

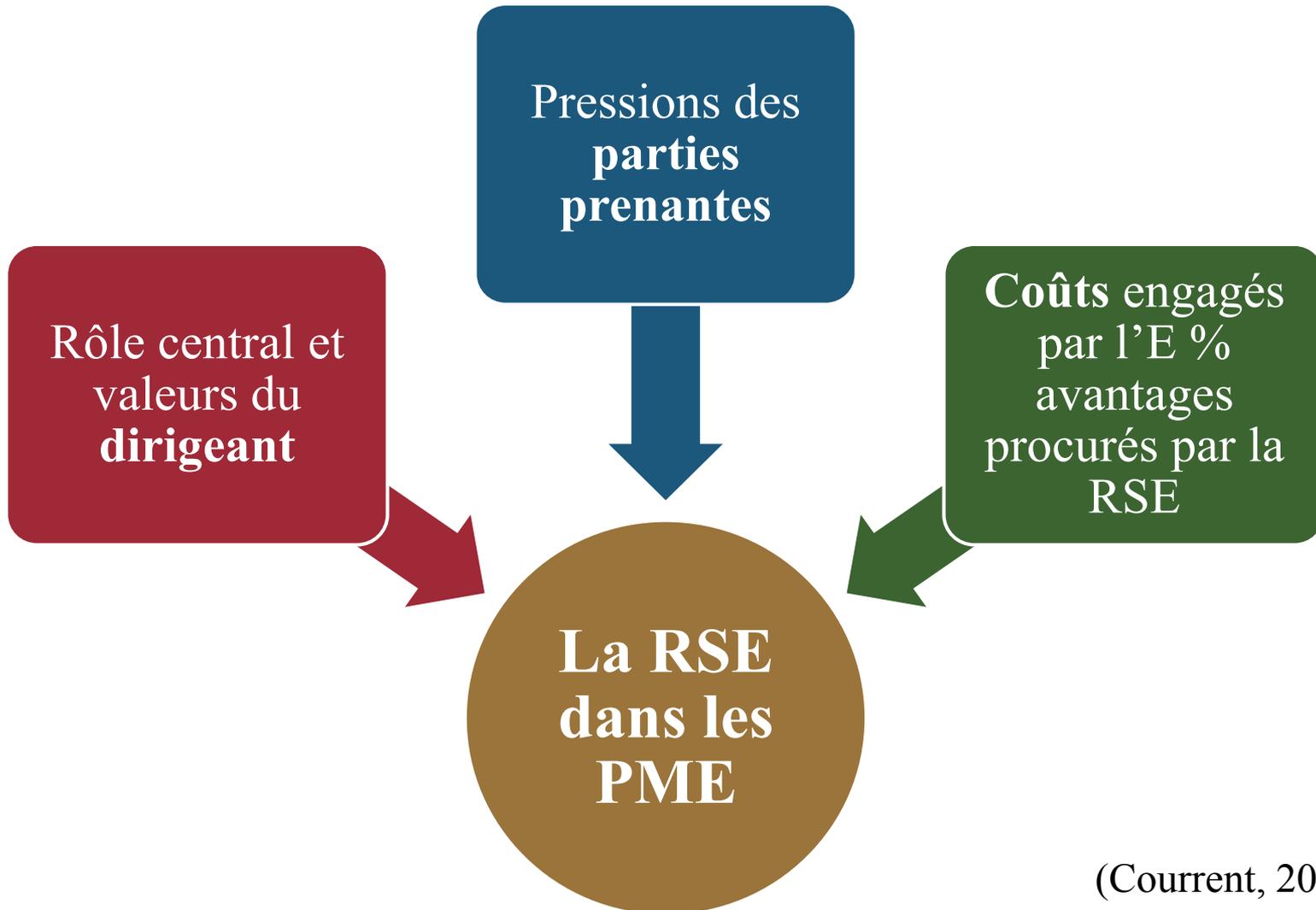


Appartenance aux réseaux: Élément-clé de la RSE dans les PME libanaises?

