d'empathie, de compréhension mutuelle et de reconnaissance des idées exprimées par le participant (Fortin & Gagnon, 2022). Contrairement à l'entretien structuré, l'entretien semi-structuré offre plus de liberté à la personne interrogée pour exprimer ses pensées et ses idées, même si le contexte permettait également de façonner ou d'orienter ses réponses dans un ensemble de questions ou un cadre prédéterminé (Fortin & Gagnon, 2022). Par ailleurs, nous avons choisi l'entretien semi-structuré, car cette approche nous permet d'intégrer divers thèmes tout au long de l'entretien. En utilisant la technique de l'entretien

semi-structuré, un large éventail d'informations a pu être recueillies auprès des personnes interrogées, notamment des détails factuels, des opinions, des perspectives, des analyses et des suggestions.

Pour mener une recherche de manière responsable et éthique, il est intéressant que le chercheur adopte une approche méthodique et fondée sur des principes (Imbert, 2010). Par conséquent, nous avons fourni un formulaire d'information et de consentement (FIC) décrivant le but de l'étude et soulignant notre engagement à protéger l'anonymat et la confidentialité des données recueillies des participants afin de garantir la bonne conduite de ces entretiens semi-directifs. À travers cet entretien semi-directif, il s'agissait pour nous d'affiner nos connaissances sur notre sujet de recherche et les objectifs poursuivis, tout en respectant les droits et la dignité des personnes interrogées.

### **3.6.2 ANALYSE DOCUMENTAIRE**

L'analyse documentaire en recherche qualitative est une méthode de collecte et d'analyse des données qui repose principalement sur l'étude de documents écrits tels que des rapports, des articles, des notes de terrain, des lettres, etc. (Fortin & Gagnon, 2022). Cette approche permet de compléter les données recueillies par d'autres méthodes comme les entretiens (Fortin & Gagnon, 2022). Au niveau de notre étude, cette méthode de recherche a consisté à examiner et à interpréter le contenu des documents des PME participantes à la recherche pour obtenir des informations et des données provenant de sources fiables et variées. Les données ont été collectées à partir de divers documents tels que les rapports annuels, les bilans, les articles de presse, les publications en ligne, etc. Ces documents ont permis de rassembler des informations sur les pratiques managériales mises en place par les PME dans le contexte de crise, ainsi que sur leur capacité à faire face aux difficultés

rencontrées. Cette méthode offre l'avantage de pouvoir observer les pratiques et les stratégies mises en place par les entreprises de manière objective, sans avoir à interférer dans leur fonctionnement. Elle permet aussi de recueillir des connaissances déjà existantes sur le sujet, d'identifier les tendances et les bonnes pratiques, ainsi que de comparer les résultats (Fortin & Gagnon, 2022). De plus, la recherche documentaire nous a permis d'approfondir notre compréhension du contexte dans lequel les pratiques managériales ont été mises en place dans chaque entreprise, en examinant les contraintes et les opportunités auxquelles les PME ont été confrontées. Nous avons pu également étudier les différentes approches et stratégies de management utilisées par les PME, et identifier les facteurs de succès ou d'échec qui en découlent.

Il est important de reconnaître que chaque méthode de collecte de données comporte des limites en termes de fiabilité. Les entretiens semi-structurés peuvent être influencés par la subjectivité des participants, introduisant ainsi un biais dans les données recueillies. De plus, la qualité des informations dépend de la capacité des participants à se remémorer des événements passés ou à exprimer leurs idées de manière claire. En ce qui concerne l'analyse documentaire, les documents disponibles peuvent être incomplets, biaisés ou obsolètes, limitant ainsi la fiabilité des données recueillies. De plus, la disponibilité des documents peut varier d'une entreprise à une autre, créant des disparités dans les informations obtenues. Il est donc essentiel de prendre en compte ces limites lors de l'analyse des données et d'utiliser d'autres méthodes de collecte ou de validation des données pour renforcer la fiabilité de nos résultats. Par exemple, en croisant les informations recueillies par différentes méthodes (triangulation des données), nous pourrions renforcer la validité et la fiabilité des résultats de notre étude (Fortin & Gagnon, 2022).

### **3.7 LES INSTRUMENTS DE LA COLLECTE DE DONNÉES**

L'instrument de collecte de données dont nous avons disposé pour la réalisation de cette recherche a été le guide d'entretien individuel semi-structuré. Le guide d'entretien individuel semi-structuré est un outil intéressant permettant aux chercheurs de mieux comprendre les perspectives des individus et leur compréhension globale d'une expérience spécifique (Fortin & Gagnon, 2022). Grâce à l'interaction entre le chercheur et le sujet, cette méthode permet l'articulation explicite des points de vue et une compréhension plus approfondie du sujet. Il est particulièrement adapté à la recherche qualitative et exploratoire, car il permet un examen approfondi d'un problème et la découverte de nouvelles informations (Fortin & Gagnon, 2022). De plus, la création d'un guide d'entretien semi-structuré a servi non seulement de cadre à nos entretiens, mais a également offert la flexibilité nécessaire aux participants pour répondre aux questions qui leur ont été posées.

Le guide d'entretien semi-structuré que nous avons élaboré a été construit en tenant compte du cadre conceptuel de notre recherche, qui visait à étudier l'impact de la gestion de crise sur les PME. Les questions posées dans le guide ont été conçues pour recueillir des informations sur l'identification des PME, le profil du dirigeant et son management en période normale, ainsi que sur le management de la PME en situation de crise. En utilisant ce guide d'entretien semi-structuré, nous avons visé à offrir aux participants la flexibilité nécessaire pour partager leurs expériences et points de vue de manière approfondie.

Le guide d'entretien complet se trouve en Annexe (annexe 2) du présent document et se compose de trois sections distinctes. La première section se concentre sur la collecte d'informations et l'identification de la PME. La deuxième section vise à présenter le dirigeant de l'entreprise et son style de management en période normale. La troisième partie s'intéresse

au management de la PME dans un contexte de crise. L'entretien a permis aux individus de partager leurs points de vue, offrant ainsi un aperçu de leur compréhension unique du monde (Royer et al., 2021). Étant donné que nous avons eu des entretiens avec deux types de personnes : les dirigeants et les employés, il a été essentiel de préciser la différence entre les deux guides d'entretien.

Le guide pour les dirigeants a été conçu pour explorer leur vision stratégique, leur style de management et comment ils gèrent leur entreprise en temps normal et en période de crise. Il s'est concentré davantage sur des aspects globaux tels que la prise de décision et la gestion des ressources. En revanche, le guide pour les employés a visé à recueillir leurs expériences, leurs perceptions du management et l'impact des décisions prises par les dirigeants sur leur travail quotidien. Ce guide a abordé des points tels que la culture d'entreprise, la communication interne et la manière dont les employés ressentent les changements en période de crise.

Ainsi, ces deux guides d'entretien ont permis de recueillir une compréhension complète et complémentaire du fonctionnement de la PME, tant du point de vue des dirigeants que des employés. Les entretiens ont été réalisés en personne (par visioconférence ou en présentiel) et ont également été enregistrés (audio et/ou vidéo) afin d'être ultérieurement convertis en verbatims. Ils ont eu lieu dans divers endroits en accord avec les participants à la recherche (salle réservée à l'UQAC par exemple). La durée des séances d'entretien individuel a varié de 30 à 45 minutes.

### **3.8 LES CRITÈRES DE SCIENTIFICITÉ DE LA RECHERCHE**

Dans le cadre de notre étude sur les pratiques managériales et la résilience des PME en période de crise au Québec, il a été essentiel de mettre en place des critères de qualité pour

garantir la scientificité de notre recherche. Les critères de scientificité de la recherche ont été essentiels pour garantir la qualité et la validité des résultats obtenus. Parmi ces critères, la fiabilité a occupé une place primordiale. La fiabilité d'une recherche fait référence à la stabilité et à la cohérence des résultats obtenus, c'est-à-dire la capacité à reproduire les mêmes résultats dans des conditions similaires (Fortin & Gagnon, 2022). Pour garantir la fiabilité de notre recherche sur les pratiques managériales et la résilience des PME au Québec en période de crise, nous avons mis en place plusieurs stratégies.

Premièrement, nous avons veillé à ce que nos instruments de collecte de données, tels que le guide d'entretien semi-structuré, soient bien construits, clairs et pertinents pour obtenir des informations fiables et cohérentes (Fortin & Gagnon, 2022). En utilisant un guide d'entretien bien structuré, nous nous sommes assurés de poser des questions pertinentes et cohérentes à tous les participants, minimisant ainsi les écarts et les erreurs dans les données recueillies. Deuxièmement, nous avons suivi un protocole rigoureux pour la collecte et l'analyse des données, en veillant à respecter les mêmes procédures pour tous les entretiens et à coder les données de manière consistante (Fortin & Gagnon, 2022). En garantissant une approche méthodique et uniforme tout au long de notre recherche, nous avons minimisé les biais et les variations qui auraient pu influencer la fiabilité de nos résultats. Troisièmement, nous avons utilisé la triangulation des données pour renforcer la fiabilité de notre recherche (Fortin & Gagnon, 2022). En croisant les données issues des entretiens semi-structurés avec celles obtenues à partir de l'analyse documentaire, nous avons pu valider et corroborer nos résultats, assurant ainsi une meilleure fiabilité et solidité à nos conclusions.

Enfin, nous avons veillé à assurer la transparence de notre méthodologie et à documenter toutes les étapes de notre recherche, permettant ainsi une évaluation externe de sa fiabilité (Fortin & Gagnon, 2022). En décrivant clairement nos choix méthodologiques,



nos démarches et nos résultats, nous offrons aux lecteurs la possibilité d'évaluer la validité et la fiabilité de notre recherche. En respectant ces différentes stratégies, nous avons pu garantir la fiabilité de notre recherche sur les pratiques managériales et la résilience des PME au Québec en période de crise, et ainsi contribuer à la production de connaissances solides et pertinentes dans ce domaine.

La validité de la recherche a aussi été un élément important pour garantir que les résultats obtenus étaient fondés et pertinents. Elle concernait la capacité de l'étude à identifier avec précision ce qui était censé être identifié. Afin d'assurer la validité de notre recherche sur les pratiques managériales et la résilience des PME au Québec en période de crise, nous avons mis en œuvre des méthodes de collecte de données appropriées à notre domaine d'étude. Nous avons veillé à respecter les normes éthiques en garantissant l'anonymat et la confidentialité des participants, ainsi qu'en obtenant leur consentement éclairé avant toute entrevue ou collecte de données.

Pour garantir cette validité méthodologique de notre recherche, nous avons adopté une méthodologie rigoureuse pour la collecte, l'analyse et l'interprétation des données. Nous avons utilisé des méthodes de collecte de données rigoureuses comme des entretiens semi-structurés et une analyse documentaire pour obtenir des données riches et variées. En combinant les entretiens avec l'analyse documentaire, nous avons assuré la complétude et la diversité des données collectées, renforçant ainsi la validité de notre recherche. Un guide d'entretien détaillé et cohérent avec notre cadre conceptuel et nos objectifs de recherche a été utilisé pour poser des questions pertinentes et recueillir des informations significatives. En utilisant un logiciel de traitement de données (Nvivo) qualitatives pour appuyer notre analyse, nous avons visé à établir la pertinence et la solidité de nos conclusions.

Nous avons pris également en considération la taille de l'échantillon en sélectionnant un nombre approprié de participants pour atteindre la saturation théorique, dans le but d'obtenir des données riches et variées. Il a été important de reconnaître que la taille de notre échantillon pouvait constituer une limite dans notre étude. En menant une analyse thématique, nous avons été en mesure de dégager des tendances, des schémas et des informations précieuses pour répondre à nos questions de recherche. En prenant en compte tous ces aspects, nous avons garanti la validité interne et externe de notre étude sur les pratiques managériales et la résilience des PME au Québec en période de crise.

Outre cela, la crédibilité d'une recherche a été un élément essentiel pour garantir la qualité et la rigueur des résultats obtenus. Pour assurer cette crédibilité dans notre étude sur les pratiques managériales et la résilience des PME au Québec en période de crise, nous avons mis en place plusieurs mesures. Tout d'abord, nous avons utilisé la triangulation des données afin de renforcer la crédibilité de notre recherche. En combinant les résultats issus des entretiens semi-structurés avec ceux provenant de l'analyse documentaire, nous avons cherché à valider les résultats obtenus à partir de différentes sources et méthodes. Cette approche a permis d'éliminer les biais potentiels liés à une seule méthode de collecte de données et de renforcer la validité de nos conclusions.

Ensuite, nous avons visé la saturation théorique dans notre étude. En menant des entretiens avec cinq PME au Québec, nous avons cherché à obtenir suffisamment d'informations et de perspectives variées pour représenter de manière adéquate les pratiques managériales des PME en période de crise. Atteindre un niveau de saturation théorique nous a permis d'avoir une base de données riche et complète pour nos analyses.

Par ailleurs, nous avons mis un point d'honneur à assurer la transparence et la clarté méthodologiques tout au long de notre étude. En documentant minutieusement nos choix

méthodologiques, nos procédures de collecte et d'analyse des données, ainsi que nos critères de sélection des participants, nous avons facilité la compréhension et l'évaluation de notre démarche de recherche par les lecteurs. Cette transparence a renforcé la crédibilité de nos résultats.

En adoptant ces différentes mesures, nous nous sommes assurés que notre recherche sur les pratiques managériales et la résilience des PME au Québec en période de crise était basée sur une méthodologie rigoureuse et fiable, permettant ainsi de fournir des informations pertinentes et utiles pour les dirigeants de PME confrontés à des situations difficiles.

La rigueur méthodologique a été un critère essentiel de scientificité qui repose sur une conception solide de la recherche. Cela a impliqué une définition claire des objectifs et des méthodes utilisées pour collecter et analyser les données. En adoptant une approche holistique, inductive et qualitative, ainsi qu'en privilégiant l'analyse de cas multiples, nous nous sommes engagés à mener une recherche rigoureuse. La transparence de nos méthodes et de nos démarches a renforcé la validité et la fiabilité de nos résultats. En définissant clairement nos objectifs et en choisissant des méthodes adaptées, nous avons garanti la qualité de notre recherche. L'approche holistique nous a permis de prendre en compte tous les éléments influençant notre sujet, en explorant leur complexité. L'approche inductive nous a permis de tirer des conclusions à partir des faits observés. Les méthodes qualitatives nous ont donné une compréhension riche et nuancée, en nous concentrant sur les perceptions et les expériences des individus. L'analyse de cas multiples nous a permis d'explorer la diversité des situations, enrichissant ainsi la profondeur de nos résultats. En assurant la transparence de nos méthodes, nous avons favorisé la reproductibilité de notre recherche et la vérification de nos résultats par d'autres chercheurs, renforçant ainsi la crédibilité de notre travail.

