HAL
open science

# Vers une performance durable des PME du secteur de l'informatique au Liban ?

Mireille Chidiac

## To cite this version:

Mireille Chidiac. Vers une performance durable des PME du secteur de l'informatique au Liban ?. RIODD 2016, Jul 2016, Saint-Etienne, France. hal-01350025

**HAL Id: hal-01350025**

**https://hal.science/hal-01350025v1**

Submitted on 29 Jul 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

RIODD
Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable
RIODD 2016
Energie, environnement et mutations sociales
Dans le cadre du Bicentenaire
Du 6 au 8 juillet 2016
École des mines de Saint Etienne

# Vers une performance durable des PME du secteur de l'informatique au Liban ?

**Mireille Chidiac El Hajj**
Professeur Assistant à l'Université Libanaise
Achkout-Kesrwan-Mont Liban-Liban
mireillehajj@hotmail.com

**Résumé**

Encore peu exploité de leur part, les petites et moyennes entreprises (PME) au Liban découvrent le chemin de la responsabilité sociale (RS). Le but de cet article est de pointer sur les logiques d'action volontaire sociales, sociétales et environnementales pratiquées par les dirigeants des PME du secteur de l'informatique au Liban et sur leurs éventuelles conséquences. Notre recherche exploratoire a interrogé un échantillon représentatif de dirigeants de PME du secteur. L'étude des pratiques des dirigeants envers la société et envers quelques parties prenantes, a permis d'identifier la pertinence de la stratégie déployée et l'efficacité des comportements. Les résultats obtenus ont permis de déceler que les dirigeants investissent le plus dans leur sphère interne, en rapport avec les parties prenantes comme les employés et la clientèle ; alors qu'ils sont désintéressés de la sphère externe en rapport avec le sociétal et l'environnemental. Sous le poids important du « Moi », l'idée de l'individu pivot ou centre de gravité, s'accentue pour répondre aux imperfections du gouvernement et pour constituer un levier de croissance pour les PME du secteur de l'informatique au Liban.

**Mots-clés** : PME-Secteur de l'informatique au Liban- RSE-Performance durable- Le Moi.

**Abstract**

Small and medium enterprises (SMEs) in Lebanon are discovering the yet untapped path of social responsibility (SR). The purpose of this article is to identify voluntary social, societal and environmental practices of managers of SMEs in the IT sector in Lebanon. In the exploratory study, we interviewed a representative sample of those managers. The study of practical leadership towards society and some stakeholders has emphasized the relevance of deployed strategies and the effectiveness of conduct. The results indicate that leaders invest the most in their domestic sphere which pertains to stakeholders such as employees and customers. On the other hand, the results also indicate that leaders exhibit disinterest in the external sphere related with societal and environmental factors. Due to the heavy influence of the phenomenon of "Me", the idea of the individual pivot or center of gravity is increasingly responding to meet the government's imperfections and is driving the growth of SMEs in the IT sector in Lebanon.

**Key-words**: SME- IT sector in Lebanon- CSR- Sustainable Performance- "Me"

# Vers une performance durable des PME du secteur de l'informatique au Liban ?

**Résumé**

Encore peu exploité de leur part, les petites et moyennes entreprises (PME) au Liban découvrent le chemin de la responsabilité sociale (RS). Le but de cet article est de pointer sur les logiques d'action volontaire sociales, sociétales et environnementales pratiquées par les dirigeants des PME du secteur de l'informatique au Liban et sur leurs éventuelles conséquences. Notre recherche exploratoire a interrogé un échantillon représentatif de dirigeants de PME du secteur. L'étude des pratiques des dirigeants envers la société et envers quelques parties prenantes, a permis d'identifier la pertinence de la stratégie déployée et l'efficacité des comportements. Les résultats obtenus ont permis de déceler que les dirigeants investissent le plus dans leur sphère interne, en rapport avec les parties prenantes comme les employés et la clientèle ; alors qu'ils sont désintéressés de la sphère externe en rapport avec le sociétal et l'environnemental. Sous le poids important du « Moi », l'idée de l'individu pivot ou centre de gravité, s'accentue pour répondre aux imperfections du gouvernement et pour constituer un levier de croissance pour les PME du secteur de l'informatique au Liban.

**Mots-clés :** PME-Secteur de l'informatique au Liban- RSE-Performance durable- Le « Moi ».

## Introduction

Consacrée de prime abord aux corporate, la Responsabilité sociale des entreprises (RSE) se fraie désormais un chemin au sein des PME. Les défis sont toujours nombreux, d'autant que la recherche d'un équilibre durable entre les trois axes de la RSE, le social, l'environnemental et l'économique, dépend surtout de facteurs principalement liés au type de métier exercé par l'entreprise, à la personnalité de ses dirigeants (Pluchart, 2011) et à son rôle « tout à la fois entrepreneur, manager et organisateur » (Julien et Marchesnay, 1988)

Ce papier étudiera les démarches de RSE et de développement durable des PME du secteur de l'informatique au Liban pour différentes raisons. Les PME constituent au Liban 90 % du tissu total des entreprises. Elles emploient plus de 51 % de la population active, et sont pour la plupart familiales (Chaarani et Saleh,2015). Elles ne sont pas les « little big companies » de Tilley, (2000). Ce sont des entités propres, aux caractéristiques spécifiques (Marchesnay, 1991 ; Mahe De Boislandelle, 1988-1994 ; Julien, 1998 ; Torres, 2003), qui innovent à leur manière tout en s'appuyant sur leurs avantages organisationnels souples et réactifs, pour corriger les inconvénients de leur petitesse. En général, leur succès est bâti tant sur l'entrepreneuriat et sur l'instinct que sur la volonté non-traditionnelle d'innover (Grayson et Hodges, 2004), qualifiée de trop proche de la diffusion/adaptation (Sessi, 1999). Plus spécifiquement, le succès de quelques PME, comme celles du secteur de l'informatique au

Liban, découle, du fait qu'elles sont tournées vers l'innovation technologique. Elles ont pu rapidement s'aventurer tant sur le marché Libanais que sur les marchés régional et international et se construire de nouveaux Business-Models. Dans un pays où il est devenu impératif et vital de créer une richesse locale, ce type d'entreprises pourrait être pris comme base, surtout qu'il demande « *une créativité intellectuelle importante mais pas de capitaux importants* » (Nasnas, 2007)

Malgré leur succès, ces PME confrontent plusieurs obstacles dus principalement : 1/à l'effet de microcosme, qui provient selon Mahe de Boislandelle (1998) du fait que le dirigeant de la PME focalise son attention sur le court terme le plus proche physiquement et psychologiquement ; 2/ à l'effet de Nombre défini par Mahe De Boislandelle (1998), comme étant "le processus de distanciation ou de rapprochement résultant du nombre de relation d'un individu avec son entourage de travail" ; et aussi 3/à l'effet de l'Egotrophie de Torres (2003) qui peut rendre les conditions de travail difficiles face à la très forte centralisation des modes de gestion des dirigeants.

L'objet de cet article est de montrer premièrement dans quelle mesure la PME du secteur de l'informatique au Liban est impliquée en termes de social, de sociétal et d'environnemental. Et de relever et d'analyser, dans un deuxième lieu, les liens qui lient les différents axes de la RSE à la culture et à la performance de l'entreprise. Nous diviserons donc notre étude en quatre parties : une première fera appel aux concepts de la PME et de la performance durable tout en pointant sur l'effet de la culture au sein d'une PME ; une seconde explicitera la méthodologie de la recherche ; une troisième présentera les résultats ; une quatrième discutera ces résultats pour finir par la conclusion et les limites de l'étude.