Sélim MEKDESSI, Danie KHAWAJA, Nadine DUBRUC

7 Juillet 2016

Introduction



(Courrent, 2012)

Introduction

Appropriation de la RSE par les dirigeants des PME

Réseau: vecteur principal de l'apprentissage managérial (Bonneveux et Calme 2015)

Réseau: catalyseur de démarche de RSE en PME (Berger-Douce, 2006)

Rôle de la proximité temporelle des PME

Mettre en œuvre des stratégies sociétales pour justifier leur proximité vis-à-vis de la société civile (Berger-Douce, 2013)

PLAN

- Problématique
- Cadre théorique
- Terrain et Méthodologie de recherche
- Résultats obtenus
- Conclusion

Problématique

Quel est l'importance du rôle des réseaux de l'entreprise dans l'engagement en RSE des PME libanaises situées dans un environnement incertain, instable ?

En empruntant la classification de Saulquin et Schier (2007), le dirigeant a-t-il une politique active, passive, réactive, proactive en RSE pour sa PME ? Considère-t-il la RSE comme une réponse aux pressions des parties prenantes, une solution pour minimiser les risques, ou pour innover sur le long terme pour les parties prenantes ?

Hypothèse centrale

**Hypothèse
exploratoire**

- Le **dirigeant** de **PME**, impliqué dans une logique de **RSE** parvient plus à **gérer** les **crises**, notamment grâce à ses **parties prenantes**