### **3.9 LES LIMITES DU DEVIS SUR LE PLAN DE LA VALIDITÉ INTERNE / CRÉDIBILITÉ DES DONNÉES**

La validité interne et la crédibilité des données de notre recherche sur les pratiques managériales et la résilience des PME au Québec pendant une crise reposaient sur plusieurs éléments clés. En adoptant une approche qualitative, nous avons recueilli des données détaillées grâce à des entretiens semi-structurés, permettant d'obtenir des perspectives variées des dirigeants et des employés. Cette méthode, combinée à une analyse documentaire, a favorisé la triangulation des données et a offert une vision globale du sujet. En outre, l'utilisation d'une méthodologie d'étude de cas multiples a renforcé la validité interne en permettant d'explorer différentes expériences au sein des PME. Enfin, l'analyse rigoureuse des données, facilitée par un logiciel tel que NVivo, a garanti une interprétation précise et approfondie des informations collectées.

Cependant, des limites ont également été identifiées. Par exemple, notre échantillon de recherche est limité à cinq PME au Québec, ce qui peut restreindre la portée des conclusions tirées concernant l'ensemble des PME de la province. De plus, en utilisant une méthode d'échantillonnage non probabiliste, il existe un risque de biais de sélection des participants. Enfin, la subjectivité du chercheur dans l'interprétation des données et la construction des catégories thématiques peut introduire un biais potentiel de confirmation dans l'analyse, ce qui se produit lorsque le chercheur tend à privilégier les éléments qui confirment ses opinions préalables et à négliger ceux qui les contredisent. Cela peut conduire à une interprétation biaisée des données et à la construction de catégories thématiques qui ne reflétaient pas fidèlement la réalité des participants. Il était donc important de rester conscient de ce biais afin de minimiser son impact sur les résultats de l'étude.

Malgré ces limites, nous nous sommes efforcés de mettre en œuvre des mesures pour maximiser la validité interne et la crédibilité des données, telles que la transparence dans la collecte et l'analyse des données, la triangulation des sources d'information, et la prise en compte des avis des participants dans le processus de recherche. En fin de compte, ces efforts ont contribué à renforcer la qualité et la fiabilité de notre étude sur les pratiques managériales et la résilience des PME au Québec en période de crise.

Pour limiter l'effet du biais de sélection des participants, nous avons veillé à diversifier notre échantillon en recrutant des PME représentatives de différents secteurs d'activité et de différentes tailles. De plus, nous avons cherché à garantir que les participants répondaient aux critères d'inclusion énoncés dans notre protocole de recherche. Par ailleurs, nous avons veillé à ce que les entrevues soient menées de manière neutre et professionnelle, en encourageant les participants à s'exprimer librement et en veillant à ce que leurs réponses ne soient pas influencées par nos propres opinions.

Pour réduire le risque de biais dans l'analyse des données, nous avons utilisé une approche itérative, en revenant régulièrement aux données brutes pour vérifier la validité de nos interprétations et assurer la robustesse de nos conclusions. Enfin, nous avons veillé à être transparents dans notre processus de recherche, en fournissant une description détaillée de nos méthodes et de nos résultats, permettant ainsi une évaluation par des pairs et la possibilité de reproduire notre étude.

En prenant ces mesures, nous espérons minimiser les limites potentielles de notre recherche et garantir la qualité et la fiabilité de nos résultats concernant les pratiques managériales et la résilience des PME au Québec en période de crise (Fortin & Gagnon, 2022).

### **3.10 CADRE ET RÈGLES ÉTHIQUES DE LA RECHERCHE**

Notre étude sur les pratiques managériales et la résilience des PME au Québec en période de crise repose sur un strict cadre éthique. Il était donc essentiel de respecter des règles et des normes éthiques pour garantir l'intégrité et la fiabilité de nos données. En suivant ces principes éthiques fondamentaux, nous avons assuré la crédibilité et la validité de nos résultats, tout en préservant les droits et la dignité des participants.

Nous avons obtenu l'approbation éthique du Comité d'éthique de la recherche (CER) de l'UQAC (numéro d'approbation : 2024-1734). Celle-ci avait été approuvée le 19 avril 2024 par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Chicoutimi (CER-UQAC), témoignant de notre engagement à respecter les normes éthiques. Le certificat d'approbation éthique délivré par l'UQAC, que l'on peut consulter en annexe (annexe 3), atteste de notre volonté de garantir l'intégrité et la fiabilité de notre travail tout en protégeant les droits des participants.

### **3.11 PROCESSUS DE TRAITEMENT ET D'ANALYSE DES DONNÉES COLLECTÉES**

Après la réalisation des entretiens semi-structurés, toutes les données ont été intégralement transcrites pour permettre une analyse approfondie. Pour garantir la qualité des transcriptions, nous avons utilisé le logiciel Cokaroo, qui a facilité le processus de transcription et d'annotation des enregistrements audios. Les transcriptions ont ensuite été soigneusement relues et corrigées afin de minimiser les erreurs. Cette manœuvre dans le traitement des données a été essentielle pour notre analyse, car elle a permis de constituer le corpus de données textuelles essentiel à notre étude. Nous avons ensuite entrepris une analyse

de contenu afin d'identifier les thèmes récurrents et les thèmes émergents (Huberman, 2014) résultant des données collectées.

**Tableau 4: Tableau résumant la production de verbatims par cas**

<b>Cas</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Nombre d'entretiens en fonction des participants</b>	<b>Code</b>	<b>Durée des entretiens</b>	<b>Pages de verbatims par entretien</b>	<b>Total de pages de verbatims par cas</b>
<b>Cas 1</b>	Services de nettoyage (D1)	- Propriétaire-dirigeant (1)	P1	34 minutes	4	11
		-Employé (1)	E1	20 minutes	7	
<b>Cas 2</b>	Production de bière (D2)	- Propriétaire-dirigeant (1)	P2	18 minutes	9	14
		-Employé (1)	E2	28 minutes	5	
<b>Cas 3</b>	Commerce de détail (D3)	- Propriétaire-dirigeant (1)	P3	15 minutes	7	19
		-Employé (1)	E3	29 minutes	12	
<b>Cas 4</b>	Vente au détail de vêtements et accessoires de mode (D4)	- Propriétaire-dirigeant (1)	P4	25 minutes	9	17
		-Employé (1)	E4	33 minutes	8	
<b>Cas 5</b>	Services de ressources humaines (D5)	- Propriétaire-dirigeant (1)	P5	20 minutes	5	12
		-Employé (1)	E5	35 minutes	7	



Pour mener à bien l'analyse de nos données, nous avons utilisé le logiciel NVivo, qui a facilité le codage et l'organisation des données. Ce choix s'est révélé judicieux, car il a facilité l'organisation, le codage et le traitement des données textuelles. Le processus d'analyse a débuté par le codage des données, où nous avons segmenté les transcriptions en unités significatives, chacune associée à un code correspondant aux thèmes principaux de la recherche, incluant :

- Innovations organisationnelles (économiques et sociales)
- Management situationnel et styles de leadership
- Dynamiques de communication interne
- Difficultés et défis
- Résilience et adaptation en période de crise

Enfin, nous avons adopté une approche de codage mixte, combinant des méthodes inductives (développement de codes à partir des données) et déductives (application de codes basés sur la littérature existante). Cette démarche a permis de regrouper les codes en catégories plus larges, facilitant ainsi l'identification de tendances significatives et de relations entre les thèmes. Elle a aussi été importante pour souligner les pratiques managériales les plus efficaces pour renforcer la résilience des PME en période de crise au Québec (Huberman, 2014).

**Tableau 5: Tableau de Codage Inductif et Dédectif**

<b>Thèmes Principaux</b>	<b>Codes Dédectifs</b>	<b>Codage Inductif</b>	<b>Exemples de Données</b>
<b>Innovations organisationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovations économiques</li> <li>- Innovations sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduction de ventes en ligne</li> <li>- Formation continue des employés</li> </ul>	<p>"On essaye de faire des ventes en ligne." (P4)</p> <p>"On a une formatrice qui s'occupe de tous les secteurs." (P1)</p>
<b>Management situationnel et styles de leadership</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leadership participatif</li> <li>- Pratiques de communication ouverte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pratiques de communication ouverte</li> <li>- Prise de décision rapide en période de crise</li> </ul>	<p>"On encourage les employés à donner leurs idées." (P5)</p> <p>"On s'assoit ensemble, tout le monde, on décortique." (E2)</p>
<b>Dynamiques de communication interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication formelle</li> <li>- Communication informelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation de plateformes comme Agendrix</li> <li>- Discussions directes entre employés et direction</li> </ul>	<p>"Nous échangeons beaucoup via Agendrix." (E1)</p> <p>"On parle directement avec elle." (E1)</p>
<b>Résilience et adaptation en période de crise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégies d'adaptation</li> <li>- Soutien aux employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilité dans les heures de travail</li> <li>- Mise en place de primes pour les employés performants</li> </ul>	<p>"On a dû couper les heures un peu." (P3)</p> <p>"Les meilleurs ont des primes." (P5)</p>
<b>Difficultés et défis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pénurie de main-d'œuvre</li> <li>- Problèmes financiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté à recruter des employés qualifiés</li> <li>- Augmentation des coûts de fonctionnement</li> </ul>	<p>" Ma remarque, c'est la pénurie de main-d'œuvre. " (E3)</p> <p>"Avoir un chauffeur est assez cher" (P4)</p>

## **CHAPITRE 4**

### **ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES RECUEILLIES SUR LE TERRAIN**

Les crises déclenchées par les événements tels que la pandémie de la Covid-19 sont devenues des catalyseurs de changements nécessaires dans le monde des affaires, mettant à l'épreuve l'agilité et l'adaptabilité des PME, qui jouent un rôle clé dans les économies locales. Pour comprendre ces dynamiques, nous avons mené des entretiens avec les dirigeants et les employés de cinq PME au Québec. Grâce à l'utilisation du logiciel NVivo pour coder les données, nous avons dégagé des thèmes qui s'alignent avec les indicateurs de performance classiques, tout en fournissant une vue d'ensemble des stratégies innovantes adoptées en réponse à cette crise sans précédent.

Ce processus d'analyse s'inscrit dans le cadre conceptuel de notre étude, qui vise à évaluer l'impact des pratiques managériales sur la pérennité des PME dans un contexte de crise. En mettant l'accent sur l'innovation organisationnelle et le management situationnel, nous avons pu identifier comment ces deux concepts interconnectés guident les entreprises dans leur adaptation aux défis actuels.

#### **4.1 INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES**

##### **4.1.1 DIMENSION ÉCONOMIQUE**

L'analyse des entretiens révèle comment les crises récentes, notamment la pandémie de la Covid-19, ont constitué à la fois un défi et une occasion d'innovation économique au sein des PME au Québec.

Malgré une situation incertaine menaçant leur survie, certains propriétaires-dirigeants ont constaté une augmentation de la productivité grâce à l'adoption rapide d'outils numériques. Comme l'a souligné un des propriétaires dirigeants P5 : *« nous avons mis en place de nouvelles façons de faire nos réunions. Par exemple, on s'est tourné vers le télétravail, vers les programmes teams, Zoom pour les visioconférences. Cela nous a permis de bien travailler. »*

L'implantation de technologies de collaboration, telles que Microsoft Teams et Google Workspace, a permis non seulement une communication fluide, mais a également encouragé un travail d'équipe dynamique. Ces plateformes numériques ont permis de réduire les silos organisationnels, offrant à chaque employé une vue d'ensemble des projets en cours de manière transparente. D'autre part, la question de la rentabilité a été examinée dans un cadre plus nuancé. Bien que plusieurs PME aient constaté une chute initiale de leur chiffre d'affaires, leur capacité à pivoter rapidement vers de bonnes dispositions pour faire face à la pandémie de la Covid 19 a été déterminante. Cette approche proactive a non seulement permis de limiter les pertes financières, mais a également jeté les bases d'une croissance durable pour l'avenir. Par exemple, un propriétaire-dirigeant P3 a partagé : *« Nous avons été la première entreprise dans la région à faire face à des employés atteints de la Covid-19. C'était un moment difficile, une vraie gestion de crise. Le stress était là aussi, car certains de nos employés étaient plus vulnérables, ce qui rendait la situation encore plus complexe. Il a fallu tout revoir pour assurer la sécurité de tous. »*

Cette déclaration montre comment cette PME a su rapidement s'adapter face à la crise en mettant en place des mesures de sécurité et en ajustant ses stratégies, permettant ainsi de limiter l'impact négatif de la pandémie de la Covid-19 et de poser des bases solides pour la reprise.

La crise de la pandémie de la Covid-19 n'a pas seulement mis en lumière des défis économiques, mais a également ouvert la voie à une série d'innovations organisationnelles susceptibles de transformer le paysage des affaires à long terme. Si l'adoption de technologies numériques a été l'un des principaux leviers de cette transformation, il convient d'explorer d'autres dimensions d'innovation qui ont émergé durant cette période tumultueuse.

Tout d'abord, la crise a accentué la nécessité d'une agilité organisationnelle. Cette flexibilité a non seulement permis de naviguer à travers les turbulences immédiates, mais a également encouragé une culture d'innovation continue dans un monde en mutation. Le propriétaire-dirigeant P1 a affirmé : *« On s'est ajusté dans le travail, en plus par visioconférence, et autres choses comme ça. Cela a facilité beaucoup la communication entre nous. Maintenant, on voit qu'on est quand même capable de gérer beaucoup de choses, même si on est à distance. »*

Cette citation illustre une démarche d'agilité organisationnelle, avec la mise en place de nouvelles pratiques de gestion adaptées aux circonstances de la pandémie de la Covid-19, notamment le télétravail et la communication à distance, qui ont permis à l'entreprise de rester performante et innovante dans un contexte en mutation.