## I- La Performance Durable fruit de la RSE et de la Culture de la PME

La littérature s'est développée principalement autour de la RSE et de la performance sans pour autant pointer sur le rôle de la culture. Le présent papier a pour objectif d'étudier les relations entre la RSE, la performance durable et la culture de la PME et de comprendre les liens qui peuvent mobiliser le comportement des acteurs dans le sens de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Dans cette contribution, nous essaierons de mettre le point sur les liens entre ces trois dominantes non seulement pour présenter les stratégies de RSE mises en œuvre par les PME du secteur de l'informatique (si elles existent), mais pour discuter des outils nécessaires qui pourront virer le comportement du dirigeant-propriétaire vers de nouveaux actes plus responsables.

### I-1-Le Challenge des trois axes de la RSE

Le discours de la RSE est particulièrement marquant pour une PME, puisqu'il guide son parcours dans une direction spécifique qui peut lui être tout à fait inexploitée. En définissant le terme RSE comme étant« les actions qui apparaissent comme socialement appréciées, au-delà des intérêts de l'entreprise et celles qui sont exigées par la loi » (McWilliams et Siegel, 2001) ; la RSE lie les quatre côtés économique, légal, moral et discrétionnaire de responsabilité (Carroll, 1979). Parrainée par Bowen (1953), la RSE oblige le dirigeant de toute entreprise, quelque soit sa taille, à répondre aux demandes des parties prenantes et à s'impliquer envers la société, au-delà des obligations légales et économiques. « *Lorsqu'il est*

*ressenti que les pouvoirs exercés par les hommes d'affaires et les choix qu'ils effectuent ne contribuent pas au bien-être global, les hommes d'affaires doivent soit réviser volontairement leur comportement, soit être l'objet de contrôles*» (Bowen, 1953, p. 6-7). D'ailleurs, c'est cette interdépendance entre le comportement éthique et le comportement économique qui rend les frontières entre les deux concepts plus flexibles, malgré la difficulté de les spécifier (Aquier et Gond 2007).

La RSE se construit autour de trois axes, ou de trois enjeux du développement durable (DD): économique, social et environnemental.

- L'axe économique développe la croissance et l'efficacité économique à partir de modes de production et de consommation durables ;
- L'axe social répond à l'équité sociale en favorisant les questions de santé, de sécurité, d'emploi, d'éducation et autres ;
- L'axe environnemental préserve et valorise les ressources naturelles, partant du rapport de Bruntland (1987) qui constate que les problèmes environnementaux découlent du déséquilibre dans l'exploitation des ressources. Il est traduit par la fameuse définition «Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la possibilité, pour les générations à venir, de pouvoir répondre à leur propres besoins».

En s'y engageant « *Volontairement* », l'entreprise fait valoir sa « *Durabilité* » et sa « *Performance Durable* », fruit de l'intersection des trois axes de la RSE. Ses clés de succès provenant de la recherche perpétuelle d'équilibre entre les trois performances économiques sociales et environnementales.

**I-2-La notion de la Performance « Durable » ou « Soutenable »**

L'introduction de nouvelles variables et la prise en conscience de l'impact du social, de l'environnemental et du sociétal à la notion de la performance classique de la performance financière a entrainé le rejet de l'approche unidimensionnelle au profit d'une approche plus pluraliste. Cette nouvelle réalité a permis d'ajouter aux côtés des critères quantitatifs d'autres qualitatifs, mettant ainsi le point sur les différentes options pour mesurer la performance (Slywotzky et Wise, 2003 ; Tsapi, 1999). Les critères quantitatifs, indicateurs de la performance financière, puisent surtout leurs sources des chiffres d'affaires, du budget, de la part de marché et autres. Les critères qualitatifs relèvent quant à eux de la stratégie définie par l'entreprise, en termes d'efficience et d'efficacité. L'efficacité vise à atteindre ces objectifs fixés par l'entreprise. L'efficience mobilise les ressources matérielles et humaines pour réaliser ses objectifs. « *La performance n'étant que le degré de réalisation d'un but recherché*» (Marchesnay, 1991).

La notion de performance durable c'est la performance soutenable à long terme qui mesure la valeur ajoutée extra-financière créée par l'ensemble de l'entreprise, développée en termes de performance sociale, environnementale et sociétale. Elle met l'accent sur le double impératif moral et légal de l'entreprise « *pour pérenniser son développement et pour préserver durablement les ressources naturelles de la société et de la planète* » (Pluchart,2011). Le

tableau suivant mettra le point sur les différents indicateurs qui constituent la performance durable.

**Tableau 1- Les indicateurs de la Performance Durable**

| Type de Performance | Acteurs Principaux | Contributions |
|---|---|---|
| **Performance Economique** | Les Actionnaires | Elle est évaluée par plusieurs indicateurs, notamment celui de la valeur ajoutée créée par l'ensemble de l'entreprise. Selon Friedman (1970), seule cette performance compte. Une corrélation négative relierait la performance financière à celle sociale. *La responsabilité sociale* de toute entreprise étant *d'accroitre ses profits*. |
| **Performance Sociale** | Les salariés | Elle mesure l'exercice de responsabilité envers les employés. Basée sur les Droits de l'Homme et des normes diverses comme celles de l'OHSAS et autres, elle implique principalement les conditions de travail, les conditions de santé et la sécurité des salariés. (Wartick et Cochran, 1985; Frimousse et al, 2006) |
| **Performance Environnementale** | L'environnement | Elle résulte des efforts de limitation de risques liés à l'atteinte de l'environnement, la valorisation du recyclage et des pratiques écologiques. (Henri et Giasson, 2006) |
| **Performance Sociétale** | Les parties prenantes hors salariés et Actionnaires | C'est la capacité de l'entreprise à satisfaire l'ensemble de la société civile, sa « Capacité à gérer ses parties prenantes » (Clarkson, 1995), le résultat de ses comportements responsables (Carroll, 1979 ; Wood, 1991 ; Gomez, 2003 ; Gond 2010) |

La performance Durable est la somme de toutes les performances précitées. Elle s'efforce de répondre aux attentes de l'ensemble des acteurs internes et externes (actionnaires, investisseurs, salariés, clients, ONG, Etat et autres). Elle reflète l'engagement de l'entreprise dans l'exercice de ses différentes responsabilités tant financières et sociales qu'environnementales et sociétales.

Ces développements nous conduisent à formuler les hypothèses suivantes :

H1-Le dirigeant du secteur de l'informatique s'engage envers ses parties prenantes pour augmenter la performance de sa PME.

H2- Le dirigeant du secteur de l'informatique s'engage envers le sociétal pour augmenter la performance de sa PME.

H3- Le dirigeant du secteur de l'informatique s'engage envers l'environnement pour augmenter la performance de sa PME.

**I-3- La dimension culturelle de la performance**

La performance durable correspond à diverses visions de la relation entre l'entreprise et la société : sociologique, sociétale, psychologique et/ou culturelle. Les dimensions socio-économique et sociopolitique se fondent sur des analyses objectives, alors que les dimensions sociocognitives et socioculturelles se fondent sur la subjectivité et l'action (Gond 2010). Nous pointerons surtout sur la dimension socioculturelle attribuant à la performance, la fonction de produit culturel, qui assure et influence les valeurs partagées par les acteurs de l'entreprise. Car, « *plus l'entreprise est petite, plus la relation culturelle est forte* » (Marchesnay, 1991). Son identité va de pair avec l'identification de ses acteurs et son métier-mission est délimité en termes d'image propre de son créateur (Marchesnay, 1991).