Cadre théorique

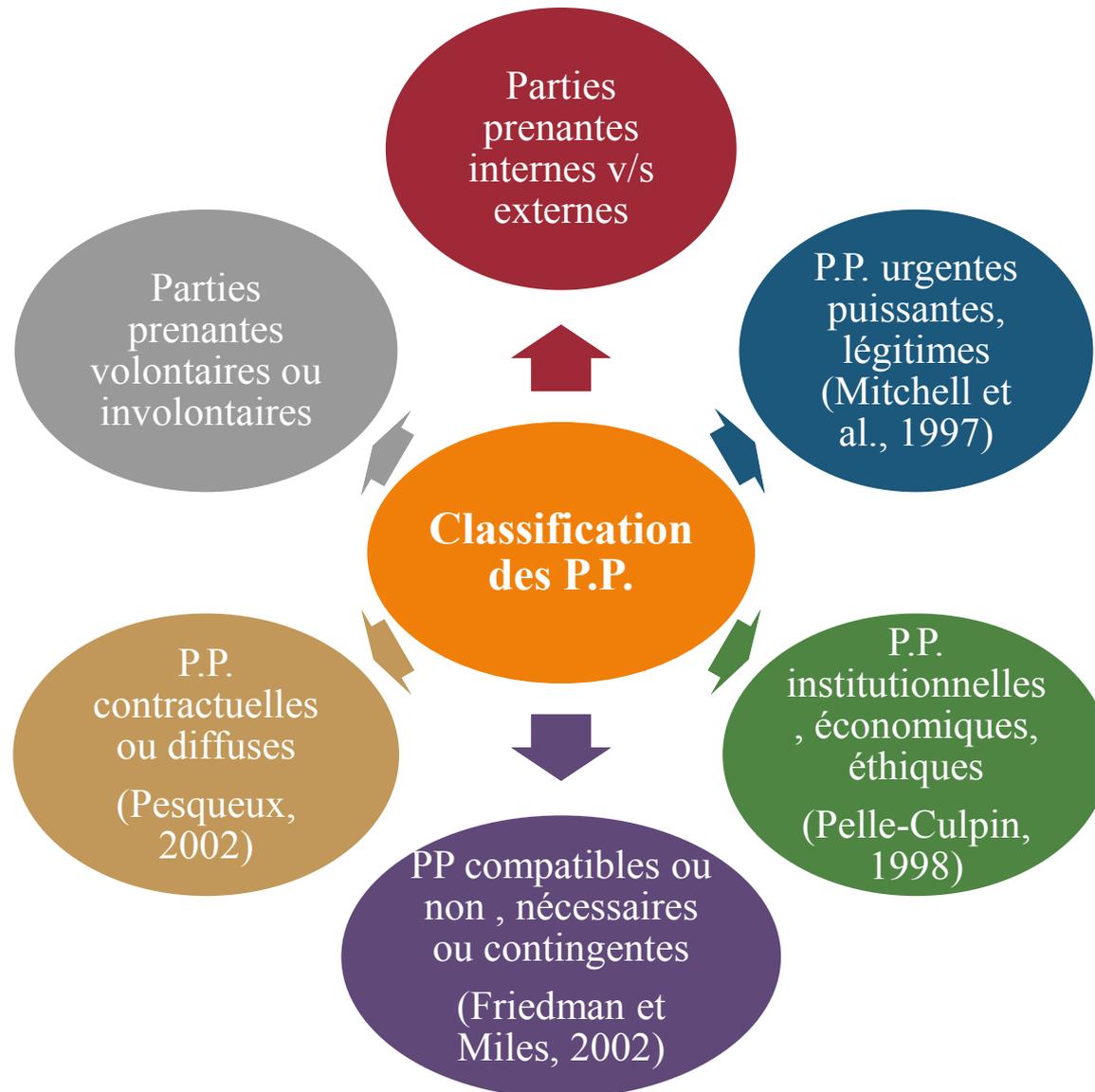
Théorie des Parties Prenantes

Définition des parties prenantes (Freeman, 1984)

Tout « individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »

Avec la RSE, la vision économique classique s'intéressant seulement aux intérêts des actionnaires a été dépassée pour une vision plus globale prenant en compte toutes les parties prenantes de l'entreprise

Théorie des Parties Prenantes



Théorie des parties prenantes

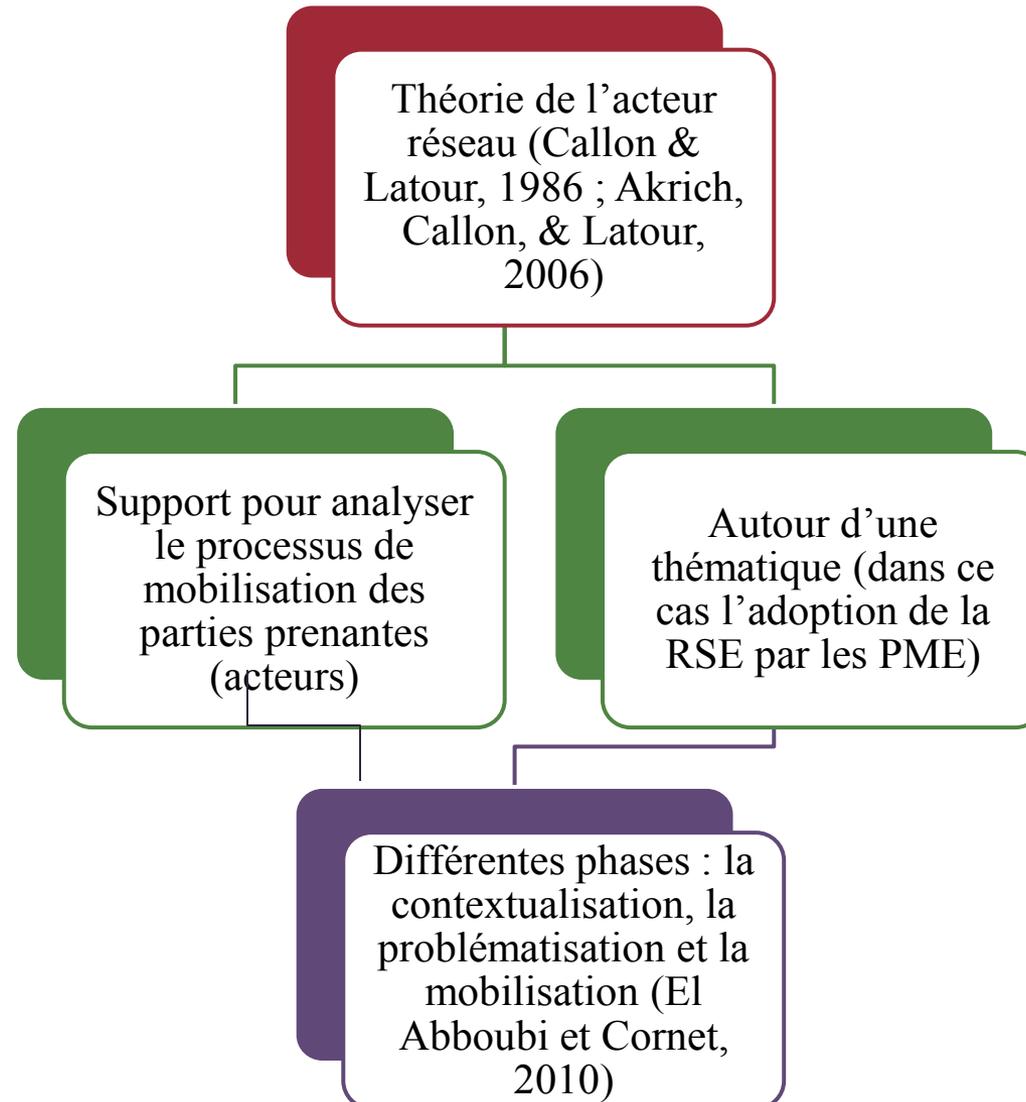
Cazal (2011)