Ensuite, l'accent mis sur la collaboration interne a été complété par une ouverture vers l'extérieur. De nombreuses PME ont cherché à établir des partenariats stratégiques, comme l'indique l'employé E3 : *« Nous avons travaillé avec différentes entreprises pour développer des logiciels innovants afin de renforcer notre place sur le marché. »*

Ces collaborations ont permis d'accéder à de nouvelles ressources, de partager des savoir-faire et d'élargir les horizons de leurs offres. Il est important de mentionner l'émergence d'une culture d'apprentissage au sein des PME. Quasiment toutes les PME à notre étude ont investi dans la formation et le développement professionnel de leurs employés

pour renforcer leurs compétences numériques, à cause des circonstances imposées par la pandémie de la Covid-19. Cette focalisation sur le développement des compétences a non seulement permis aux entreprises de faire face aux défis des crises, mais a également amélioré la rétention et la satisfaction des employés, créant un environnement de travail plus motivant et engageant. Le propriétaire dirigeant P2 a témoigné : « *Nous avons réalisé diverses formations pour mieux préparer nos employés dans la gestion des produits, et cela a été très bénéfique l'entreprise.* »

Enfin, la transition vers une entreprise plus résiliente n'est pas uniquement marquée par des changements internes. Avec la montée du commerce en ligne et des solutions de livraison, les PME ont dû repenser leur chaîne d'approvisionnement en adoptant des infrastructures logistiques plus robustes et adaptatives. Cela a également conduit à l'optimisation de la production et à une mise en réseau renforcée entre les fournisseurs et les distributeurs. Le propriétaire-dirigeant P2 a affirmé : « *Pendant la pandémie de la Covid 19, je misais toujours sur des produits de vin facile de vendre en ligne. Cela faisait que j'avais les produits qui étaient en vogue et chaque fois que les gens les recherchaient sur internet, mon site d'achat apparaissait.* »

Cette déclaration illustre comment l'entreprise avait intégré la digitalisation et le commerce en ligne dans sa stratégie pour renforcer sa résilience face à la pandémie de la Covid 19, en adaptant sa chaîne d'approvisionnement et en développant des infrastructures logistiques numériques pour mieux répondre aux attentes du marché.

#### **4.1.2 DIMENSION SOCIALE**

D'un point de vue social, les témoignages recueillis au cours des entretiens mettent en avant une amélioration significative du moral et de la cohésion des équipes dans de

nombreuses PME en réponse à la pandémie. L'employé E1 a mentionné que : *« toutes les modifications que la direction de l'entreprise a apportées ont vraiment favorisé la bonne ambiance et un environnement de travail de qualité. »*

Certains propriétaires dirigeants tels que P2, P3, P5 ont adapté leurs méthodes de communication pour contrer l'isolement résultant de la distanciation physique. L'introduction de réunions virtuelles régulières a non seulement permis de maintenir la continuité des activités, mais a également renforcé les liens interpersonnels au sein des équipes. L'employé E5 a partagé : *« Malgré la distance, nous avons renforcé nos relations grâce aux rencontres en ligne. »*

La gestion proactive des conflits a également émergé comme un enjeu central. Les PME ayant mis en place des canaux de communication ouverts et transparents ont mieux réussi à naviguer à travers les tensions inhérentes à une crise. En offrant des espaces de discussion où les préoccupations pouvaient être exprimées sans répercussions, ces entreprises ont cultivé un climat de confiance et de coopération, renforçant ainsi leur résilience organisationnelle. Ceci met en lumière l'importance d'une culture organisationnelle adaptable et réceptive, qui valorise l'avis de chaque employé. Le propriétaire-dirigeant P2 a partagé : *« Notre réussite était basée sur notre aptitude à apprendre de nos employés. Aussi, nos employés étaient écoutés en cas de désaccord. Ils se sont sentis valorisés et notre personnel a gagné davantage en force. »*

Le soutien psychologique est également apparu comme un facteur clé de la résilience. Les entreprises comme la PME (cas 4) à notre étude qui ont pris des mesures pour offrir un soutien émotionnel, telles que des séances de bien-être mental ou des programmes de coaching, ont constaté une baisse significative du stress et une amélioration de la performance globale des employés. Le propriétaire-dirigeant P4 a souligné que : *« On a*

*développé un comité santé mieux-être qui a été mis sur pied justement pour encore plus donner le sentiment d'appartenance à nos employés. »* Cette citation montre que l'entreprise a mis en place des mesures pour renforcer le bien-être mental et le sentiment d'appartenance, ce qui soutient l'idée que le soutien psychologique est un facteur important de résilience surtout en période de crise.

L'amélioration du moral des employés dans les PME, suite aux adaptations organisationnelles mises en place durant ces crises, peut être appréciée à travers divers indicateurs de performance, tels que le taux de satisfaction au travail et le taux d'absentéisme. Certains témoignages soulignent que la communication régulière et empathique des dirigeants a joué un rôle important dans le renforcement du moral des équipes. Cela a conduit à une réduction notable de l'absentéisme et à une augmentation de la motivation des employés. Par exemple, l'employé E1 a déclaré : *« Notre direction a organisé régulièrement des réunions pour parler de notre moral, ce qui nous a aidés à accomplir leurs tâches quotidiennes. »*

De plus, la cohésion d'équipe peut être évaluée par des indicateurs tels que la collaboration interpersonnelle et la capacité à travailler en synergie sur des projets communs. L'employé E1 a noté que : *« Les rencontres à distance sont devenues des outils d'aide pour établir des liens pour permettre l'apprentissage. »*

Les PME ayant instauré des canaux de communication ouverts ont non seulement réussi à apaiser les tensions, mais ont également observé une diminution des conflits de travail, se traduisant par des délais de projet respectés et une augmentation de la satisfaction client.

Enfin, en matière de ressources humaines, la prise en charge du bien-être psychologique est désormais incontournable. Les PME qui ont mis en avant le soutien



psychologique ont observé des indicateurs tels qu'une diminution des demandes de congés liés au stress ou à l'épuisement professionnel. En offrant des séances d'aide, de soutien et de bien-être mental, ces entreprises améliorent non seulement la santé mentale des employés, mais également leur performance globale.

#### **4.2 MANAGEMENT SITUATIONNEL**

Si l'exploration des différentes approches de management met en évidence une diversité de styles de gestion adoptés par les dirigeants contemporains, le style de leadership axé sur l'influence idéalisée se distingue par sa capacité à susciter un engagement plus profond au sein des équipes. Les entretiens ont révélé que la communication claire des visions et des valeurs de l'entreprise renforce non seulement le sentiment d'appartenance des employés, mais stimule également leur motivation à contribuer aux objectifs communs, surtout en période difficile. L'employé (E5) a mentionné que : « *La manière dont les informations sur les valeurs de l'entreprise étaient communiquées chaque fois lors des réunions de travail ont permis d'être à l'aise au travail.* »

De surcroît, en matière de gestion de l'autonomie, certains dirigeants ont choisi d'accorder une plus grande latitude à leurs employés. Cette autonomie a permis une flexibilité essentielle pour adapter rapidement les opérations face aux circonstances imprévues, telles que celles engendrées par la pandémie et d'autres crises. Le propriétaire-dirigeant P3 a souligné que : « *la grande latitude de travailler offerte à nos travailleurs a permis des propositions innovantes.* »

Un autre aspect fondamental a été la mise en place d'initiatives de reconnaissance et de remerciement. Les entreprises ayant pris le temps de célébrer les succès, qu'ils soient modestes ou importants, ont constaté une intensification de la motivation et de l'implication

de leurs employés dans les efforts de résilience de l'entreprise. L'employé E3 a témoigné que : « *Les gratifications telles que les primes, les reconnaissances ont aidé à donner de la valeur à notre travail. »*

L'analyse des approches de management utilisées dans nos cas révèle l'évolution des paradigmes contemporains, marquée par l'adoption croissante d'un style de leadership transformationnel. Ce modèle, où les dirigeants incarnent des valeurs fortes et une vision inspirante, s'avère particulièrement efficace pour susciter un engagement plus profond des équipes et renforcer la cohésion collective. Les témoignages recueillis soulignent que la clarté dans la communication des visions et des valeurs de l'entreprise favorise le sentiment d'appartenance et stimule la motivation des employés à collaborer activement à l'atteinte des objectifs communs, surtout en période de turbulence. L'employé E5 a partagé : « *Quand notre direction a commencé à partager plus clairement la vision de l'entreprise, cela a vraiment changé notre quotidien. Nous avons ressenti un nouvel élan pour collaborer et nous investir dans nos objectifs communs, même quand les défis se sont présentés. »*

Le leadership des dirigeants constitue un fondement essentiel d'une gestion efficace. Un leader charismatique qui incarne les valeurs organisationnelles et démontre une éthique de travail exemplaire inspire ses équipes. Ce modèle de leadership favorise un environnement de confiance où les employés se sentent en sécurité pour exprimer leurs idées et préoccupations. L'employé E4 a souligné que : « *Dans notre entreprise, les responsables ont été vraiment gentils pendant la Covid 19, ça a facilité beaucoup le travail entre nous. »*

Par ailleurs, un dirigeant qui pratique l'écoute active et répond aux besoins de ses employés renforce leur engagement et leur dévouement à l'organisation. L'autonomie des employés est un autre élément déterminant du management situationnel. En offrant une plus grande latitude à leurs équipes, les dirigeants favorisent une flexibilité essentielle. Cette

approche permet aux employés de s'ajuster rapidement aux imprévus et de trouver des solutions adaptées aux défis qui se présentent. L'employé E5 a affirmé que : *« Nous nous sommes sentis responsables à cause de l'atmosphère de confiance qui existait entre nous et cela a permis le succès dans la réalisation de nos tâches. »*

Enfin, l'engagement des employés est le résultat cumulatif de ces différentes dimensions de management. Les initiatives de reconnaissance et de gratitude sont essentielles pour maintenir la motivation. Les entreprises qui prennent le temps de célébrer les succès, qu'ils soient modestes ou importants, constatent un engagement intensifié de leur personnel. Des pratiques telles que des rétroactions régulières, des récompenses formelles et des journées de reconnaissance sont des leviers puissants pour renforcer le capital humain. En transformant les relations empreintes d'histoire hiérarchique en véritables collaborations, ces initiatives favorisent une culture d'entreprise inclusive et dynamique, où chaque individu se sent reconnu et valorisé.

Les indicateurs de performance liés au management situationnel, tels que le leadership des dirigeants, l'influence idéalisée, l'autonomie des employés, le développement des talents et l'engagement du personnel, contribuent à créer un environnement propice à l'excellence opérationnelle. En intégrant ces éléments dans leur stratégie de gestion, les dirigeants peuvent naviguer efficacement à travers les crises et positionner leur entreprise sur la voie d'une résilience durable et d'une performance accrue. Les PME qui ont su s'adapter et innover tant sur le plan économique que social ont mieux résisté aux impacts négatifs de ces événements et ont même réussi à en sortir renforcées. En créant un équilibre entre l'autonomie des employés et leur engagement envers la vision de l'entreprise, ces PME ont forgé un environnement propice à une résilience collective et à un développement durable. Cette analyse souligne non seulement la nécessité d'une gestion agile et proactive en période de

crise, mais aussi l'impact indéniable de ces pratiques sur les performances des PME. À mesure que le monde des affaires continue d'évoluer face à des incertitudes futures, il est essentiel pour les dirigeants de réfléchir sérieusement à l'intégration de ces enseignements dans leur stratégie managériale. L'importance grandissante du capital humain en tant qu'atout majeur dans la résilience systémique des PME ne doit pas être sous-estimée. Il est intéressant de promouvoir une gestion qui valorise l'innovation, la communication ouverte et le bien-être des employés comme piliers d'une organisation résiliente.

### **4.3 ADAPTABILITÉ ET INNOVATION COMME CLÉS DE LA RÉSILIENCE**

L'un des résultats de cette étude est la mise en évidence du rôle de l'adaptabilité et de l'innovation organisationnelle dans la résilience des petites et moyennes entreprises (PME). Dans un contexte d'incertitudes et de crises, les PME doivent faire preuve d'agilité. Les PME (cas 1, cas 3 et cas 4) à l'étude montrent que celles adoptant une attitude proactive survivent, se renforcent et parfois croissent, illustrant leur résilience. Le propriétaire dirigeant P3 a affirmé : « *De toute façon, lorsque le salaire minimum change, cela change beaucoup le commerce de détail, car lorsque le salaire minimum passe de 3 \$ à 4 \$, nous devons nous ajuster, car nos stocks coûtent plus cher.* ».

Cette citation illustre que, face à la pandémie et ses impacts sur l'économie et la gestion des coûts, la PME a dû faire preuve d'adaptabilité en ajustant ses coûts et ses stratégies d'approvisionnement. Elle témoigne aussi de la capacité d'innovation organisationnelle en modifiant ses processus, ses prix, et ses stratégies d'achat pour survivre et même tirer profit de la situation.

Un aspect fondamental de cette résilience repose sur l'adoption rapide des technologies numériques au sein des opérations quotidiennes. L'essor des plateformes de communication et de collaboration a permis d'assurer la continuité des activités pendant les périodes de confinement et au-delà, tout en favorisant une amélioration de l'efficacité dans la gestion des équipes et des projets. L'employée (E2) a affirmé : « *Grâce aux applications numériques, nous avons travaillé à distance en toute efficacité* »

Cette transition vers le numérique a été déterminante pour les PME, leur permettant de s'adapter rapidement aux nouvelles exigences du marché et de répondre efficacement aux perturbations provoquées par les crises. Il est important de considérer cette transition non pas comme une simple réponse à une crise, mais comme le point de départ d'une transformation vers une culture d'innovation durable. Les PME doivent encourager leurs dirigeants à anticiper les évolutions du marché, à stimuler la créativité de leurs équipes et à investir dans des infrastructures digitales adéquates. Une culture d'innovation pérenne permet de transformer les défis en opportunités et d'inciter les employés à proposer des idées novatrices, catalysant ainsi le développement de nouveaux produits et services. Le propriétaire-dirigeant P1 a mentionné : « *Nous avons compris que la technologie et l'innovation étaient des éléments importants pour être compétitifs sur le marché.* »

La capacité d'adaptation des PME participantes se manifeste également par leur aptitude à pivoter vers de nouveaux modèles économiques face à une diminution de la demande. Le propriétaire-dirigeant P4 a souligné : « *Nous avons créé plusieurs nouveaux produits qui ont permis la survie de notre entreprise et son accroissement.* »

Les entreprises qui ont su diversifier leur offre de produits ou de services ont affiché une remarquable flexibilité. Par exemple, certaines PME traditionnelles, telles qu'une PME étudiée, se sont réorientées vers la fabrication d'équipements de protection individuelle (cas