Pour Hofstede, (1990), la culture c'est « la programmation collective de l'esprit qui permet de distinguer les membres d'un groupe de ceux d'un autre groupe ». Elle détermine les aspects visibles et invisibles d'une société et influence les valeurs partagées qui influent fortement sur les comportements des acteurs d'une entreprise, entre autres : « le respect », « le pouvoir », « le plaisir » et « l'autodétermination ».La théorie de Hofstede, compte six dimensions culturelles : Le pouvoir (égalité contre inégalité), le collectivisme (par opposition à l'individualisme), l'évitement de l'incertitude (par opposition à l'acceptation de l'incertitude), la masculinité (par opposition à la féminité), l'orientation temporelle et le plaisir (par opposition à la modération).

Or si nous considérons que les stratégies d'une PME en particulier émanent surtout de la vision de son dirigeant qui viserait la performance durable pour des raisons propres émanant de l'égotrophie de Torres (2003). Cette égotrophie sera d'autant plus accentuée dans des sociétés où l'individualisme de Hofstede (1990) donnerait plus d'importance à la réalisation des objectifs personnels, contrairement aux cultures collectivistes qui donneraient plus de valeur aux objectifs du groupe.

De plus, la caractéristique primordiale de la PME est celle de la gestion centralisée, (Julien et Marchesnay,1998), exclusivement incarnée par l'image de son dirigeant-propriétaire (Torres, 1998) qui exécute la plupart des fonctions, intégrées et fortement reliées (Julien et Marchesnay, 1992). La culture d'une telle entreprise privilégie l'orientation vers le court terme plutôt que vers le long terme. Ainsi orientée, elle perçoit le temps circulaire et interconnecte le passé au présent.

Pour Schaaper (2009), la partie invisible de la culture Libanaise se base primordialement sur des valeurs comme « le respect de soi », « l'ambition », « le succès », « le pouvoir » et la «reconnaissance sociale ». Toutes ces valeurs servent primordialement les intérêts individuels. De plus, la société Libanaise est une société au penchant plutôt masculine, (Salloum,2015) qui accorde beaucoup d'importance aux valeurs masculines comme « l'ambition », « le pouvoir » et « le matérialisme » et à la compétitivité. De là, une importance accrue devrait être accordée à la personnalité du Libanais, chez qui le « Moi » prédomine. Un « Moi » qui, selon la pensée de Freud, n'est autre que la partie de la personnalité qui ne commence à prendre conscience de ce qui l'entoure qu'en s'approchant du «stade du miroir ». Car, c'est à ce stade que le « Moi » pourra se découvrir, se distinguer, prendre conscience et se défendre.

Le comportement du chef d'entreprise est fondamentalement égocentrique. Son profil de PIC ou de CAP révèle ses tendances différenciées en matière de comportement de gestion de l'entrepreneur (Julien et Marchesnay, 1990), quoique ces deux profils s'accordent sur la forte centralisation des décisions. Fortement centralisateur, le PIC réagit avec son environnement en optant des stratégies du type gradualiste ou incrémentale. Guidé par l'autonomie de la décision, le CAP adopte un style de management fondamentalement guidé par l'influence des variables psychologiques comme les besoins de réalisation, de pouvoir et d'affiliation (Marchesnay, 1991). Ce qui ouvre la voie à la théorie des besoins de McClelland,(1961), fruit de l'étude des motivations en psychologie, qui propose en fait trois catégories de besoin non hiérarchisés et non exclusifs: Le besoin d'affiliation ou le désir de bâtir des relations interpersonnelles affectives; le besoin d'accomplissement ou le besoin de se battre pour atteindre des buts conformes à des normes d'excellence ; et le besoin de pouvoir relié à l'influence sur les opinions et sur les comportements d'autrui. Le pouvoir dynamique de ces motivations activerait le comportement de l'individu ou de l'entreprise vers une supériorité de performance. Ce sont les sujets à niveau d'affiliation, d'accomplissement ou de pouvoir élevé qui réussissent le mieux tant leur propre performance que la performance de leur entreprise, « Miroir » de leur « Moi ». Leurs actions décaleraient du simple choix personnel et de l' « existentialisme individuel » au « déterminisme social ».

De ce qui s'en suit, nous étudierons l'impact du Moi sur la performance durable de l'entreprise et vice-versa l'impact de cette performance sur le Moi du dirigeant-propriétaire. La combinaison de tous ces facteurs nous conduit donc à faire émerger l'hypothèse H4[1], qui se concentre sur le lien entre la culture de l'entrepreneur et ses besoins de réalisation et de pouvoir et leur influence en termes de performance durable :

H4- La performance de la PME du secteur de l'informatique est influencée par le « Moi » de son dirigeant.

## II- La Méthodologie de la Recherche

### II-1-L'échantillon étudié

L'objectif de cet article est de tester l'implication des dirigeants des PME du secteur de l'informatique dans la performance durable. Cette représentation repose sur un échantillon de 50 entreprises qui ont voulu répondre à notre questionnaire. Les entreprises ont été préalablement sélectionnées puisque nous voulions nous limiter à des PME avec un nombre d'effectifs ne dépassant pas les 50 ; et dont le secteur d'activité se limite aux seules opérations de programmation et de logiciels. Sachant que qui dit informatique pourrait subdiviser les entreprises du secteur en deux : celles travaillant dans le Hardware et celles travaillant dans le développement de software et de logiciels. Notre champ d'étude se limite aux seules PME qui développent les programmes, peu importe si elles commercialisent en même temps du hardware. A signaler que ces PME se localisent dans les différentes régions Libanaises, de Beyrouth, du Mont-Liban, du Liban Sud et du Liban Nord.

[1] Chacune des hypothèses H1-H2-H3 et H4 sera testée comme hypothèse alternative dont la validité sera jugée par les tests de Fisher ou de Khi-deux.

**II-2-Le recueil d'informations**

Pour le recueil des données, nous avons choisi la démarche mixte qui consiste à combiner les deux méthodes quantitative et qualitative. Le recours à ces deux méthodes au sein d'un même design de recherche n'est pas nouveau (Creswell et al, 2003). La combinaison des deux méthodes sert des objectifs différents :

1/La méthode quantitative est élaborée à partir d'un questionnaire composé de quatre parties. La première est relative aux données des parties prenantes : employés et clientèle ; la deuxième est en rapport avec l'environnement, la troisième avec le sociétal et la quatrième est relative à la performance de l'entreprise. Le questionnaire a été soumis à une série d'examens d'évaluation, de codage et d'interprétation des résultats pour comprendre le lien qui existe entre les différentes variables indépendantes : les employés, les clients, le sociétal et l'environnemental, et celle dépendante de la performance durable. Chaque partie a été accompagnée par des questions à une échelle d'évaluation de type Likert. Notre questionnaire a été administré par voie directe auprès d'un échantillon significatif de 175 entreprises du domaine de l'informatique et du développement des programmes. Seules 50 entreprises ont voulu y répondre en face-à-face. Les autres se sont abstenues pour des raisons diverses. Les réponses aux questionnaires ont été analysées à partir de l'Excel version 2010 et du logiciel SPSS version 22, pour procéder à l'analyse descriptive et à l'analyse des hypothèses.