- Objectif principal de la théorie des parties prenantes: inclure dans la gouvernance de l'entreprise les intérêts et les droits des non-actionnaires

**Bonneveux
et Saulquin
(2009)**

- « l'intérêt de ce modèle contractuel partenarial réside dans la description des enjeux sociétaux en mettant en évidence les parties prenantes et leurs attentes »

Théorie de l'Acteur-Réseau



Théorie de l'Acteur-Réseau

Contextualisation

- Identifier les parties prenantes concernées et analyser leurs intérêts autour du projet étudié

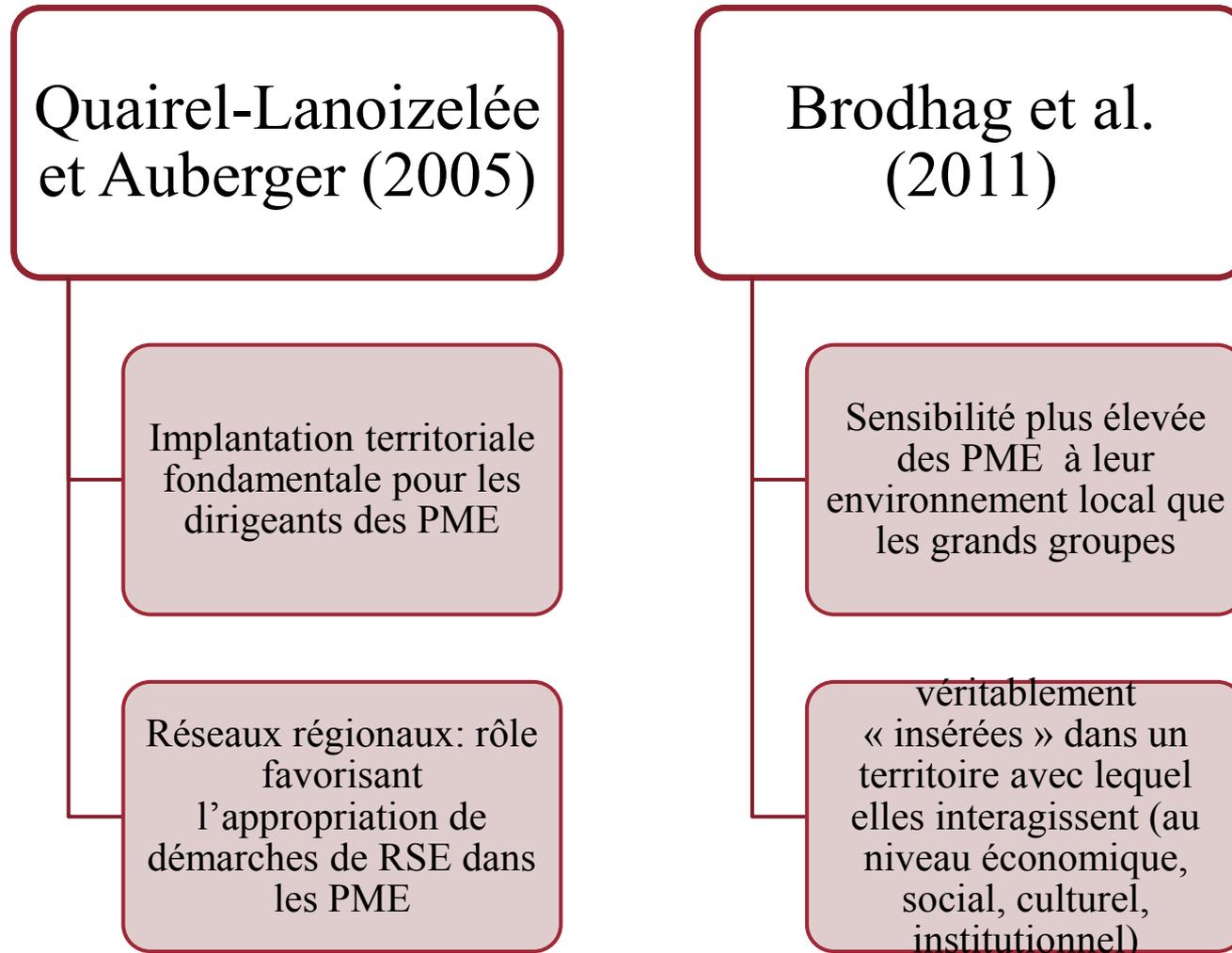
Problématisation

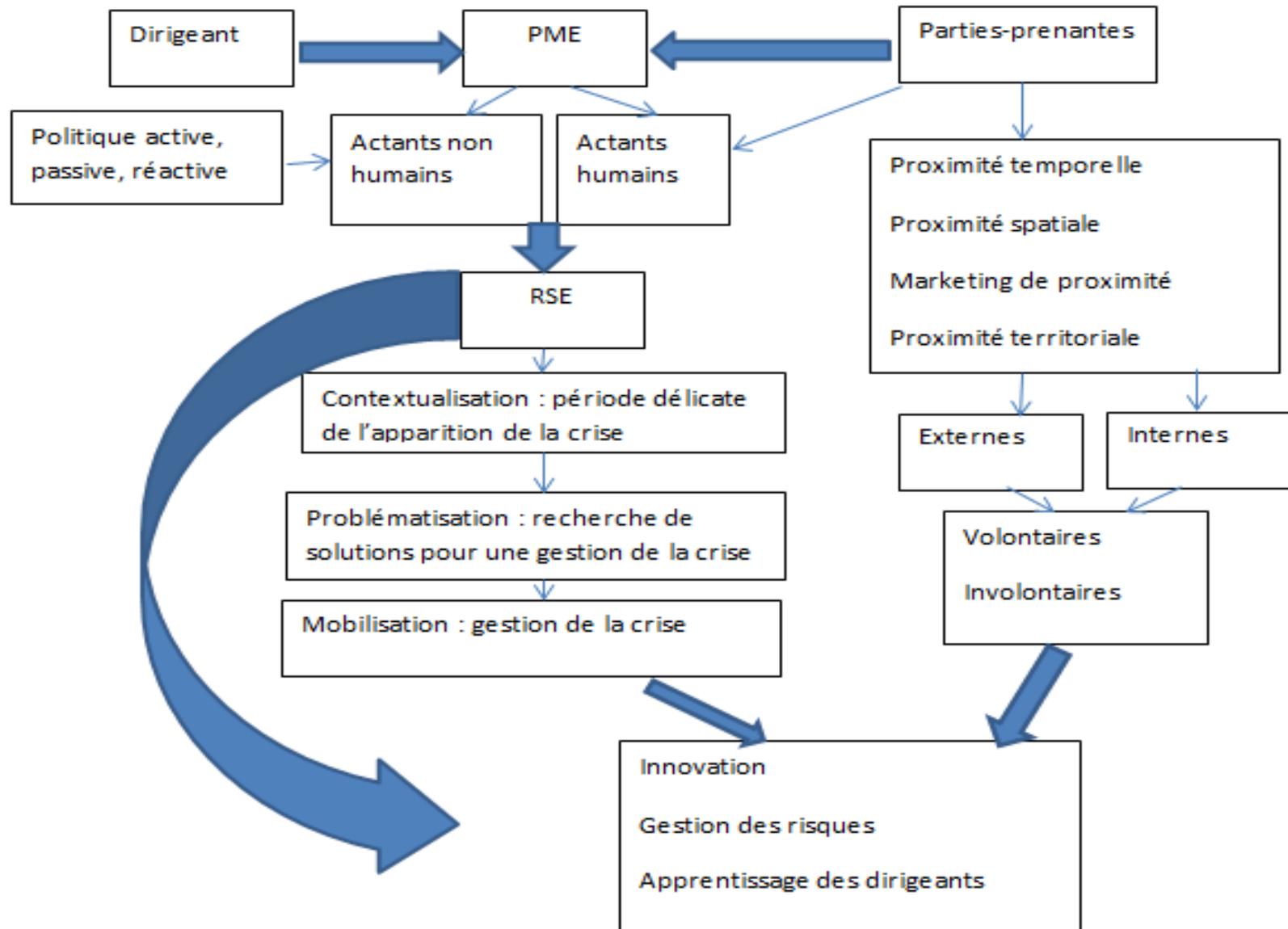
- Mettre en lumière la manière dont le porteur de projet a formulé le projet pour qu'il soit acceptable de toutes les parties prenantes concernées