5) ou d'autres produits en forte demande durant les crises. D'autres, comme une autre PME étudiée, ont capitalisé sur leurs compétences existantes pour offrir des services en ligne (Cas 3), atteignant ainsi de nouveaux segments de marché. Cette diversification ne doit pas être perçue comme une simple réaction à une crise, mais plutôt comme une stratégie durable qui renforce la position de l'entreprise sur le marché. En effet, la capacité d'une PME à s'adapter et à diversifier son offre témoigne de sa résilience et de sa volonté d'innover. Lorsque les entreprises répondent aux besoins émergents du marché, elles ne se contentent pas de survivre à une crise ; elles ouvrent également la voie à de nouvelles opportunités de croissance. De plus, la diversification permet aux PME de réduire leur dépendance à un seul secteur ou produit, ce qui les rend moins vulnérables aux fluctuations économiques. En explorant de nouveaux segments de marché et en développant de nouveaux produits ou services, ces entreprises peuvent stabiliser leurs revenus et renforcer leur position concurrentielle. Cela leur permet également d'attirer une clientèle plus large, ce qui est essentiel dans un environnement économique en constante évolution. Enfin, cette approche proactive en matière de diversification favorise également l'innovation interne. En investissant dans de nouvelles technologies ou en améliorant leurs processus, les PME peuvent non seulement répondre aux demandes actuelles, mais aussi anticiper les besoins futurs de leur clientèle. Cela crée un cycle vertueux d'amélioration continue, consolidant ainsi la réputation de l'entreprise en tant qu'acteur dynamique et adaptable sur le marché. Pour réussir cette transition, les PME doivent adopter une approche systématique dans la recherche de nouvelles opportunités, incluant l'exploration de niches de marché inexploitées, la création de partenariats stratégiques et la participation à des programmes de formation continue. L'employé E5 a déclaré : « *Nous avons collaboré avec d'autres entreprises pour améliorer nos prestations de services envers nos clients* »

En intégrant les pratiques telles que le mentorat ou les partenariats au cœur de leur modèle opérationnel, les PME ne se contentent pas d'assurer leur survie face aux crises, mais elles cultivent également une dynamique d'amélioration continue. Les entreprises qui adoptent cette approche proactive sont mieux préparées à naviguer dans un paysage économique en constante évolution. Elles sont ouvertes à l'expérimentation et à la prise de risques calculés, capables d'explorer de nouveaux marchés, de créer des partenariats stratégiques et de saisir des opportunités émergentes. Un investissement dans la formation des employés et la mise en place d'un environnement de travail collaboratif sont également essentiels. Une main-d'œuvre bien formée et engagée est le moteur de l'innovation. Les PME doivent également considérer les retours des clients comme une source précieuse d'informations pour améliorer leurs produits et services. En écoutant les besoins des consommateurs et en ajustant leurs offres, les PME peuvent se positionner favorablement face aux évolutions du marché.

En résumé, il est important pour les PME d'embrasser le changement, d'investir dans l'innovation et d'adopter une approche flexible tant dans leur fonctionnement que dans leur stratégie. Les enseignements tirés de cette étude montrent que la résilience des PME repose non seulement sur leur capacité à s'adapter rapidement, mais également sur leur vision stratégique orientée vers l'innovation continue et la diversification. Ces éléments sont cruciaux pour réussir dans un monde de plus en plus incertain. En se préparant dès à présent à de futures incertitudes, les PME peuvent non seulement surmonter les chocs économiques, mais aussi garantir une croissance durable et pertinente à long terme, s'affirmant ainsi comme des acteurs essentiels de l'économie de demain. Le propriétaire-dirigeant (P4) a résumé cela en disant : « *l'innovation et la créativité sont importance à la survie de notre entreprise.* »

#### 4.4 IMPORTANCE DE LA COMMUNICATION ET DU LEADERSHIP

Les résultats révèlent l'impact important d'une communication efficace et d'un leadership bienveillant, en particulier durant la pandémie. Les PME qui ont réussi à maintenir une communication ouverte et transparente avec leurs employés ont non seulement atténué les incertitudes inhérentes à la situation, mais ont également renforcé la confiance et l'engagement au sein de leurs équipes. Un dialogue constant et sincère contribue à réduire l'anxiété, créant ainsi un environnement où chaque collaborateur se sent concerné et impliqué. L'employé E1 a partagé : « *Les réunions avec les chefs d'équipe nous ont aidés à rester calmes dans une situation remplie de stress et d'inquiétude malgré tout le stress et les soucis qu'on avait.* »

Les dirigeants faisant preuve d'empathie et de reconnaissance jouent un rôle déterminant dans cette dynamique. En valorisant les efforts individuels et en reconnaissant les défis auxquels chacun est confronté, certains propriétaires-dirigeants P2 et P4 ont instauré un climat de soutien et de solidarité dans leurs entreprises. L'employé E4 a noté : « *à chaque fois que nous avons été félicités, nous avons produit de bons résultats dans la réalisation de nos tâches.* »

Dans un tel contexte, il est important que les employés se sentent non seulement écoutés, mais également appréciés ; cette dimension humaine ne doit pas être sous-estimée. Un environnement de travail bienveillant est fondamental pour maintenir l'engagement et la motivation des équipes. Lorsque les employés se sentent valorisés, ils sont davantage enclins à partager leurs idées, à exprimer leurs préoccupations et à collaborer de manière efficace. Cette ouverture favorise une atmosphère de travail positive et contribue à la performance globale de l'entreprise. Des interactions enrichissantes renforcent les liens au sein des



équipes, générant ainsi une synergie susceptible de se traduire par des résultats probants. L'employé E3 a souligné : « *Notre apport a toujours été valorisé par nos dirigeants et cela nous a fait plaisir.* »

Par ailleurs, les styles de management qui favorisent l'autonomie des employés se révèlent être de véritables leviers de performance organisationnelle. Le propriétaire-dirigeant P3 a affirmé : « *le fait que je donne beaucoup de liberté à mes employés les rend assez créatifs et responsables.* »

En accordant plus de liberté aux équipes pour qu'elles prennent des décisions et proposent des solutions, les dirigeants stimulent un sens accru de responsabilité et d'initiative. Cette autonomie engendre une créativité enrichissante, permettant aux employés d'explorer de nouvelles approches et d'innover sans craindre des répercussions négatives. Leur capacité d'adaptation aux changements de l'environnement est renforcée, ce qui est primordial dans un contexte économique volatil. Cette réalité souligne l'importance d'un leadership adaptatif, capable de reconnaître et d'exploiter le potentiel de chaque collaborateur. Un leader avisé ne se contente pas de diriger son équipe vers l'atteinte des objectifs organisationnels ; il incite également chacun à s'investir activement dans cette mission collective. En cultivant un esprit d'équipe collaboratif et en valorisant les contributions individuelles, ces dirigeants participent à créer un cercle vertueux. La motivation et l'engagement personnel des employés se traduisent par une performance accrue de l'organisation dans son ensemble. L'employé E1 a noté : « *lorsque je me sens libre de prendre des décisions, je suis assez motivé de travailler* »

#### 4.5 APPROCHE HOLISTIQUE POUR LE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS

Les résultats de notre recherche mettent en lumière les approches variées mises en œuvre par les 5 cas de PME étudiées pour promouvoir le bien-être des employés. Un aspect fondamental de cette étude est l'importance importante du soutien psychologique au travail, ainsi que l'instauration d'une culture du bien-être, particulièrement en période de crise. Ces éléments sont essentiels pour favoriser la résilience des employés et maintenir leur engagement. Les entreprises qui ont déployé des initiatives visant à renforcer le bien-être mental de leurs employés, telles que l'adoption d'horaires de travail flexibles, des programmes d'aide et de soutien moral, ont non seulement constaté une réduction significative du stress, mais également une hausse notable de la productivité. Ces résultats illustrent la nécessité pour les dirigeants de reconnaître le bien-être psychologique comme un élément fondamental de la performance organisationnelle. L'employé E2 a partagé : « *Nous nous sommes sentis heureux depuis le jour où la direction nous a montré qu'elle se souciait de notre bien-être.* »

Dans notre étude, certaines PME ont adopté des programmes de coaching visant à améliorer la gestion du stress des employés et à développer des compétences émotionnelles essentielles pour une communication efficace au sein des équipes. Par exemple, le propriétaire-dirigeant P3 a mis en place des séances de coaching individuelles qui ont permis aux employés de mieux gérer leurs émotions en situation de stress, ce qui a conduit à une réduction notable des conflits interpersonnels. En parallèle, les formations organisées par ces PME ont non seulement renforcé la conscience de soi des employés, mais ont également favorisé la cohésion d'équipe, même en période de distanciation physique. Le propriétaire-dirigeant P3 a, par exemple, déployé des formations en ligne sur la gestion du temps et le

travail collaboratif, ce qui a permis aux équipes de s'adapter rapidement aux nouveaux modes de travail à distance. L'employé E3 a témoigné : « *toutes nos formations et les séances de coachings ont renforcé notre professionnalisme dans la réalisation de nos tâches.* »

Une culture d'entreprise valorisant le bien-être et la santé mentale crée un environnement où les employés se sentent appréciés et soutenus. Cela engendre un climat de confiance et de collaboration, qui est essentiel pour le développement individuel et collectif. En retour, cette culture de bienveillance et de soutien renforce la résistance des équipes face aux crises, qu'elles soient causées par des événements imprévus ou par des restructurations internes. Il est donc important que les dirigeants prennent pleinement conscience de l'impact du bien-être psychologique sur l'ensemble de l'organisation. En intégrant ces considérations dans la stratégie d'entreprise, les dirigeants favorisent non seulement le bien-être de leurs employés, mais s'assurent également d'une performance globale améliorée. Investir dans le bien-être psychologique des équipes ne se limite pas à un devoir éthique, mais s'avère également être une stratégie gagnante pour relever les défis futurs et garantir la pérennité de l'entreprise.

En somme, les crises, entre autres celle de la pandémie de la Covid-19, peuvent agir comme des catalyseurs pour un ensemble d'innovations organisationnelles au sein des PME. Ces changements, bien que souvent initiés par une nécessité immédiate, ont le potentiel de façonner un avenir d'affaires axé sur la résilience, l'agilité et la durabilité des entreprises. Les leçons tirées de cette période difficile ont redéfini la manière dont les entreprises abordent l'innovation et la croissance dans un monde aujourd'hui en constante évolution.

## **CHAPITRE 5**

### **DISCUSSION DES RÉSULTATS**

Les crises engendrées par des événements tels que la pandémie de la Covid-19, ainsi que celles qui ont suivi, ont provoqué des transformations significatives dans les pratiques managériales des PME au Québec. Cette étude a pour but de mettre en lumière la relation entre ces pratiques managériales et la résilience des PME face à la pandémie de la Covid-19. À travers l'analyse des résultats des entretiens via une analyse thématique réalisée avec le logiciel NVivo, plusieurs réflexions émergent concernant l'évolution des modèles de gestion, l'importance de l'innovation organisationnelle, ainsi que les dimensions humaines de la gestion en période de crise.

#### **5.1 L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE COMME RÉPONSE STRATÉGIQUE AUX CRISES**

L'importance de l'innovation organisationnelle comme réponse stratégique durant la crise a été mise en évidence dans nos résultats. Les propriétaires-dirigeants que nous avons interviewés ont souligné que l'adoption rapide de nouvelles technologies numériques, telles que les plateformes de visioconférence (Microsoft Teams, Zoom) ou les outils de gestion de projet (Asana, Trello), leur a permis de maintenir la continuité opérationnelle de leurs entreprises. Cette observation rejoint la revue de littérature, notamment les travaux de Dicko (2021), qui insistent sur la dimension économique de l'innovation organisationnelle comme levier de performance. En effet, la littérature souligne que l'introduction de pratiques managériales innovantes, telles que la digitalisation des processus, permet d'accroître la productivité, la qualité et la croissance, même en période de turbulence (Dicko, 2021; Morin

et al., 1994). Nos exemples illustrent cette théorie : P5 a indiqué que la mise en place d'outils numériques dans son entreprise a permis à son équipe de travailler efficacement à distance, ce qui a renforcé leur résilience face à la pandémie. Par ailleurs, la littérature insiste aussi sur la nécessité de surmonter la résistance au changement, un point que nos entretiens ont confirmé, notamment avec le propriétaire dirigeant P1, qui a mentionné que la gestion du changement a été facilitée par une communication ouverte et une formation continue. Ce lien montre que l'innovation organisationnelle, lorsqu'elle est accompagnée d'un management efficace, notamment le management situationnel, favorise la résilience (Benhessou et al., 2021).

La théorie du management situationnel, que nous avons mobilisée, souligne que l'adaptation du style de leadership aux circonstances, notamment par une communication claire et un soutien personnalisé, facilite la mise en œuvre de ces innovations. Par exemple, le propriétaire dirigeant P2 a évoqué que l'autonomie accordée à ses employés leur a permis d'expérimenter de nouvelles méthodes de travail, ce qui correspond à la dimension d'autonomie du management situationnel (Hersey et al., 1979). Ainsi, la littérature et nos entretiens avec les PME montrent que l'innovation organisationnelle, intégrée dans une démarche managériale flexible, contribue à renforcer la capacité d'adaptation des PME en période de crise.

Ensuite, nos résultats confirment que la dimension sociale de l'innovation, notamment le maintien du moral et de la cohésion d'équipe, joue un rôle central dans la résilience des PME au Québec. Les témoignages recueillis attestent que la communication régulière, la reconnaissance des efforts et la mise en place d'un soutien psychologique ont permis d'améliorer le climat social au sein des PME. Par exemple, le propriétaire dirigeant P4 a souligné que le comité santé mieux-être a favorisé un environnement de travail plus rassurant

pour ses employés, ce qui a permis de réduire le stress et d'accroître la motivation de ceux-ci. La revue de littérature, notamment Morin et al. (1994), insiste sur la nécessité d'évaluer le moral, la cohésion et la gestion des conflits comme indicateurs de performance sociale.

La littérature souligne aussi que la gestion proactive des ressources humaines, par le développement des compétences et le soutien émotionnel, contribue à la résilience (Lengnick-Hall & Beck, 2016). Nos illustrations montrent que ces pratiques sociales renforcent la cohésion et l'engagement, ce qui, selon la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), est essentiel pour mobiliser tous les acteurs autour d'un objectif commun. La cohésion et la motivation, renforcées par un management participatif et un leadership transformationnel, favorisent la résilience collective face aux crises (Berkani, 2025; Cassell et al., 2002). Ce lien entre la théorie et nos résultats montre que les pratiques managériales centrées sur le bien-être social sont fondamentales pour maintenir la stabilité et favoriser l'adaptabilité (Berkani, 2025; Cassell et al., 2002). Par ailleurs, la dimension humaine du management situationnel, notamment l'autonomie et le développement des employés, a été mobilisée dans nos entretiens. Les dirigeants qui ont favorisé la responsabilisation de leurs collaborateurs ont constaté une meilleure capacité à innover et à s'adapter. Par exemple, le propriétaire dirigeant P3 a indiqué que la grande latitude donnée à ses employés a permis l'émergence d'idées innovantes pour répondre aux contraintes de la pandémie de la Covid-19. La littérature, notamment Hersey et al. (1979) et Benlakouiri et al. (2023), insiste sur le fait que le style de leadership participatif ou délégitif, lorsqu'il est ajusté au niveau de maturité des employés, favorise leur engagement et leur capacité à faire face aux imprévus. La théorie du leadership transformationnel, que nous avons intégrée, précise que la vision inspirante et la reconnaissance jouent un rôle clé pour motiver les équipes en période de crise.