2/La méthode qualitative a servi à recueillir des données ayant rapport aux relations dirigeants-parties prenantes pour compléter ce qui n'a pas été révélé à travers les chiffres. En sus, cette méthode a permis de comprendre le « Moi » du propriétaire-dirigeant. Des entretiens ont eu lieu avec les dirigeants de ces PME pour s'aventurer à l'intérieur de leur « Ego ». Nous cherchions à élargir notre champ de compréhension dans le souci de connaitre les fondements de leurs pratiques.

Ce dispositif méthodologique de l'étude a fait valoir la relation qui lie le dirigeant à la performance de sa PME à la gestion spécifique (Marchesnay, 1991).

## III- Les résultats de l'enquête

Nous divisons cette section en quatre étapes :

1/ La première porte sur le profil de la PME et sur le profil socioculturel de son dirigeant : son âge, sexe et son niveau d'éducation;

2/La deuxième se concentre sur chacun des axes de la RSE séparément ;

3/La troisième met le point sur la relation qui lie les différents axes de la RSE à la performance durable.

4/ La quatrième met le point sur le « Moi » de l'entrepreneur.

**III-1-Le profil de la PME et le profil socioculturel du propriétaire-dirigeant:**

Le questionnaire est structuré en thématique. Nous comptons parmi les thèmes : le profil de la PME et le profil socioculturel du propriétaire-dirigeant. L'objectif est de déterminer dans quelle mesure le profil du dirigeant, *acteur-clé de la PME* (Marchesnay, 1991), peut être déterminant dans les décisions prises au sein de l'entreprise.

***III-1-A-Profil de la PME du secteur de l'informatique :*** Notre enquête a montré que 28% des PME sont des entreprises familiales contre 72% qui ne le sont pas. Pourtant au Liban, la majorité des entreprises l'est. Le tableau 2 le montre :

**Tableau 2 : La PME est-elle une entreprise familiale ?**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Yes | 14 | 28.0 | 28.0 | 28.0 |
| | No | 36 | 72.0 | 72.0 | 100.0 |
| | Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

En sus, 8% de ces entreprises sont des starts-ups. Leur forme légale est présentée dans le tableau 3 suivant :

**Tableau 3-Forme légale des PME du secteur de l'informatique**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 1- Partnership (general or limited)? | 5 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| | 2-Limited liability company (Société à Responsabilité Limitée) - SARL? | 12 | 24.0 | 24.0 | 34.0 |
| | 3-Joint Stock Company (Société Anonyme Libanaise) - SAL? | 31 | 62.0 | 62.0 | 96.0 |
| | 4-Foreign enterprise (Branch or Representative office)? | 1 | 2.0 | 2.0 | 98.0 |
| | 7-Offshore company | 1 | 2.0 | 2.0 | 100.0 |
| | Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

La forme légale des PME du secteur varient surtout entre les sociétés à responsabilité limitée et les sociétés anonymes.

***III-1-B- Profil socioculturel du dirigeant*** : Les dirigeants de ces PME sont majoritairement masculins, les femmes dirigeantes ne représentent que 10% seulement de l'ensemble des emplois. Le tableau 4 indique la répartition des dirigeants par tranche d'âge :

**Tableau 4- Répartition des propriétaires-dirigeants par tranche d'âge :**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 20-25 | 1 | 2.0 | 2.0 | 2.0 |
| | 25-30 | 5 | 10.0 | 10.0 | 12.0 |
| | 30-40 | 12 | 24.0 | 24.0 | 36.0 |
| | 40-50 | 17 | 34.0 | 34.0 | 70.0 |
| | 50-60 | 9 | 18.0 | 18.0 | 88.0 |
| | 60 and over | 6 | 12.0 | 12.0 | 100.0 |
| | Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

Ce tableau implique que la majorité des propriétaires-dirigeants se trouve dans l'intervalle des 40 à 60 ans. 52% des effectifs possèdent donc l'expérience accumulée par l'âge.

***Quant à leur niveau d'éducation*** : 30% des dirigeants ont des licences ; 74% des dirigeants n'ont pas fait des études en sciences d'informatique ; 30% des interviewés sont porteurs de MBA ou son équivalent, 24% sont des ingénieurs en informatique et 4% sont porteurs de doctorat. Ce qui implique un haut niveau d'études dans une industrie qui attache une valeur à la construction des connaissances et des capacités de programmation, de développement des logiciels et de services de consultance.

**III-2-Les différents piliers de la RSE et du développement durable**

Une entreprise véritablement engagée dans la RSE et le développement durable se fixe généralement des objectifs visant à réaliser des progrès dans l'exercice de ses responsabilités sociales, sociétales et environnementales. C'est pourquoi, il convient d'analyser à un deuxième niveau, les différents leviers de la Performance.

**III-2-A- Le levier social -Employés de la Performance Durable**

Les questions administrées aux dirigeants concernant leurs relations avec leurs employés peuvent être subdivisées en deux séries. La première porte sur le degré de coopération entre les deux acteurs, la responsabilisation des employés, leur performance, l'absentéisme, les accidents de travail et autres. La deuxième cible la discrimination avec des questions sur le recrutement des handicapés, le recrutement d'employés d'autres races, d'autres religions, et autre. Le total des réponses permet de dresser le tableau suivant :

**Tableau 5 : Moyenne et écart-type évaluant la relation entre les dirigeants et leurs employés**

| | | |
|---|---|---|
| N | Valid | 50 |
| | Missing | 0 |
| Mean | | 2.3057 |
| Std. Deviation | | .36049 |

La codification des réponses : trop=1 ; beaucoup=2, moyen=3 ; un peu=4, avance une moyenne assez bonne. Le tableau 4 ne met pas cependant la lumière sur trois points essentiels. En fait, trois questions particulières nous ont attiré l'attention, puisqu'elles se focalisent sur le renforcement et la valorisation des employés de la part des dirigeants.

La première porte sur l'habileté du dirigeant de responsabiliser ses employés. Les réponses ont été plus que satisfaisantes. Le tableau 6 montre que les dirigeants donnent à leurs employés une marge de manœuvre importante pour faire leur travail, avec 52% qui responsabilisent pleinement leurs employés et 44% qui le font beaucoup.

**Tableau 6 : Est-ce que vous Responsabilisez vos employés ? (Empowerment)**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Very Much | 26 | 52.0 | 52.0 | 52.0 |
| | Much | 22 | 44.0 | 44.0 | 96.0 |
| | Somewhat | 1 | 2.0 | 2.0 | 98.0 |
| | Very Little | 1 | 2.0 | 2.0 | 100.0 |
| | Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

La deuxième montre, à partir du tableau 7 que les dirigeants prennent conseil de leurs employés, les écoutent et suivent leurs directives, avec 78% au total de réponses favorisant la communication entre les deux acteurs principaux.

**Tableau 7 : Attachez-vous de l'importance aux conseils de vos employés ?**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Very Much | 21 | 42.0 | 42.0 | 42.0 |
| | Much | 18 | 36.0 | 36.0 | 78.0 |
| | Somewhat | 10 | 20.0 | 20.0 | 98.0 |
| | Little | 1 | 2.0 | 2.0 | 100.0 |
| | Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

La troisième donne une idée sur la récompense attribuée aux employés en cas de réussite des projets. Pour retenir les meilleurs talents, renforcer leur fidélité et augmenter leurs rendements, les dirigeants développent des plans de rétention attrayants pour les employés les plus performants et les récompensent dans 72% des cas.