Enfin, l'impact de l'adaptabilité et de l'innovation sur la performance globale des PME a été manifeste dans nos résultats. La diversification de l'offre, la réorientation vers le commerce en ligne ou la création de nouveaux produits, ont permis à plusieurs PME de limiter leurs pertes et même de saisir de nouvelles opportunités. Par exemple, P2 a indiqué que le développement d'un site e-commerce a été décisif pour leur survie, ce qui rejoint la littérature sur la capacité d'adaptation et la diversification comme leviers de résilience (Li et al., 2020). La théorie de la contingence (Bruna & Chauvet, 2013) montre que l'ajustement des stratégies et des structures en réponse aux changements environnementaux, comme la digitalisation ou la diversification, constitue une condition sine qua non pour la survie des entreprises en période de crise. Nos illustrations montrent que l'adaptabilité, permise par un management flexible et une culture de l'innovation, permet aux PME non seulement de résister, mais aussi de se renforcer dans un environnement turbulent. La littérature et nos résultats convergent ainsi vers l'idée que l'agilité et l'innovation organisationnelle, soutenues par un management situationnel adapté, sont des facteurs clés de résilience durable.

En conclusion, nos résultats montrent que le management situationnel, en permettant une adaptation des styles de leadership, facilite la mise en œuvre d'innovations organisationnelles et sociales, renforçant ainsi la résilience des PME en période de turbulence. Ils révèlent que la résilience des PME québécoises face à la crise de la Covid-19 repose sur un triptyque : l'innovation organisationnelle, la gestion sociale et humaine, et l'adaptabilité soutenue par un management situationnel. La littérature (Bruna & Chauvet, 2013; Dicko, 2021; Hersey et al., 1979; Morin et al., 1994) ainsi que nos exemples illustrent que la synergie entre ces dimensions (l'innovation organisationnelle, la gestion sociale et humaine, et l'adaptabilité soutenue par un management situationnel), lorsqu'elle est bien orchestrée, constitue une stratégie efficace pour renforcer la résilience. Ces résultats

confirment que l'intégration d'un management flexible, orienté vers l'innovation organisationnelle et la cohésion sociale, est essentielle pour permettre aux PME de faire face à des crises successives, tout en assurant leur pérennité et leur développement futur.

## **5.2 MANAGEMENT SITUATIONNEL ET ADAPTABILITÉ**

Les résultats de l'étude soulignent aussi que le management situationnel est essentiel pour PME, surtout en période de crise. Des recherches antérieures (Hersey & Blanchard, 1982), Tissier (2018) et Harper et al. (2020) ont montré que les dirigeants qui font preuve de flexibilité et d'autonomie dans leur management constatent un accroissement de l'engagement de leurs équipes (Hersey & Blanchard, 1982). Les témoignages des employés (E1 et E5) illustrent bien cette dynamique, soulignant que la liberté accordée aux équipes leur a permis d'être créatives et responsables. En effet, nos résultats montrent que cette autonomie favorise un climat propice à l'innovation, permettant aux employés de proposer des solutions adaptées aux défis posés par la crise. Cependant, bien que cette adaptabilité soit efficace à court terme, il est intéressant de se demander si elle peut être maintenue sur le long terme. Pour assurer la pérennité des bénéfices de cette approche managériale, il est intéressant d'explorer des stratégies visant à cultiver une culture d'autonomie et de responsabilité au sein de l'entreprise. Nos entretiens ont révélé que les PME ayant réussi à encourager leurs employés à suggérer des solutions innovantes durant la pandémie ont instauré des pratiques régulières pour exploiter ces idées, comme le souligne le propriétaire-dirigeant P1, mentionnant que la technologie et l'innovation ont été déterminantes pour leur positionnement sur le marché. La capacité d'adaptation et l'innovation sont en effet des éléments cruciaux pour rester compétitifs.



Comme le souligne le propriétaire dirigeant P1, la capacité d'adaptation et l'innovation sont essentielles pour rester compétitifs. L'étude de Tidd et Bessant (2020) souligne que l'adoption de processus structurés de retour d'expérience et d'idéation contribue à maintenir une innovation constante. Par exemple, organiser des sessions de remue-méninges mensuelles, durant lesquelles les employés échangent sur les leçons apprises, peut s'avérer avantageux. Cette approche s'aligne avec leurs conclusions (Tidd & Bessant, 2020), qui mettent en évidence que la diversité des fonctions et des points de vue favorise la créativité ainsi que le partage des connaissances. Ceci est également en accord avec nos résultats, qui montrent que les PME ayant instauré des canaux de communication ouverts et réguliers ont non seulement atténué les tensions, mais ont aussi observé une augmentation de la satisfaction des employés, comme l'indique l'employé (E2) soulignant l'importance des réunions à distance.

En plus de stimuler l'innovation, la mise en place de mécanismes de reconnaissance formelle des contributions des employés renforce leur engagement et maintient leur esprit d'initiative (Rollin & Vincent, 2007). Les recherches montrent que la reconnaissance des efforts des employés envoie un message fort sur la valeur de leurs contributions, ce qui est essentiel pour maintenir un moral élevé durant les périodes de crise (Barry, 2020; Heskett, 1994). Ce constat rejoint les travaux de Grant et Parker (2009), qui montrent que les pratiques de reconnaissance peuvent améliorer le bien-être et la performance des employés. Cela est corroboré par les expériences des employés (E3 et E4), qui ont constaté une amélioration de leur motivation grâce aux initiatives de reconnaissance mises en place par leurs dirigeants. Nos résultats indiquent également que les PME ayant instauré des initiatives de reconnaissance ont observé une amélioration du moral et de la cohésion des équipes, renforçant ainsi leur résilience organisationnelle.

Il est également intéressant que le processus de reconnaissance soit clair et accessible afin que chaque employé comprenne les critères de valorisation et les opportunités disponibles, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance et la motivation à contribuer davantage. En résumé, associer le management situationnel à une culture favorisant l'autonomie, soutenue par des mécanismes de reconnaissance, constitue une stratégie clé pour les PME. Cette combinaison permet non seulement de traverser les crises avec succès, mais aussi de poser des bases solides pour l'avenir (Goleman, 2017). Les dirigeants doivent également envisager des outils pour mesurer l'engagement et la satisfaction des employés, afin d'évaluer en continu l'efficacité de leurs initiatives (Warr & Inceoglu, 2012).

Les leçons tirées de cette période difficile doivent servir de tremplin vers une transformation organisationnelle durable. L'importance de la communication ouverte et du soutien psychologique, également soulignée dans nos résultats, doit être intégrée dans cette dynamique pour renforcer l'engagement des employés. Nos résultats ont démontré, à travers les propos du propriétaire-dirigeant P4, que les entreprises qui ont su s'adapter et innover tant sur le plan économique que social ont mieux résisté aux impacts négatifs de la crise, et ont même réussi à en sortir renforcées.

En adoptant une approche proactive, en s'engageant à innover et à reconnaître les efforts de leurs employés, ces PME construiront les bases d'une culture organisationnelle résiliente et tournée vers l'avenir. Pour renforcer cette dynamique, il pourrait être bénéfique de proposer des formations continues en leadership et en prise de décision, afin de développer les compétences managériales à différents niveaux. Par ailleurs, l'établissement de canaux de communication ouverts, permettant aux employés d'exprimer directement leurs idées et préoccupations, favoriserait une culture de transparence. Encourager le mentorat inversé, où des employés plus jeunes partagent leur point de vue avec les dirigeants, pourrait également

apporter une nouvelle perspective et dynamiser le dialogue intergénérationnel (Ragins, 2007).

De plus, l'introduction d'évaluations des performances collaboratives, basées sur le travail d'équipe et la coopération, encouragerait le soutien mutuel et réduirait la compétition interne. Enfin, l'organisation de journées dédiées à l'innovation, où les employés peuvent consacrer du temps à des projets de leur choix, stimulerait la créativité et la passion au sein de l'entreprise. En intégrant ces pratiques, les PME pourront non seulement réagir efficacement aux crises, mais aussi renforcer l'engagement et le dévouement de leurs employés à long terme, comme le montre notre étude, qui met en avant l'importance de ces pratiques pour la pérennité et la performance des PME.

### **5.3 LA DIMENSION SOCIALE DU LEADERSHIP EN TEMPS DE CRISE**

Notre recherche met en lumière l'importance des dimensions sociales et humaines dans la gestion des PME en période de crise. Les résultats montrent également que la gestion du bien-être psychologique est directement liée à la performance organisationnelle. Les PME qui ont priorisé ces aspects ont non seulement réussi à maintenir un moral élevé, mais ont également observé une augmentation de la productivité, comme en témoignent les propriétaires-dirigeants et les employés. Par exemple, l'employé E4 a noté qu'un environnement où le bien-être est valorisé favorise l'alignement des objectifs individuels et collectifs, renforçant ainsi la satisfaction personnelle et professionnelle. Ce constat s'inscrit en cohérence avec la littérature existante, qui affirme que le bien-être des employés est un facteur clé de la performance organisationnelle (Barry, 2020). Dans notre étude, nous avons observé que les dirigeants des PME interviewées ont adopté des pratiques similaires, renforçant l'idée que ces dimensions sociales sont importantes. Par exemple, le propriétaire-

dirigeant (P4) a souligné que le soutien émotionnel apporté durant la crise a été essentiel pour maintenir le moral des employés. Cette affirmation illustre l'importance d'une communication empathique et proactive, confirmant les résultats de Barry (2020).

L'engagement à long terme des dirigeants dans ces pratiques de soutien est fondamental. Les initiatives de bien-être et de reconnaissance des employés ne doivent pas être perçues comme des réponses réactives à la crise, mais comme des éléments essentiels intégrés dans les politiques organisationnelles (Barry, 2020). Cela est confirmé par les témoignages mettant en avant l'importance d'une communication claire et d'un climat de confiance au sein des équipes. Par exemple, l'employé E1 a déclaré que les programmes et politiques de gestion de la direction ont contribué à créer un environnement de travail calme et productif, même en période de stress.

Les témoignages recueillis auprès des propriétaires-dirigeants et de leurs employés soulignent un élément fondamental : les PME qui priorisent le bien-être de leurs employés parviennent à maintenir un moral élevé et une cohésion d'équipe solide. La communication est essentielle pour instaurer un climat de confiance. Dans ces entreprises, chaque membre de l'équipe se sent écouté et valorisé (Edmondson, 1999). Cela ne se limite pas à des réunions régulières ; il s'agit également de créer des canaux accessibles permettant aux employés d'exprimer leurs préoccupations, de partager leurs idées ou de faire part de leurs expériences sans crainte de représailles.

La résilience organisationnelle ne se limite pas à la capacité à surmonter les crises ; elle inclut également des dimensions humaines, en renforçant l'engagement des employés envers leur entreprise. Les PME qui cultivent une culture de bienveillance et de soutien gèrent mieux la crise en cours et se préparent également pour l'avenir. Cela souligne que la performance économique est souvent corrélée à une approche humaniste du management (Peteraf, 1993).

Le moral des employés est directement influencé par le climat de bienveillance. Lorsque les employés se sentent soutenus, ils sont productifs, ils sont plus enclins à collaborer ensemble, favorisant un environnement collectif dynamique (Belmouffeq, 2024; Heskett, 1994). Cette relation se manifeste non seulement par des indicateurs de performance, mais aussi dans l'atmosphère de travail. Une PME où le bien-être est valorisé favorise un alignement des objectifs individuels et collectifs, renforçant le sentiment de satisfaction personnelle et professionnelle.

Dans un contexte en constante évolution, le capital humain doit être considéré comme un atout stratégique (Becker & Huselid, 1998; El Boubkari & El Machkour, 2025). En intégrant les dimensions sociales dans leur proposition de valeur, les PME peuvent disposer d'une main-d'œuvre plus engagée et dévouée, renforçant leur compétitivité sur le marché même dans des conditions défavorables. Nos entretiens ont révélé que les PME qui investissent dans la formation continue et le développement des compétences de leurs employés créent un environnement propice à l'innovation et à la collaboration (El Boubkari & El Machkour, 2025). Cependant, la durabilité de ces initiatives reste une préoccupation. Il est important que les dirigeants ne puissent pas considérer ces efforts comme une simple réaction à une crise, mais comme un investissement stratégique à long terme. Les témoignages des dirigeants de PME interrogés confirment cette nécessité d'intégrer le bien-être des employés dans l'ensemble des politiques organisationnelles. Par exemple, le propriétaire-dirigeant P3 a mis en place des séances de coaching individuel permettant aux employés de mieux gérer leurs émotions en situation de stress.

Cela implique un engagement fort et visible des dirigeants pour s'assurer que le bien-être des employés reste une priorité dans toutes les politiques organisationnelles (Aguinis & Kraiger, 2009). Les initiatives doivent être systématiquement déployées plutôt que

sporadiques. Il peut s'agir de formations à l'écoute active et à la gestion des émotions, ainsi que de politiques de flexibilité favorisant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. En établissant une culture organisationnelle valorisant le soutien continu, les entreprises peuvent renforcer la fidélité de leurs employés. Cela requiert également des mécanismes d'évaluation réguliers pour s'assurer que les pratiques restent alignées avec les besoins des employés et pour ajuster celles-ci en fonction des rétroactions.

Pour aller au-delà des initiatives traditionnelles, les PME doivent adopter des approches innovantes pour renforcer le bien-être de leurs employés. La mise en place de séances de coaching individuel peut jouer un rôle transformateur, permettant à chaque employé d'explorer ses aspirations, de mieux gérer son stress et d'acquérir des techniques de développement personnel. Des programmes de mentorat entre pairs peuvent également instaurer des relations d'entraide, créant ainsi une culture de collaboration et de soutien mutuel (Beaumont et al., 2010). Par ailleurs, des ateliers spécialisés sur la gestion du stress et des formations en compétences psychosociales offrent aux employés des outils pratiques pour faire face aux défis professionnels et personnels. Équiper les employés de ces compétences résilientes est déterminant pour leur bien-être à long terme.