**Tableau 8:Dans quelle mesure récompensez-vous vos employés pour leur performance ?**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | Very Much | 13 | 26.0 | 26.0 | 26.0 |
| | Much | 23 | 46.0 | 46.0 | 72.0 |
| | Somewhat | 13 | 26.0 | 26.0 | 98.0 |
| | Little | 1 | 2.0 | 2.0 | 100.0 |
| | Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

***Du point de vue Handicapés*** : Par ailleurs, en questionnant les dirigeants sur la possibilité de recruter des handicapés, les réponses sur l'échelle de Likert sont venues au-dessous de la moyenne, avec 10% pour trop ; 18% pour beaucoup, 32% pour un peu et 40% pour très peu. Sachant que 52% des interviewés savent qu'ils auront moins de taxes à payer s'ils embaucheraient des handicapés contre 48% qui ne le savaient pas. L'approche de l'un des dirigeants en faveur de l'emploi des handicapés implique qu'il serait idéal de recruter des opérateurs informatiques. En fait, des sessions ont eu lieu dans ce sens pour encourager dans ce sens, la formation de 6 handicapés. Les résultats sont décevants : 2 seulement ont poursuivi leur formation jusqu'à la fin, mais aucun n'a voulu se présenter à un emploi. D'après le dirigeant, la société Libanaise leur a appris à ne pas travailler et à être constamment pris en charge.

***Du point de vue genre*** : En contrepartie, seulement 37.10% des employés sont du sexe féminin. Il n'est pas dit cependant que ce pourcentage implique que les femmes sont automatiquement recrutées pour leurs compétences en matière de programmation. Les emplois des services informatiques comprennent aussi le travail administratif et c'est là qu'on trouve la majorité des femmes.

**III-2-B- Le levier social-Client de la Performance Durable**

Les questions administrées aux dirigeants pour comprendre leurs relations avec leur clientèle ont fait montre que les dirigeants de ces PME n'hésitent pas à faire des concessions à leurs clients. Que la clientèle soit nationale ou internationale, le dirigeant se soumet avec plaisir à ses conditions, pour deux raisons principales. Premièrement, par conviction que ce comportement lui permettrait d'élargir le portefeuille de ses activités, donc sa part de marché ; et deuxièmement de peur de la concurrence tant locale qu'étrangère Ce qui pousse le dirigeant à maintenir des relations profondes avec sa clientèle. Le tableau 9 qui représente un spécimen de cette relation s'affiche plutôt favorable.

**Tableau 9- Spécimen de la Gestion de la relation client**

| | Q1.Votre offre inclut-elle un ratio élevé produits/bénéfice ? | Q2. Votre garantie offre-t-elle un retour d'argent ? | Q3. Offrez-vous votre clientèle un support 24/7 ? | Q4. Participez-vous à des forums pour attirer une clientèle ? |
|---|---|---|---|---|
| Mean | 2.34 | 3.34 | 2.34 | 2.96 |
| Std. Deviation | 1.334 | 1.573 | 1.394 | 1.277 |

Les différentes réponses impliquent que la relation dirigeant-client se caractérise par des liens en faveur de la clientèle. En termes de retour d'argent, la désapprobation est compréhensible du fait qu'un programme logiciel est personnalisé. Il répond aux exigences particulières, adaptées aux propres activités de chaque individu ou entreprise qui le demande.

**III-2-C- Le levier sociétal de la Performance Durable**

Les réponses des dirigeants paraissent être en faveur du sociétal dans le tableau 10.

**Tableau 10- Le levier sociétal des PME du secteur de l'informatique.**

| Questions | Oui | Non |
|---|---|---|
| Quel est le pourcentage des employés qui participent à des programmes de volontariat | 44% | 56% |
| Subvenez-vous à des programmes de charité ? | 68% | 32% |
| Subvenez-vous aux besoins des ONG ? | 62% | 38% |
| Assumez-vous une responsabilité sociétale ? | 20% | 80% |
| L'adoption de la RSE pourrait-elle influencer la réputation de votre entreprise ? | 42% | 58% |
| Rapporterait-elle des gains supplémentaires ? | 28% | 72% |

Toutefois, en demandant aux dirigeants de nommer les différentes associations auxquelles ils viennent en aide, il s'est avéré qu'il n'existe aucun projet en faveur des initiatives locales : ONG, clubs sportifs, associations caritatives et autres[2]. Les réponses aux questions à choix multiples sont venues très timides, voire même négatives. Il s'en suit que les réponses positives servent d'outil pour optimiser la réputation de l'entreprise. 72% des dirigeants sont persuadés que leur engagement en termes de RSE ne rapporterait pas de profits supplémentaires.

### III-2-D-Le levier Environnemental de la Performance Durable

Bien que les dirigeants cherchent à construire quelques avantages concurrentiels en promouvant une culture stimulante dans leur PME à travers le recyclage du papier, du plastic et du carton ; les priorités des dirigeants restent différentes. La moyenne des réponses en faveur de l'éco-conception et de l'éco-intégration restent très négatives. Le tableau 11 le montre :

**Tableau 11- Quel levier environnemental pour la PME du secteur ?**

| | 1- Que faites-vous des cartouches vides ? | 2- Que faites-vous du vieux matériel informatique ? | 3-Que faites-vous du papier collecté ? | 4-Que faites-vous du plastic collecté ? | 5-Que faites-vous du carton collecté ? |
|---|---|---|---|---|---|
| Echange ? | 2% | 2% | | | |
| Recyclage ? | 30% | 30% | 56% | 34% | 52% |
| Vente ? | 2% | 6% | | | |
| Jeter ? | 66% | 62% | | | |

Nous attirons surtout l'attention à l'importance donnée au recyclage du carton (52%) et du papier collecté (56%), sachant qu'il peut être associé à certains avantages financiers.

### III-2-E- La Performance Durable

Vu la réticence des dirigeants à vouloir nous procurer des chiffres en matière de chiffres d'affaires, de budget, de résultats et autres ; nous avons choisi de leur poser la question de performance en général. Pour ce, nous avons demandé aux dirigeants de qualifier leur PME en matière d'efficience, d'efficacité et de réalisation des buts. Les réponses collectées sont satisfaisantes avec la plupart des réponses au-dessus de la moyenne. Dans ce prolongement, il est nécessaire d'insinuer que les réponses qualitatives en faveur d'une balance et d'un compte de résultat positifs sont unanimes, quoique les répondants se soient abstenus d'avancer des chiffres.

[2] Parmi les différentes associations et ONG proposées dans le questionnaire, nous citons : Arc en ciel, Sesobel, Children Cancer Center, Emm El Nour, Scouts, Scouts Beit Chebab, Loubnanyoun, Red Cross, Jouzourouna, Télélumière et autres. Les réponses sont venues négatives.

**Tableau 12- La performance de la PME du secteur de l'informatique**

| | |
|---|---|
| Mean | 1.8 |
| Std. Deviation | 0.728 |

Avec une moyenne de 1.8, la performance de la PME est très satisfaisante.

**III-3-Les relations entre les différentes variables**

Les relations entre les différentes variables indépendantes : social, environnemental et sociétal, et la variable dépendante qu'est la performance sont comme suit :

**Tableau 13-Relation Employés-Performance**

**Chi-Square Tests**

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|---|---|---|---|
| Pearson Chi-Square | 33.551[a] | 36 | .020 |
| Likelihood Ratio | 38.159 | 36 | .372 |
| Linear-by-Linear Association | 5.375 | 1 | |
| N of Valid Cases | 50 | | |

D'après le test de Fisher, le sig étant de 0.02 donc inférieur à 10%, la relation qui lie l'engagement du dirigeant envers ses employés à la performance durable est positive.