En conclusion, la promotion du bien-être psychologique des employés doit être intégrée dans la stratégie organisationnelle. En cultivant un environnement soutenant et innovant, les PME peuvent non seulement surmonter les crises, mais aussi en sortir renforcées, prêtes à relever les défis d'un avenir incertain avec une équipe forte, engagée et résiliente. Cette démarche est bénéfique non seulement pour la productivité, mais répond également à une nécessité morale de prise en compte du bien-être humain dans le cadre professionnel.

## **5.4 IMPLICATIONS ET RECOMMANDATIONS POUR LA PRATIQUE MANAGÉRIALE**

Dans un environnement économique en constante évolution, il est intéressant pour les dirigeants des PME de reconsidérer leur approche de l'innovation. Plutôt que de la percevoir comme une simple réaction aux crises, l'innovation doit être intégrée comme un processus continu et dynamique au sein de la culture organisationnelle (Tidd & Bessant, 2020). Cette intégration permettra aux PME de transformer les succès obtenus durant les périodes de crise en pratiques durables, contribuant ainsi à leur résilience à long terme.

Les dirigeants sont encouragés à mener une réflexion stratégique pour maintenir et promouvoir l'innovation au sein de leurs équipes, même après la levée des mesures exceptionnelles. Pour ce faire, il est essentiel de développer une véritable culture de l'innovation où chaque employé, quel que soit son niveau, se sente encouragé à participer au processus créatif (Tidd & Bessant, 2020). Des initiatives telles que la création de plateformes de suggestion, l'organisation d'ateliers d'idéation, ou le développement de programmes de reconnaissance et de bien-être peuvent s'avérer particulièrement efficaces. Ces dispositifs favorisent la libre circulation des idées tout en renforçant le sentiment d'appartenance parmi les employés.

De plus, les PME doivent adopter des pratiques de management situationnel, qui privilégient une gestion flexible et adaptable aux circonstances changeantes (Tissier, 2018). Cela inclut la mise à disposition des outils et des ressources nécessaires pour évoluer dans un environnement complexe, tels que des formations continues et des espaces de travail collaboratifs. Il est également important d'établir des mesures d'évaluation régulières du bien-être et de l'engagement des employés. Ces évaluations permettent d'identifier les problèmes

potentiels avant qu'ils ne deviennent critiques, tout en créant un environnement de travail valorisant et soutenant (Courcy et al., 2018).

L'intégration d'un leadership compréhensif est également primordiale. Un leader capable d'empathie et de communication efficace favorise la cohésion d'équipe et renforce la résilience organisationnelle face aux défis (Pourquier, 2024). Pour instaurer un climat de confiance, il est nécessaire de former les dirigeants à reconnaître et répondre aux besoins émotionnels et professionnels de leurs collaborateurs. Des programmes de développement personnel et des formations sur la gestion des ressources humaines peuvent être mis en œuvre pour soutenir cette démarche. En valorisant les contributions individuelles et collectives, les dirigeants encouragent les employés à s'investir pleinement et à développer leur potentiel créatif.

En somme, les PME qui aspirent à naviguer efficacement vers l'avenir doivent embrasser l'innovation comme un mode de fonctionnement continu, adopter des pratiques de management flexibles et cultiver un leadership empathique. En intégrant ces éléments clés dans leur gestion, elles établiront une base solide pour leur croissance et se prépareront à relever les défis futurs avec agilité et efficacité. Un environnement de travail qui privilégie l'innovation, l'adaptabilité des équipes et une communication fluide constituera un atout indéniable pour bâtir une organisation résiliente. Cette résilience permettra aux PME de prospérer dans un contexte de complexité et de changement, tout en s'adaptant rapidement aux nouvelles réalités du marché et en saisissant les opportunités en période d'incertitude.

## **5.5 LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE**

Bien que cette étude ait offert des résultats intéressants sur les pratiques managériales et la résilience des PME, elle doit être considérée dans ses limites. Les cinq PME



sélectionnées pour l'analyse, bien que variées, ne peuvent pas prétendre représenter l'ensemble du paysage des PME au Québec. Des recherches futures pourraient explorer l'impact de ces pratiques au sein de segments spécifiques du marché ou auprès de PME de tailles différentes en tenant compte des spécificités sectorielles et régionales.

De plus, des études longitudinales seraient bénéfiques pour comprendre l'évolution des pratiques managériales et des innovations au fil du temps, et analyser comment ces entreprises continueront à s'adapter dans un monde post-COVID-19 et après d'autres crises. L'analyse des meilleures pratiques à travers une étude comparative internationale pourrait également fournir des informations précieuses sur la résilience et l'innovation dans des contextes variés, en mettant en lumière des stratégies managériales diversifiées qui pourraient enrichir les connaissances actuelles.

## CONCLUSION

Les résultats de cette recherche soulignent l'importance des pratiques managériales dans le renforcement de la résilience des petites et moyennes entreprises (PME) au Québec, notamment en période de crise, comme celles engendrées par la pandémie de la Covid-19. Face à des environnements instables et incertains, les PME ont fait preuve d'une remarquable capacité d'adaptation et d'innovation, plaçant la créativité et la flexibilité au cœur de leur survie et de leur développement. Cette recherche établit donc un lien clair entre les pratiques managériales efficaces et la résilience organisationnelle, soulignant le rôle prépondérant que ces dernières jouent dans le succès des PME.

L'étude met en lumière que l'innovation organisationnelle, tant sur le plan économique que social, est un levier essentiel pour naviguer à travers les défis contemporains. Les PME qui ont su embrasser les outils numériques et promouvoir une culture d'innovation ne se sont pas seulement mises à l'abri des crises, mais ont également réussi à améliorer leur performance globale. L'intégration de technologies numériques, par exemple, a non seulement facilité l'adaptation aux nouvelles réalités du marché, mais a également ouvert la voie à de nouveaux modèles d'affaires et opportunités.

En favorisant une culture d'innovation, ces entreprises ont pu créer des environnements de travail plus engageants et collaboratifs, propices à la créativité et à l'engagement des employés. En intégrant des pratiques managériales telles que la communication ouverte, le soutien au bien-être des employés et la reconnaissance des contributions individuelles, ces entreprises ont renforcé la cohésion au sein de leurs équipes et amélioré leur moral. Un management centré sur l'humain permet non seulement de valoriser le travail des équipes,

mais aussi de créer un climat de confiance propice à l'innovation. Cette approche est d'autant plus importante en période de crise, où la motivation et l'esprit d'équipe sont mis à l'épreuve.

En cultivant un environnement de travail inclusif et respectueux, les PME augmentent non seulement leur résilience, mais aussi leur capacité à attirer et retenir les talents. De plus, l'approche du management situationnel a démontré son efficacité dans la gestion des ressources et l'encouragement de l'autonomie, qui facilitent à leur tour la résilience organisationnelle. Les dirigeants qui adaptent leur style de leadership en fonction des besoins spécifiques de leurs employés et de leur environnement contextuel sont mieux à même de mobiliser et de motiver leurs équipes. Une telle flexibilité managériale permet non seulement d'ajuster les stratégies face aux imprévus, mais aussi de maintenir la motivation et l'engagement des employés, deux éléments déterminants pour la pérennité de l'entreprise, surtout en période de crise. Cependant, il est intéressant que les PME ne considèrent pas ces pratiques d'innovation et de gestion comme des solutions temporaires. Elles doivent être intégrées comme des éléments centraux dans la stratégie à long terme de l'entreprise. Les dirigeants doivent s'engager à créer un environnement qui favorise l'innovation continue, renforce la communication interpersonnelle et valorise la dynamique humaine en tant qu'élément fondamental de la réussite organisationnelle. En adoptant une vision stratégique à long terme, les PME peuvent se positionner de manière proactive dans un monde en mutation rapide, prêtes à saisir de nouvelles opportunités tout en faisant face aux menaces.

Les implications pratiques de cette recherche offrent des pistes claires pour les dirigeants de PME. En adoptant une démarche centrée sur le bien-être des employés, en favorisant l'autonomie et en intégrant des pratiques d'innovation au sein de leur structure organisationnelle, les PME ne pourront pas seulement surmonter les crises, mais elles auront également le potentiel de prospérer dans un environnement économique complexe et en

constante évolution. L'engagement des dirigeants dans ces domaines est essentiel pour bâtir une organisation résiliente qui sait s'adapter et innover face aux défis.

Enfin, cette étude souligne la nécessité de poursuivre la recherche sur le sujet. Des études futures pourraient explorer davantage l'impact des pratiques managériales sur la résilience des PME dans d'autres contextes, sectoriels ou géographiques. Enrichir la compréhension des interactions entre management, innovation et bien-être au travail demeure une priorité pour soutenir la vitalité économique des PME au Québec, qui constituent la colonne vertébrale du tissu économique local. Les leçons tirées de cette recherche sont donc non seulement significatives pour le présent, mais ouvrent également la voie à un avenir où les PME, armées de pratiques managériales adaptées, seront prêtes à relever de nouveaux défis et à saisir des opportunités dans un monde de plus en plus interconnecté et complexe.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abi Azar, J. (2005). *Les outils de contrôle de gestion dans le contexte des PME: cas des PMI au Liban*. Comptabilité et Connaissances.
- Ackermans, A., Luyten, L., & Taskin, L. (2023). *Quelles transformations des styles de management en contexte hybride?* Louvain School of Management, Université catholique de Louvain.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60(1), 451-474.
- Akgün, A. E., & Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937.
- Altintas, G. (2020). La capacité dynamique de résilience: l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement. *Revue management et avenir*, (1), 113-133.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity and innovation in organizations* (Vol. 5). Harvard Business School Boston.
- Anadón, M., & Guillemette, F. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive. *Recherches qualitatives*, 5(1), 26-37.
- Armeanu, D. Ș., Vintilă, G., Gherghina, Ș. C., & Petrache, D. C. (2017). Approaches on correlation between board of directors and risk management in resilient economies. *Sustainability*, 9(2), 173.
- Arthur, M. M., & Cook, A. (2003). The relationship between work-family human resource practices and firm profitability: A multi-theoretical perspective. Dans *Research in personnel and human resources management* (pp. 219-252). Emerald Group Publishing Limited.
- Atangana, J. (2022). Les stratégies de riposte contre la covid-19: une opportunité entrepreneuriale pour la PME camerounaise. *Revue de l'entrepreneuriat et de l'innovation*, 4(16).

- Autissier, D., J. Johnson, K., & Moutot, J.-M. (2016). L'innovation managériale: rupture ou évolution du management. *Question (s) de management*, (2), 25-33.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641.
- Barry, S. (2020). L'effet du bien-être au travail sur la performance individuelle des salariés: cas de la SONACOS. SA.
- Beaumont, C., Lavoie, J., & Couture, C. (2010). Les pratiques collaboratives en milieu scolaire. *Centre de recherche et d'intervention sur la réussite scolaire, Québec, Presse de l'Université Laval*.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). Human resources strategies, complementarities, and firm performance. *SUNY Buffalo: Unpublished manuscript*.
- Belmouffeq, B. (2024). Bien être et qualité de vie au travail comme leviers de performance. *Revue de l'entrepreneuriat et de l'innovation*, 6(23).
- Benhessou, I., Kabbaj, S., & Kasbaoui, T. (2021). Leadership et management collaboratif: une nouvelle façon de redéfinir la notion de pouvoir, de puissance et d'influence au sein de l'organisation. *Revue Marocaine de la Prospective en Sciences de Gestion*, (4).
- Benlakouiri, A., Dibi, A., Jouali, J., & El Borji, N. (2023). *De la gestion des crises à la résilience: Quelles Pratiques dans les organisations d'aujourd'hui?*
- Benyahya, K. (2023). Étude des programmes d'aide aux PME des gouvernements fédéral et québécois établis suite à la crise de la Covid-19.
- Berger-Douce, S. (2021). Capacité dynamique de résilience et RSE, l'alchimie gagnante face à la Covid-19? *Revue internationale PME*, 34(2), 100-120.
- Berkani, A. (2025). Chapitre 3. Les pratiques de flexibilité à l'ère post-Covid-19: quelles attentes et perceptions des collaborateurs? Dans *Explorer la flexibilité des nouveaux modes d'organisation du travail* (pp. 57-77). EMS Éditions.

- Bernier, R., Paquin, S., & Audet, F. (2022). *Gouverner en temps de pandémie: L'État québécois face à la crise*. PUQ.
- Bérubé, J., & Gauthier, J.-B. (2020). L'entrepreneuriat en marge des masses dans les industries créatives et culturelles. *Revue internationale PME*, 33(3), 15-20.
- Bérubé, J., Noël, M. X., Tella, A. D., & Bouchard, N. (2024). PME et COVID-19: l'innovation aux commandes SMEs and COVID-19: Innovation at the Helm. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1-30.
- Besbes, A., Aliouat, B., & Gharbi, J.-E. (2013). L'impact de l'innovation managériale sur la performance: Rôle de l'orientation marché et de l'apprentissage organisationnel. *Revue française de gestion*, (6), 161-174.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.
- Boubakary, B. (2020). La gestion de crise dans les PME: analyse théorique et proposition du modèle. *Question (s) de management*, (2), 91-106.
- Boubakary, B., & Moskolaï, D. D. (2021). Incidence de l'innovation managériale sur la performance des entreprises en Afrique subsaharienne: le cas des PME au Cameroun. *Revue management & Innovation*, 20(3), 75-101.
- Bouhaouala, M. (2008). Chapitre 4. Le dirigeant Conservateur Patrimonial (CP). *New Management*, 79-103.
- Bouret, J., Hoarau, J., & Mauléon, F. (2018). *Soft Skills: Développez vos compétences comportementales, un enjeu pour votre carrière*. Dunod.
- Bourg, D., Grandjean, A., & Libaert, T. (2006). *Environnement et entreprises: en finir avec les discours*. Pearson Education France.
- Bruna, M. G., & Chauvet, M. (2013). La diversité, un levier de performance: plaidoyer pour un management innovateur et créatif. *Management international*, 17, 70-84.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of management*, 43(6), 1661-1692.

- Burkel, B., & Fortuit-Klein, C. (2025). Chapitre 2. Et le manager dans tout ça? *Management/Leadership*, 56-94.
- Calmé, I., Onnée, S., & Zoukous, É.-A. (2019). Stratégies de partenariat entre acteurs de la finance participative et acteurs de l'accompagnement entrepreneurial: quels impacts sur les TPE/PME? *Revue internationale PME*, 32(3), 85-112.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel review*, 31(6), 671-692.
- Cauvin, E., & Bescos, P.-L. (2004). *L'évaluation des performances dans les entreprises françaises: une étude empirique*. Normes et Mondialisation.
- Chaari, N. (2006). *L'impact des innovations organisationnelles sur l'efficacité des entreprises*. Université du Québec à Chicoutimi.
- Chang, Y.-Y., & Hughes, M. (2012). Drivers of innovation ambidexterity in small-to medium-sized firms. *European Management Journal*, 30(1), 1-17.
- Charlier, B., Bonamy, J., & Saunders, M. (2002). Chapitre 2. Apprivoiser l'innovation. Dans *Technologie et innovation en pédagogie* (pp. 43-64). De Boeck Supérieur.
- Cherbib, J., & Bahri-Korbi, F. (2023). Choix et dynamique de l'orientation stratégique dans les JVI entre PME et multinationales opérant dans un environnement incertain. *Revue internationale PME*, 36(1), 26-48.
- Condor, R. (2012). Le contrôle de gestion dans les PME: Une approche par la taille et le cycle de vie 1. *Revue internationale PME*, 25(2), 77-97.
- Courcy, F., Boudrias, J.-S., & Montani, F. (2018). *Nouveaux regards sur les interrelations complexes entre le bien-être et les performances au travail*. (Vol. 24, pp. 1-5) Elsevier.
- Cowling, M., Brown, R., & Rocha, A. (2020). <? covid19?> Did you save some cash for a rainy COVID-19 day? The crisis and SMEs. *International Small Business Journal*, 38(7), 593-604.



- Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of management journal*, 21(2), 193-210.
- Damanpour, F. (1988). Innovation type, radicalness, and the adoption process. *Communication research*, 15(5), 545-567.
- Damanpour, F. (2020). *Organizational innovation: Theory, research, and direction*. Edward Elgar Publishing.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. *Management and organization review*, 8(2), 423-454.
- Damanpour, F., Szabat, K. A., & Evan, W. M. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management studies*, 26(6), 587-602.
- De Massis, A., & Rondi, E. (2020). COVID-19 and the future of family business research. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1727-1731.
- Delaney, J. C. (2020). *The effect of leadership styles on business performance on Florida SMEs: A qualitative case study*. Northcentral University.
- Delobbe, N., & de Boer, C. (2023). Formation et socialisation organisationnelle. *Savoirs*, 63(3), 11-48.
- Deslauriers, J., Gagné, R., & Paré, J. (2021). Performance des PME québécoises.
- Devèze, E. (2024). Chapitre II. Concilier épanouissement et performance au travail. *EMS Coach*, 111-215.
- Dicko, M. (2021). *L'innovation organisationnelle comme levier de productivité et de compétitivité des entreprises*. École de technologie supérieure.
- Dobli Bennani, M. K. (2000). *Le processus et les stratégies de redressement dans le contexte des PME*. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Dobrowolski, Z. (2020). After COVID-19: Reorientation of crisis management in crisis. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2).

- Drummond, V. (2017). *Le management interculturel*.
- Dubouloz, S. (2014). Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH: une combinaison gagnante. *Revue française de gestion*, (1), 59-85.
- Dubouloz, S., & Bocquet, R. (2013). Innovation organisationnelle: S'ouvrir pour innover plus? *Revue française de gestion*, (6), 129-147.
- Dubruc, N., & Khawaja, D. (2023). Comment des PME peuvent-elles être résilientes en contexte de crises multiples? Étude de cas longitudinale d'une PME libanaise engagée en RSE. *Revue internationale PME*, 36(2), 83-104.
- Duquesnois, F. (2011). *Les stratégies des petites entreprises dans les industries en crise: Une étude des caves particulières de la région vitivinicole du Languedoc-Roussillon*. Université Montpellier I.
- Durand-Moreau, Q. (2020). Informations de l'OMS pour la gestion de l'épidémie de COVID-19 en milieu de travail, au 23 mars 2020. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 81(3), 219.
- Durodola, C.-A., Tu, J., & Howe, É. C. (2024). *L'impact du Programme de crédit pour les secteurs très touchés sur les fermetures et les croissances d'entreprises: données probantes de la pandémie de COVID-19 de 2020*. Innovation, sciences et développement économique Canada= Innovation, Science ....
- EDC. (2019). Résumé du plan d'entreprise 2020-2024.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- El Bassim, H., & Elgraini, M. (2021). LA très petite entreprise: exploration des différentes définitions et leurs limites. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, 3(1).
- El Boubkari, L., & El Machkour, M. (2025). La PME et Développement Territorial Durable: L'Apport de la Performance de capital humain. *Revue Internationale du Chercheur*, 6(1).

- El Gnaoui, P. L., & Dinaoui, M. (2021). Le rôle du Management Public dans la Construction d'une Image de Marque Territoriale The role of Public Management in the Construction of a Territorial Brand Image. *Revue de Management et Cultures (REMAC)*, 1(6), 2021.
- Eyriès, A. (2021). Entreprise et management: formes culturelles et/ou enjeux communicationnels? *Question (s) de management*, (1), 143-150.
- Fandio, F. M. M. (2024). Résilience digitale des PME au Cameroun: une lecture à travers la trajectoire des propriétaires-dirigeants. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 5(7).
- Farrugia, G., & Plutowski, R. W. (2020). *Innovation lessons from the COVID-19 pandemic*. Mayo Clinic Proceedings. Elsevier.
- Fayol, H. (1970). *Administration industrielle et generale* Dunod, Paris.
- Ferauge, P. (2021). Analyse typologique de la stratégie d'engagement RSE de PME belges. *Finance Contrôle Stratégie*, (NS-11).
- Filali, O., & Torra, M. (2025). Mesurer la performance globale des PME: Une approche intégrative et multidimensionnelle. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(2), 449-467.
- Filion. (1988). *The strategy of successful entrepreneurs in small business: Vision, relationships and anticipatory learning: (Small-medium sized manufacturing enterprises). (Volumes I and II)*. Lancaster University (United Kingdom).
- Filion. (2000). *Six types de propriétaires-dirigeants de PME* (Vol. volume 9). École des hautes études commerciales de Montréal, Chaire d'entrepreneurship ....
- Filion, L. J. (2000). Cet article a paru dans la Revue Organisations & Territoires, volume 9, n o 1, hiver 2000, p. 5-16. *Cahier de recherche no*, 02.
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (4e édition.). Chenelière éducation.
- Freeman, R. E. (1984). *Corporate views of the public interest*. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.

- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020). Les répercussions durables de la crise sur le management. *Question(s) de management*, 28(2), 159-243. <https://doi.org/10.3917/qdm.202.0159>
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2021). Comment renforcer durablement la résilience organisationnelle? *Question (s) de management*, 35(5), 127-174.
- Gamache, S., Abdul-Nour, G., & Baril, C. (2019). Étude du potentiel de l'Industrie 4.0 quant à la transformation de la PME manufacturière québécoise: une analyse littéraire et expérimentale= Study of the potential of Industry 4.0 for the transformation of the Quebec manufacturing SME: A literary and experimental analysis. *Génie industriel et productique*, 2.
- Gaudet, S., & Robert, D. (2018). *L'aventure de la recherche qualitative: Du questionnement à la rédaction scientifique*. University of Ottawa Press.
- Gaunand, A. (2017). *Le leadership agile: 7 leviers pour aider vos équipes à innover*. Éditions Eyrolles.
- Gilbert, P., & Raulet-Croset, N. (2021). *Lire le management autrement: Le jeu des dispositifs*. Éditions EMS.
- Goleman, D. (2017). *Leadership that gets results (Harvard business review classics)*. Harvard Business Press.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management annals*, 3(1), 317-375.
- Greiner, L. E. (1977). De l'utilité des crises dans l'entreprise. *Harvard-L'Expansion*, 5, 22-29.
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard business review*, 76(3), 55-64.
- Gundel, S. (2005). Towards a new typology of crises. *Journal of contingencies and crisis management*, 13(3), 106-115.

- Harper, L., Kalfa, N., Beckers, G., Kaefer, M., Nieuwhof-Leppink, A. J., Fossum, M., Herbst, K. W., Bagli, D., & Committee, E. R. (2020). The impact of COVID-19 on research. *Journal of pediatric urology*, 16(5), 715.
- Hayward, M. L., Forster, W. R., Sarasvathy, S. D., & Fredrickson, B. L. (2010). Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again. *Journal of Business venturing*, 25(6), 569-578.
- Hébert, R. F., & Link, A. N. (2009). *A history of entrepreneurship*. Routledge.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). Leadership style: Attitudes and behaviors.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & organization studies*, 4(4), 418-428.
- Heskett, J. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*.
- Huberman, A. (2014). Qualitative data analysis a methods sourcebook.
- Hughes, F. (2022). L'innovation managériale e par les petites et moyennes entreprises dans le contexte covid-19: une comparaison d'entreprises québécoises et allemandes.
- Hunt, S. D. (1999). *A general theory of competition: Resources, competences, productivity, economic growth*. Sage publications.
- Huot, F. (2020). *L'État du Québec 2021: La relance du Québec en 25 thèmes*. Del Busso éditeur.
- Hutton, D. (2001). Psychosocial aspects of disaster recovery. *Institute for Catastrophic Loss Reduction: Toronto, Canada*.
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif: à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 102(3), 23-34.
- Islam, J., & Hu, H. (2012). A review of literature on contingency theory in managerial accounting. *African journal of business management*, 6(15), 5159.

- Jacquet, S. (2011). Management de la performance: des concepts aux outils. *Centre de Ressources En Economie Gestion (CREG)*.
- Janssen, M., Chang, B. P., Hristov, H., Pravst, I., Profeta, A., & Millard, J. (2021). Changes in food consumption during the COVID-19 pandemic: analysis of consumer survey data from the first lockdown period in Denmark, Germany, and Slovenia. *Frontiers in nutrition*, 8, 60.
- Jaouen, A. (2010). Typologie de dirigeants de très petite entreprise. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(1), 133-152.
- Julien, P.-A., & St-Pierre, J. (2009). *Mondialisation et PME: une vulnérabilité fort différenciée*. «La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé», 11<sup>es</sup> Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat.
- Kabore, E. m. M. (2022). Impacts et Facteurs de résilience des Petites et Moyennes Entreprises du Burkina Faso dans le contexte de crise Covid-19. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2).
- Kaidi, F. (2022). *Impact de la numérisation du système d'information comptable sur l'efficacité d'audit interne*. ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET D'ECONOMIE NUMERIQUE.
- Karadakal, N. V., Goud, N., & Thomas, P. (2015). Impact of leadership role perspective on conflict resolution styles-a study on small and medium sized entrepreneurs of Karnataka State in India. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5, 1-20.
- Kobiyh, M. (2021). Développement du potentiel humain, vecteur de performance organisationnelle. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(12).
- Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (1980). *Management, International student edition*. McGraw-Hill Kogakusha Ltd, Tokyo.
- Kreitner, R., & Cassidy, C. (2012). *Management*. Cengage Learning.
- Kurschus, R.-J., Sarapovas, T., & Pilinkiene, V. (2017). The concept of crisis management by intervention model for SMEs. *Engineering Economics*, 28(2), 170-179.

- Lagadec, P. (1991). La gestion des crises. *Outils de réflexion al'usage des décideurs, Ediscience International, Paris.*
- Laoudi, Y., & Toudeft, M. (2023). *Le management dans les PME; Analyse des pratiques des dirigeants d'une PME, Cas: Sarl Laiterie Matinale Tifra Lait.* Université Mouloud Mammeri.
- Lavoie, C., Tremblay, M., & Abdul-Nour, G. (2019). PME manufacturières créatives: le rôle des propriétaires-dirigeants Creative manufacturing SMEs: the role of owner-managers PyME manufactureras creativas: el papel del propietario-director.
- Lawrence, P. R., Lorsch, J. W., & Crozier, M. (1989). Adapter les structures de l'entreprise: intégration ou différenciation. (*No Title*).
- Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale: Généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, (6), 77-90.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2016). Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment. Dans *Resilience Engineering Perspectives, Volume 2* (pp. 61-92). CRC Press.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243-255.
- Limberg, T. (2008). Performance Management of the Innovation Process. *Examining Innovation Management from a Fair Process Perspective*, 94-128.
- Majeau, F. B. (2023). *Survie, résilience et gestion de crise dans les PME québécoises en contexte de la pandémie de COVID-19.* HEC Montréal.
- Maltais, D., Robichaud, S., & Simard, A. (2001). *Désastres et sinistrés.* Éditions JCL Chicoutimi, Québec, Canada.
- Marchesnay, M. (1988). La mercatique de la petite entreprise. *Revue internationale PME*, 1(3), 259-276.
- Marchesnay, M. (2025). La PME: une gestion spécifique. *Économie rurale*, 206, 11-17.

- Meier, O., & Pacitto, J. (2007). Le retour de l'acteur ou les «bonnes raisons» du comportement des dirigeants des très petites entreprises. *Actes du 5e Congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat. Sherbrooke*, 4-5.
- Mitroff, I. I., Alpaslan, M. C., & Green, S. E. (2004). Crises as ill-structured messes. *International Studies Review*, 6(1), 175-182.
- Monnoyer-Longé, M.-C. (2002). PME et technologies de l'information: de la prise de décision à la mise en œuvre. *Revue internationale PME*, 15(3), 11-36.
- Morin, C. M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). L'efficacité de l'organisation: théories, représentations et mesures. *(No Title)*.
- Muzio, D., & Doh, J. (2021). Covid-19 and the future of management studies. Insights from leading scholars. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1371.
- Noyé, D. (2016). *Développer une équipe performante: piloter son équipe avec le management situationnel*. Editions Eyrolles.
- OCDE. (2002). *Organisational Change and Firm Performance*.
- OCDE. (2021). Exportations par taille d'entreprise.
- Ourich, M., & Oubal, K. (2024). Spécificités théoriques des PME marocaines et profil des entreprises défaillantes. *International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES)*, 3(2), 524-539.
- Owono, P. E. M. (2024). Leadership, instruments de résilience de la PME en situation de crise. *Projectics/Proyética/Projectique*, 38(2), 43-68.
- Pacitto, J.-C., Julien, P.-A., & Bizeul, P. (2007). Les moyennes entreprises pratiquent-elles le marketing? Une exploration franco-québécoise. *Revue management et avenir*, (1), 119-146.
- Parnell, J. A. (2015). Crisis Management and Strategic Orientation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Peru, Mexico and the United States. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(4), 221-233.