**Tableau 14- Relation Clients-Performance**

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|
| Between Groups | 12.255 | 13 | .943 | 2.469 | .01 |
| Within Groups | 13.745 | 36 | .382 | | |
| Total | 26.000 | 49 | | | |

D'après Anova, le sig de 0.01 étant inférieur à 10%, la relation qui lie l'engagement du dirigeant envers sa clientèle à la performance durable est positive.

**Tableau 15- Relation Sociétal-Performance**

**Chi-Square Tests**

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|---|---|---|---|
| Pearson Chi-Square | 16.757[a] | 16 | .401 |
| Likelihood Ratio | 19.810 | 16 | .229 |
| Linear-by-Linear Association | .729 | 1 | .393 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

D'après le chi-Square test, le sig de 0.401 est supérieur à 10%. La relation qui lie l'engagement du dirigeant envers le sociétal et la Performance est négative.

**Tableau 16- Relation Environnement-Performance**

**Chi-Square Tests**

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|---|---|---|---|
| Pearson Chi-Square | 4.572[a] | 12 | .971 |
| Likelihood Ratio | 5.308 | 12 | .947 |
| Linear-by-Linear Association | .223 | 1 | .637 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

D'après le Chi-Square test, le sig de 0.971 est supérieur à 10%. La relation qui lie l'engagement du dirigeant envers l'environnement et la performance est négative.

### III-4-La culture du Dirigeant

L'analyse des discours des dirigeants nous a permis de déceler 2 éléments majeurs : la réussite de l'entreprise et la réussite du Moi, tous les deux fortement liés à une ascension dans la société.

En effet, pour la réussite de l'entreprise, nous retrouvons dans les différents entretiens des termes tels que : « s'accaparer de l'opportunité qui se présente» ; « gagner » ; « croissance » ; « force » ; « réussite » ; « pouvoir » mais aussi « plaisir » et autre.

Le second élément ayant rapport avec le « Moi » introduit des termes tels que : « Ma PME c'est MOI » ; « mon entreprise » ; « ma PME, ma maison » ; « Ma réputation » ; « La réputation de mon entreprise » ; « l'Etat n'y est pas, je le remplace » ; en sus du recours continu au pronom personnel « Je » et autres.

En croisant ces éléments, nous nous rendons compte que le dirigeant est dilué dans son entreprise. Il s'attache à ses pouvoirs et à sa vision de réussite, aux chances à saisir et au plaisir que lui assure son dévouement à sa PME. Il parait en même temps rationnel quant aux décisions à prendre et aux opportunités à saisir ; mais aussi affectif, sensible et émotionnel quant à la dimension de communication qui le lie à ses employés et à sa clientèle.

## IV- Discussion des résultats

La présente étude sur la performance durable nous a donné la possibilité de revoir le mode de management de la PME du secteur de l'informatique. Force est de constater que la performance de l'entreprise au Liban dépend en grande partie de son dirigeant. Le système de repérage pour lui se mesure à partir de son propre « Ego ». L'identité de son entreprise découle d'une culture interne basée sur le pouvoir, la masculinité et le plaisir, éléments chers à Hofstede (1990). Le dirigeant se place comme « Pivot » ou comme « Centre de Gravité » au sein de son entreprise. Réactif, il mise plutôt sur l'interne que sur l'externe. Ainsi investit-il le plus dans ses employés et dans sa clientèle, donc dans la sphère interne de l'entreprise plutôt que dans l'environnement et la société, qui font partie de la sphère externe de l'entreprise.

En bâtissant des relations avec ses employés d'un côté et avec sa clientèle d'un autre, le dirigeant sert au mieux les objectifs que l'entreprise s'est fixée. Il alimente une partie de la RSE à travers la mobilisation de ses employés autour de valeurs qui s'inscrivent au sein de la RSE. Il exploite son « Ego » pour accentuer son métier créatif et visionnaire, dans une entreprise qui n'est pas familiale : une nouveauté pour les entreprises Libanaises. Aspirant au Leadership, il contribue au progrès de sa PME avec « Passion », puisqu'il en est le créateur. Misant sur les compétences et l'expérience de ses employés, en matière de logiciels, il investit dans ses employés, les écoute, valorise leur potentiel, combine et utilise leur savoir-faire et leurs connaissances et les responsabilise afin d'augmenter la qualité des services et des logiciels de sa PME. En augmentant la qualité de la productivité de la main-d'œuvre, il augmente l'efficience et de l'efficacité de sa PME, piliers principaux de la performance. La place de l'employé est ainsi jugée stratégique. Ce qui accentue « L'effet du nombre » de Mahe De Boislandelle (1996), qui implique l'importance des individus dans les PME comme inversement proportionnelle à la taille de la structure considérée.

Les salariés reconnaissants de la confiance qui leur a été donnée travaillent davantage. Ce qui sert l'intérêt général de l'entreprise et se traduit par une meilleure performance. Comme nous l'avons observé, la RSE dans notre cas s'exprime à travers la création des emplois, l'engagement fort et la sécurité et la prévention contre les accidents de travail. Quelques failles ont été cependant retrouvées. Nous citons le faible taux d'emploi des femmes et des handicapés, bien que la moitié des dirigeants soit consciente du fait que les taxes peuvent diminuer en cas d'embauche d'handicapés.

De même, la gestion de la relation avec la clientèle est déterminante et essentielle pour les PME du secteur. La relation vise la pleine satisfaction de la clientèle et la création de liens de confiance assurant la pleine fidélité du consommateur. Hormis l'étude quantitative qui a montré la relation positive existante entre la relation avec la clientèle et la performance ; notre intervention qualitative nous a permis de préciser que chacun des dirigeants connait en profondeur sa clientèle qu'il essaie de monopoliser. L'écoute, la communication, l'adaptation aux attentes de la clientèle, l'anticipation des besoins et la procuration de services spécifiques et personnalisés contribuent à assurer la pérennité des relations. Le dirigeant tisse au fil des années une relation gagnant-gagnant, clé de succès d'un engagement professionnel continu. Ces différents enjeux rentrent dans les initiatives de la RSE et mettent en occurrence la lumière sur la valeur de l'actif « client ». Ce qui induit la relation dirigeant-client à jouer le rôle de véritable levier de performance pour la PME.

Ce qui vérifie la 1ère hypothèse H1. Le dirigeant du secteur de l'informatique s'engage envers ses parties prenantes pour augmenter la performance de sa PME. Les relations avec les deux principales parties prenantes sont ainsi circonscrites à l'effet du « Microcosme » de Mahe De Boislandelle (1996), pour qui le dirigeant de la PME focalise son attention sur le court terme le plus proche physiquement et psychologiquement.

En outre, en ce qui concerne la relation du dirigeant avec le sociétal et l'environnemental, notre enquête a montré que les dirigeants voudraient faire mieux, mais l'essentiel pour le moment c'est de sauvegarder leur entreprise dans un environnement politique, financier et économique tumultueux. Ainsi, chacun des dirigeants se satisfait-il de sauver au moins son

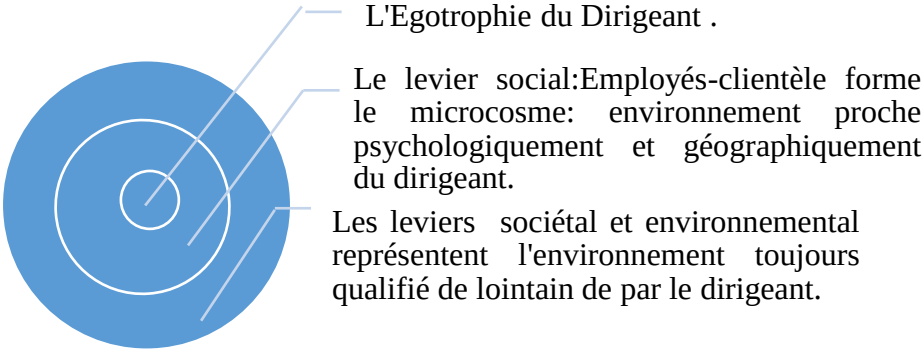
entreprise, puisqu'il se trouve incapable de sauver le monde qui l'entoure. Les propos mettent le point sur la nécessité du renforcement de la cohésion au sein de l'entreprise avant de répondre à l'environnement externe. Il n'est pas toute fois dit que les dirigeants y sont désintéressés. Ils sont convaincus de l'importance de leur engagement envers la société et l'environnement, sans pour autant, le considérer comme un coût supplémentaire à supporter. Au contraire, cet engagement servira à alimenter leur sentiment de pouvoir, leur « Ego », leur « réputation » et la réputation de leur entreprise. Le CAP en eux sera guidé par l'influence des variables psychologiques comme les besoins de réalisation et de pouvoir (Marchesnay, 1991). En tout, ce serait une stratégie gagnante, mais « Charité bien ordonnée commence par soi-même », comme l'a voulu bien dire l'un des dirigeants. Par soi-même, le dirigeant implique la fusion entre sa personne et son « Miroir », c'est-à-dire « sa » PME.

Bien qu'il tient à la performance de l'entreprise, le dirigeant ne s'engage pas beaucoup dans le sociétal et l'environnemental. Ce qui réfute les deux hypothèses H2 et H3. Le dirigeant du secteur de l'informatique ne s'engage ni envers la société ni envers l'environnement pour augmenter la performance de sa PME.

Cet « Ego » du dirigeant n'a pas surgi dans un monde tout à fait vierge : il a progressé lentement dans un environnement où l'Etat a semblé avoir délaissé ses citoyens. A l'égard du comportement inerte, voire même négatif de la part de l'Etat, chaque dirigeant s'est transformé en une entité individuelle, cherchant à satisfaire au mieux ses propres intérêts, pour la simple raison de survivre. La tactique défensive adoptée de par le dirigeant de notre PME lui permet de se protéger au sein de son cocon psychologiquement, émotionnellement et financièrement contre tout défi possible. Dans le même prolongement de Friedman (1970), nous déduisons à partir de nos observations que le dirigeant ne veut pas et ne peut pas remplacer l'Etat. Il s'attend à ce que l'Etat le serve et non l'inverse. Pourtant, c'est L'Etat qui laisse agir les dirigeants et qui leur permet de construire leurs propres valeurs culturelles basées sur « l'Egotrophie » de Torrès (1999) et sur le « Microcosme » de Mahe De Boislandelle (1996). Leurs critères spécifiques ainsi construits, dérivent d'une morale où l'individu est une fin en soi, accentuent l'idée de l'individu pivot ou centre de gravité, et répondent aux imperfections du gouvernement (Bénabou et Tirole, 2010). Ce qui valide l'hypothèse 4 qui postule que la performance de la PME du secteur de l'informatique est influencée par le « Moi » de son dirigeant.

La PME du secteur de l'informatique au Liban est à moitié impliquée dans la démarche RSE et dans le développement durable. Elle boite. Elle se contente de son engagement envers ses deux principales parties prenantes, employés et clients. Or cet engagement est nécessaire mais non suffisant. En interne, des outils appropriés sont favorisés pour accentuer l'échange de bonnes pratiques et le partage de l'expérience. En externe, la communication connait du « bruit ». Pourtant, en agissant dans le sens de l'externe, la PME pourrait améliorer son image d'entreprise responsable et pourrait en faire un atout concurrentiel en matière de réputation et de conduite des affaires (Medef, 2012). Ceci renforcerait la culture partagée de progrès et de performance au sein de l'entreprise et constituerait une réponse aux divers défis à envisager. La figure ci-dessous montre l'intégration du dirigeant sur les différents plans.

**Figure 1- L'Egotrophie du dirigeant au centre des leviers de la performance durable.**




Il est donc une nécessité de sensibiliser les dirigeants à des actions en faveur du sociétal et de l'environnemental. Mais qui serait en charge de le faire ? Car même s'il parait facile d'avancer que les dirigeants de ces PME devraient prendre en charge certaines responsabilités, une analyse plus approfondie montrerait qu'il existe des limites quant à l'étendue et à la portée des responsabilités, comme l'avait impliqué Bowen (1953) à la fin de son livre. Dans ce même prolongement, Schumpeter, J. (1954-2004, p131) avait dit : *« L'individualiste est supposé être plus farouche que le chevalier ».* Toutefois, les difficultés à surmonter sont nombreuses, puisque « *les problèmes économiques tels que l'instabilité, l'insécurité, l'injustice, et le manque de satisfaction ne peuvent pas être simplement résolus en renvoyant simplement la responsabilité à l'entreprise* » Bowen (1954, p229).

**Conclusion et limites de l'étude**

Parmi les différentes limites de l'étude, deux d'entre elles ont attirées le plus notre attention. La première se rapporte au désintérêt des dirigeants à vouloir répondre à notre questionnaire, surtout qu'il comporte des questions concernant le bilan, le compte de résultats et quelques ratios financiers. Il nous a fallu contacter, appeler, envoyer des emails à plus de 175 entreprises pour recueillir des réponses et des informations de 50 d'entre elles seulement. La deuxième vient du fait que l'étude se concentre sur les seuls indicateurs sociaux, environnementaux et sociétaux. Elle ne comprend désormais pas des indicateurs financiers, vu que seules 2 de 50 entreprises ont voulu répondre à nos questions relatives aux données financières. Les autres se sont suffi de *qualifier* la performance de leur PME en matière d'efficience, d'efficacité et de réalisation des buts.

Pour conclure, il est nécessaire de construire un Benchmark pour comparer les entreprises du même secteur afin d'évaluer les différentes dimensions sociale, sociétale et environnementale du développement durable. Il serait aussi souhaitable de recourir aux rapports. Pour progresser dans la trajectoire de la performance durable, chaque entreprise est supposée écrire des rapports concernant ses différentes activités ci-dessus mentionnées. Lors de sa dernière intervention à Sophia, (Mai, 2016), Jacques Igalens[3] pointa sur l'importance des rapports qui

[3] Cette intervention de la part de Jacques Igalens eut lieu dans le contexte du 18ème Université de Printemps de l'Audit Social, Organisée par l'IAS et l'ESFAM Sofia (Bulgarie), les 5 & 6 mai 2016, sous le titre de l'Audit social et mutation(s) des organisations.

devraient être impérativement écrits par les entreprises, ayant pour buts : 1/d'informer les parties prenantes internes et externes et 2/ de développer un sens de Benchmark, poussant les entreprises à se surpasser. Nous ajoutons à ces propos, les cibles de la communication sociale et environnementale de Pluchart (2011), pour qui la diffusion de l'information sur la performance de l'entreprise aurait des objectifs tels que : 1/ la contribution au pilotage stratégique et opérationnel de l'entreprise et 2/la promotion de l'identité, de l'image de marque et de la culture de l'entreprise. C'est à partir de la compréhension du positionnement de la PME en termes de développement durable, qu'il serait possible d'apporter des solutions aux dysfonctionnements des pratiques de pilotage de la performance durable. Reste que les rapports à présenter doivent respecter les normes de transparence, d'éthique et de déontologie.