- Perrow, C. (1978). 5 Demystifying Organizations. Dans *The management of human services* (pp. 105-120). Columbia University Press.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Picq, T. (2022). Chapitre 7. Le cas spécifique du chef de projet. *Management/Leadership*, 5, 159-182.
- Plane, J.-M. (2024). Chapitre 3. Les théories managériales des organisations. *Management Sup*, 6, 128-191.
- Polèse, M., & Shearmur, R. (2002). La périphérie face à l'économie du savoir: La dynamique spatiale de l'économie canadienne et l'avenir des régions non métropolitaines du Québec et des provinces de l'Atlantique.
- Pourquier, C. (2024). Étude exploratoire sur un leadership empathique. *Question (s) de management*, 49(2), 57-68.
- Ragins, B. R. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Sage Publications.
- Rholam, A. (2020). Les ressources humaines et les nouvelles technologies. *Les ressources humaines et les nouvelles technologies*.
- Robbins, D. K., & Pearce, J. A. (1992). Turnaround: Retrenchment and recovery. *Strategic management journal*, 13(4), 287-309.
- Robidoux, J. (1980). Les crises administratives dans les PME en croissance [Administrative crises in growing small and medium-sized businesses]. *Chicoutimi: Gaétan Morin éd.*
- Rollin, J., & Vincent, V. (2007). *Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec*. Réseau québécois en innovation sociale.

- Roux-Dufort, C. (2003). *Gérer et décider en situation de crise: outils de diagnostic, de prévention et de décision*.
- Roux-Dufort, C. (2007). Is crisis management (only) a management of exceptions? *Journal of contingencies and crisis management*, 15(2), 105-114.
- Royer, C., Deschenaux, F., & Baribeau, C. (2021). Quelques principes pour une rédaction de qualité en recherche qualitative. *Recherches qualitatives*, 40(1), 168-176.
- Saba, T., & Cachat-Rosset, G. (2020). COVID-19 et télétravail: un remède universel ou une solution ponctuelle. Québec et comparaison internationale. *The Journal of Business Communication*, 34(4), 343-369.
- Saba, T., Danthine, É., Registre, J. F. R., & Cachat-Rosset, G. (2022). Stimuler l'optimisme et renforcer les capacités des femmes entrepreneures: leçons apprises de la COVID-19. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 34(5), 596-617.
- Salgado, M. (2013). La performance: une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development* Harvard University Press. Cambridge, MA.
- Schumpeter, J. (2021). *Théorie de la destruction créatrice*. Éditions Payot.
- Schwab, K. (2015). World economic forum. *Global Competitiveness Report (2014-2015)*.
- Scott, A., & Storper, M. (2003). Regions, globalization, development. *Regional studies*, 37(6-7), 579-593.
- Somji, I. (2023). Exposé des conséquences des perturbations causées par la COVID.
- Soparnot, R. (2012). *Organisation et gestion de l'entreprise-2e édition*. Dunod.
- St-Pierre, J., Audet, J., & Mathieu, C. (2003). *Les nouveaux modèles d'affaires des PME manufacturières: une étude exploratoire*. Institut de recherche sur les PME.

- St-Pierre, J., Janssen, F., Julien, P.-A., & Therrien, C. (2005). *Les facteurs de croissance des PME manufacturières sur les marchés locaux ou internationaux*. IXes Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat de l'AUF.
- Statistique Canada. (2023). *Estimations mensuelles des ouvertures et des fermetures d'entreprises, avril 2023*.
- Tacine, S., & Gresse, C. (2003). *Les entreprises en difficulté*. Economica.
- Tadjuidje, G. T. (2024). Technologies et Leadership: Révolutionner le Contrôle de Gestion dans les PME Africaines. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing*.
- Tamazirt, S. A. (2024). *L'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur le traitement des crédits d'exploitation–Cas de la gestion d'un crédit d'exploitation au niveau de la BDL de Tizi Ouzou*. Université Mouloud Mammeri.
- Tchotourian, I. (2020). *La gouvernance d'entreprise après la pandémie. Leçons pour l'avenir*. Presses de l'Université Laval.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.
- Tissier, D. (2018). *Management situationnel: vers l'autonomie et la responsabilisation*. Editions Eyrolles.
- Tomastik, M., Strohmandl, J., & Cech, P. (2015). Managerial competency of crisis managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 3964-3969.
- Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale PME*, 10(2), 9-43.
- Torrès, O., & Jaouen, A. (2008). *Les très petites entreprises: un management de proximité*.
- Torrès, O., & Thurik, R. (2019). Small business owners and health. *Small Business Economics*, 53, 311-321.

- Vašíčková, V. (2019). Crisis management process-a literature review and a conceptual integration. *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(3-4), 61-77.
- Vasnier, J.-M. (2021). *Formalisation d'un modèle prescriptif de déploiement d'une stratégie de création de valeur optimale. Application au domaine des PME*. Hesam Université.
- Vidmar, M., Rosiello, A., Vermeulen, N., Williams, R., & Dines, J. (2020). New Space and Agile Innovation: Understanding transition to open innovation by examining innovation networks and moments. *Acta astronautica*, 167, 122-134.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Organizational resilience: towards a theory and research agenda*. 2007 IEEE international conference on systems, man and cybernetics. IEEE.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A., & Heij, C. V. (2013). *Management innovation: Management as fertile ground for innovation*. (Vol. 10, pp. 1-15) Wiley Online Library.
- Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person–job fit. *Journal of occupational health psychology*, 17(2), 129.
- Woodward, J. (2003). Technology and organization. *The Sociology of Organizations*, 52-65.
- Yilmaz, B., Dilek, Rofcanin, Y., & Gürbüz, H. (2015). Organisational resilience and relational dynamics in triadic networks: a multiple case analysis. *International Journal of Production Research*, 53(22), 6839-6867.
- Yue, W., & Cowling, M. (2021). The Covid-19 lockdown in the United Kingdom and subjective well-being: Have the self-employed suffered more due to hours and income reductions? *International Small Business Journal*, 39(2), 93-108.

## **ANNEXES**

## ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN – PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT

Questions	Éléments d'information recherchés
1. Pouvez-vous nous raconter les différentes étapes de l'évolution de l'entreprise ?	Bref historique de l'entreprise
<b>Le management de la PME dans un contexte de crise</b>	Connaitre et valider les pratiques de gestion des propriétaires en période de crise
2. De quelle manière pourriez-vous décrire les difficultés habituellement rencontrées par les entreprises au Québec ?  3. Selon vous, quels sont les principaux défis auxquels votre entreprise est confrontée en période de crise ?  4. Comment votre entreprise a-t-elle réagi face à la pandémie à Covid-19 ?  5. Quelles ont été vos stratégies de gestion qui ont permis à votre entreprise de s'adapter aux différentes périodes de cette crise ?  6. Quels sont les obstacles qui vous empêchent parfois de surmonter la crise  7. Avez-vous utilisé de nouvelles pratiques que vous considérez comme innovantes dans votre management pendant la crise ? - Dans le cas positif, quelles sont ces pratiques et quels sont les problèmes rencontrés dans leur mise en application ? - Si non, pourquoi ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaitre les situations de crise au sein de l'entreprise</li>            <li>- Les indicateurs d'une entrée en crise</li>            <li>- L'utilisation des ressources de l'entreprise contre les crises</li> </ul>
<b><u>Dynamique de l'activité du dirigeant de la PME</u></b>	Connaitre et valider les pratiques de gestion des propriétaires en période normale

<p>8. Comment circule l'information au sein de votre entreprise entre les employés ? Entre les employés et vous ?</p> <p>9. En période de crise, disposez-vous d'autres moyens de coordination de l'information réglementés ou improvisés vous ? Lesquels et avec qui ?</p> <p>10. Quelles sont vos stratégies pour optimiser le rendement de votre entreprise ?</p> <p>11. Comment encouragez-vous le sentiment d'appartenance et de solidarité entre les employés dans votre entreprise ?</p> <p>12. Comment développez-vous les compétences des employés dans votre entreprise ?</p> <p>13. À quelle fréquence introduisez-vous de nouveaux produits et/ou des innovations des procédés de production dans votre entreprise ?</p> <p>14. Quels sont les changements dans la gestion des ressources humaines qui ont été introduits pendant et après la pandémie à Covid ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La coordination et la communication au sein de l'entreprise</li> <li>- Le type de proximité</li>   <li>- Productivité</li> <li>- Croissance</li>   <li>- Cohésion</li> <li>- Engagement du personnel</li>   <li>- Développement des employés</li>   <li>- Production</li> <li>- Profit</li>   <li>- Ressources humaines</li> </ul>
<p><b><u>Gérer une PME en période de crise : les approches managériales</u></b></p>	<p>Connaitre et valider les pratiques managériales en période de crise.</p>

15. Quelles sont les ressources que vous considérez comme importantes pour votre entreprise en temps de crise. Pouvez-vous les citer suivant leur ordre d'importance ?	- Connaitre les pratiques managériales de l'entreprise contre la crise
16. Quels sont les principaux défis auxquels votre entreprise est confrontée en période de crise et Quelles sont vos difficultés qu'il est difficile de mettre en œuvre ses ressources ?	- Leadership
17. Quelles sont, en situation de crise, les routines mises en œuvre au sein de l'organisation et qui vous différencient des autres entreprises ?	- Influence idéalisée
18. Est-ce que vous pouvez me donner un exemple d'une solution à un problème (situation) inhabituel (le) que vous avez rencontré ?	- Connaitre les pratiques managériales de l'entreprise contre la crise
19. Sur quoi est basée votre stratégie de gestion pour une stabilité de votre entreprise en période de crise ?	
20. Quelles sont votre vision, vos ambitions et quelles sont les possibilités de leurs réalisations pour l'avenir (après la crise) ?	
21. Pensez-vous qu'il y a des éléments importants auxquelles nous n'avons pas encore pensé et qui pourrait enrichir notre compréhension du sujet abordé dans cet entretien ?	
22. Pourriez-vous me donner vos commentaires et/ou suggestions qui se rattachent à cet entretien ainsi qu'à la manière dont il a été conduit ?	



Auriez-vous d'autres entrepreneur(e)s/dirigeant(e)s d'entreprise à nous référer pour cette étude ?

## ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN – EMPLOYÉ

<u>Questions</u>	Éléments d'information recherchés
1. Depuis que vous êtes à l'emploi de l'entreprise, quelles sont les différentes étapes de l'évolution de l'entreprise ? Comment l'entreprise a-t-elle évolué ?	Bref historique de l'entreprise
<b><u>Le management de la PME dans un contexte de crise</u></b>	Connaitre et valider les pratiques de gestion des propriétaires en période de crise
2. De quelle manière pourriez-vous décrire les difficultés habituellement rencontrées par les entreprises au Québec ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaitre les situations de crise au sein de l'entreprise</li> <li>- Les indicateurs d'une entrée en crise</li> <li>- L'utilisation des ressources de l'entreprise contre les crises</li> </ul>
3. Selon vous, quels sont les principaux défis auxquels votre entreprise est confrontée en période de crise ?	
4. Comment votre entreprise a-t-elle réagi face à la pandémie à Covid-19 ?	
5. Quelles ont été les stratégies de gestion qui ont permis à votre entreprise de s'adapter aux différentes périodes de crise ?	
6. En tant qu'employé, quels ont été les obstacles qui vous ont empêché d'exécuter vos tâches ?	
7. Avez-vous utilisé de nouvelles pratiques que vous considérez comme innovantes dans la réalisation de vos tâches pendant la crise ?	

<p>- Dans le cas positif, quelles sont ces pratiques et quels sont les problèmes rencontrés dans leur mise en application ?</p> <p>- Si non, pourquoi ?</p>	
<p><b><u>Dynamique de l'activité du dirigeant de la PME</u></b></p>	<p>Connaitre et valider les pratiques de gestion des propriétaires en période normale</p>
<p>8. Comment circule l'information au sein de votre entreprise entre les employés ? Entre les employés et le propriétaire dirigeant ?</p> <p>9. En période de crise, disposez-vous d'autres moyens de coordination de l'information réglementés ou improvisés vous ? Lesquels et avec qui ?</p> <p>10. Quelles sont les stratégies mises en place par le(la) propriétaire-dirigeant(e) pour optimiser le rendement de l'entreprise ?</p> <p>11. Comment concevez-vous le sentiment d'appartenance et de solidarité entre les employés dans l'entreprise ?</p> <p>12. Comment appréciez-vous la politique de développement des compétences des employés dans l'entreprise ?</p> <p>13. À quelle fréquence de nouveaux produits et/ou des innovations des procédés de production sont introduits dans l'entreprise ?</p> <p>14. Avez-vous remarqué des changements dans la gestion des ressources humaines pendant et après la pandémie à Covid ? Lesquels ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La coordination et la communication au sein de l'entreprise</li> <li>- Le type de proximité</li> <li>- Productivité</li> <li>- Croissance</li> <li>- Cohésion</li> <li>- Engagement du personnel</li> <li>- Développement des employés</li> <li>- Production</li> <li>- Profit</li> <li>- Ressources humaines</li> </ul>

<b><u>Gérer une PME en période de crise : les approches managériales</u></b>	<b>Connaitre et valider les pratiques managériales en période de crise.</b>
<p>15. Quelles sont les ressources dont dispose votre entreprise que vous considérez comme importantes en temps de crise. Pouvez-vous les citer suivant leur ordre d'importance ?</p> <p>16. Comment jugez-vous la mettre en œuvre de ses ressources dans l'exécution de vos tâches ?</p> <p>17. Selon vous, quel style de leadership est le plus efficace en situation de crise ?</p> <p>- Est-ce le style qui a été utilisé par le(la) propriétaire-dirigeant(e) ?</p> <p>18. Quelles sont, en situation de crise, les routines mises en œuvre au sein de l'entreprise et qui vous différencient des autres entreprises ?</p> <p>19. Est-ce que vous pouvez me donner un exemple d'une solution à un problème (situation) inhabituel (le) que vous avez rencontré dans la réalisation de vos tâches de travail ?</p> <p>20. D'après vous, sur quoi doit être basé la stratégie de gestion pour une stabilité de l'entreprise en période de crise ?</p>	<p>- Connaitre les pratiques managériales de l'entreprise contre la crise</p> <p>- Leadership - Influence idéalisée</p> <p>- Connaitre les pratiques managériales de l'entreprise contre la crise</p>

<p>21. Pensez-vous qu'il y a des éléments importants auxquelles nous n'avons pas encore pensé et qui pourrait enrichir notre compréhension du sujet abordé dans cet entretien ?</p> <p>22. Pourriez-vous me donner vos commentaires et/ou suggestions qui se rattachent à cet entretien ainsi qu'à la manière dont il a été conduit ?</p>	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Auriez-vous d'autres entrepreneur(e)s/dirigeant(e)s d'entreprise à nous référer pour cette étude ?

### **ANNEXE 3 : APPROBATION CERTIFICAT ÉTHIQUE**

Ce mémoire a fait l'objet d'une certification éthique. Le numéro du certificat est **2024-1734**.