En outre, un prix RSE ou de Performance Durable pourrait être organisé pour récompenser les entreprises qui auraient communiqué des rapports et auraient été considérées comme les plus performantes. Ce prix ne pourrait qu'accentuer « l'Ego » du dirigeant et son besoin d'accomplissement (McClelland, 1961). La création de ce nouveau champ d'excellence accentuerait sa créativité, sa poursuite des opportunités et sa communication avec son environnement tant immédiat que lointain.

La voie vers la Performance « Durable », pour la PME du secteur de l'informatique au Liban, est toujours difficile. Toutefois, notre étude a montré qu'elle a ses chances. Car, quoique le défi de son dirigeant soit de taille ; en tenant à ses « Moi : Matériel et social», il tiendra au court terme à son image et à l'image de son entreprise. Toutefois, au long terme, son « Moi » s'évoluera[4] dans le sens des deux « Moi : sociétal et écologique ». Les « *Actions de cette évolution* » incluront, en conséquence, les attentes de la société aux questions environnementales et sociétales. Ce qui ouvre la voie à de nouvelles études.

## REFERENCES

Acquier, A. et Gond, J-P. (2007), « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, n°2, p. 5 – 35

Bénabou, R et Tirole, J.(2010), "Individual and Corporate Social Responsibility", *Economica*, vol.77, n°305, p. 1–19

Bowen H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*,Editions Harper & Brothers, New York.

Brundtland G et al. (1987). *Our Common Future: Report of the 1987 World Commission on Environment and Development*. Editions Oxford University Press, Oxford.

Carroll, A-B. (1979),« A three dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol.4, n°4, p. 497-505.

[4] L'idée de l'évolution sociétale et environnementale est prise du modèle *de Schumpeter* (1911- 1999), *dans la théorie de l'évolution économique.* Car, « *chaque évènement dans le monde social a des répercussions dans les directions les plus différentes. Il agit sur tous les éléments de la vie sociale…* » (Schumpeter, 1911- 1999, p90). Les conséquences qui en résultent, seront appelées « *Actions de l'évolution* » (Schumpeter, 1911-1999, p91).

Chaarani,Z. et Saleh,M,K.(2015), « Réflexions sur les PME : De la complexité des définitions a une importance economique accrue et modes de financement mitiges », *Revue de la Faculté de gestion et de management, Proche Orient, Etudes en management*, n° 27, p.133-144

Clarkson, M.B.E.(1995),"A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol.20, n° 1, p. 92-117

Creswell, J. W.; Plano Clark, V. L.; Gutmann, M. ; et Hanson, W. (2003), Advanced Mixed Methods Research Designs. In *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research.* A. Tashakkori and C. Teddlie, eds., p. 619-637, Sage Publications, CA. Thousand Oaks.

Friedman M. (1970), « The social responsability of business is to increase profits », *New York Times Magazine*,13 septembre.

Frimousse,S. ; Mansouri, N. ; et Peretti,J-M (2006). « La performance sociale et la légitimité institutionnelle », 27ème Congrés de l'Association Francophone de Comptabilité.

Gomez, P-Y. (2003), « Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises», *Finance Contrôle Stratégie*, vol.6, n° 4, p. 183-208

Gond, J-P. (2010), *Gérer la performance sociétale de l'entreprise*, Editions Vuibert, France.

Grayson, D. et Hodges, A. (2004), *Corporate social responsibility !7 steps to make corporate social Responsibility work for your Business.* Sheffield: Greenleaf, UK.

Henri J-F. et Giasson A. (2006), « Measuring environmental performance: a basic ingredient of environmental management », *CMA Management*, Août-Septembre, p.24-28.

Hofstede, G. (1990), *Cultures and organizations: Software of the mind*, Editions McGrawHill, New York.

Julien, P.A, Marchesnay, M. (1988), *La petite entreprise*, Editions Vuibert, Paris.

Julien, P.A. et Marchesnay, M. (1990), « Sur le dynamisme des petites entreprises dans les pays industrialisés », *Piccolo Impresa*, n° 2, p. 3-20.

Julien.P.A et Marchesnay.M. (1992), "Des procédures aux processus stratégiques dans les PME", in *Perspectives en management stratégique*, Sous la direction d'A. Noël, p.97-129, Editions Economica-Gestion, France.

Mahe de Boislandelle,H.(1994), "Esquisse d'une théorisation de la GRH de la PME", Actes du 6eme congrès de l'AGRH, Montpellier, p. 259-269.

Mahe de Boislandelle,H.(1998),*Gestion des Ressources Humaines dans les PME*. Economica, France.

Marshesnay, M (1991),"La PME : une gestion spécifique ? », *Economie Rurale*, vol.206, n°1, p.11-17.

McClelland. D. C. (1961), *The Achieving Society*, Editions Free Press : New York.

McWilliams, A., et Siegel, D. (2000), "Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification?" *Strategic Management Journal*, vol 21, n°5, p. 603-609.

Medef (2012), *Guide Cap vers la RSE*, Repéré sur : www.medef.com/.../RSE/MEDEF_-_Guide_Cap_vers_la_RSE_-_J...

Nasnas,R. (2007), *Le Liban de demain : vers une vision économique et sociale,* Editions Dar An-Nahar , Liban

Pluchart, J-J. (2011), "Les leviers des performances de l'entreprise socialement responsable », in *Le management durable de l'entreprise. Les performances de l'entreprise socialement responsable*, Sous la direction de Jean-Jacques Pluchart, Editions Sefi, Canada

Salloum, L. (2015), *Entreprises familiales : Prise de participations managériales et organisationnelles sur les performances*, Editions Bart & Jones, France

Sessi (Ministère de l'Economie des Finances et de l'industrie), (1999), *Les 4 pages des statistiques industrielles. Les compétences pour innover dans l'industrie Avantages comparés des tailles d'entreprises : une vérification empirique*. N 120-Octobre 1999

Schumpeter, J. A. (1954-2014), *Histoire de l'analyse économique. L'âge des fondateurs*, Editions Gallimard, France

Schumpeter, J.A. (1911-1999), *Théorie de l'évolution économique :Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture* , Editions Dalloz, Paris.

Slywotzky, A. et Wise, R. (2003), « Croissance, mode d'emploi », *L'expansion Management Review*, n°108, p.13-21.

Schaaper, J. (2009), « Culture individualiste ; culture collectiviste : Analyse de Jan Schaaper », *L'Orient Le Jour,* Mercredi 11 novembre 2009.

Torres O. (1998), *PME : de nouvelles approches*, Editions Economica, France.

Torres, O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, vol.29, n°144, p.119-138

Tsapi, V. (1999), « La performance des relais commerciaux en équipements industriels, In les PVD : Une analyse au regard de la théorie de l'agence », *Revue Française de Marketing*, n° 173-174, 3/4, p. 169-190.

Wartick, S-L. & Cochran P-L.(1985), «The evolution of the corporate social performance model», *Academy of Management Review*, vol.10, n°4, p.758-769.

Wood, D. (1991), "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, vol.16, n° 4, p. 691-718