Mobilisation

- Définir les rôles joués par chacun dans l'action et le projet étudié

La RSE dans les PME: Proximité et Rôle des réseaux





Terrain et Méthodologie de recherche

Méthodologie de recherche

Recherche exploratoire

Voir le rôle de l'appartenance aux réseaux dans l'intégration de la RSE dans les PME au Liban

- Rencontrer certains dirigeants dans le but d'identifier les principales parties prenantes internes et externes participant à la promotion des pratiques RSE dans ces entreprises
- Voir le rôle qu'elles peuvent jouer durant les périodes difficiles comme l'année 2006 où il y avait une guerre avec Israël

Qualitative

Plus adéquate pour répondre à des questions de recherche peu étudiées puisqu'elle favorise l'exploration de nouvelles idées (Wacheux, 1996)

Collecte et Analyse des données

- **Entretiens semi-directifs** d'une durée d'une heure avec 8 dirigeants de PME libanaises



- Collecte de données



Classification des données en thèmes

Retenir les citations dans chaque thème afin d'interpréter le phénomène qui se déroule.

=> Codage dans le langage d'une recherche qualitative
(Miles et Huberman, 2003)

PME	Secteur d'activité	Nombre d'employés
A	<p>Imprimerie (livres scolaires, artistiques, ..., magazines, commerciales, ...). C'est l'une des plus grandes imprimeries au Liban, fondée en 1968, elle est leader sur le marché. Elle exporte en Europe, Afrique et Moyen Orient</p>	120
B	<p>Entreprise de fabrication de produits d'artisanats. Une grande proportion des employés sont des personnes ayant un handicap physique.</p> <p>Entreprise familiale, le propriétaire est lui-même le dirigeant. Il existe un comité de direction mais le pouvoir décisionnel et la stratégie revient au propriétaire dirigeant. CA annuel compris entre 500 000 \$ et 750 000 \$</p>	50
C	<p>Restauration : un restaurant fondé en 2004 par une entreprise qui possède plusieurs restaurants au Liban dont la propriété est à 3 partenaires.</p> <p>Le restaurant se situe à Byblos (Jbeil) au menu libanais et fruits de mer</p>	22
D	<p>Production agroalimentaire notamment les olives et leurs dérivés : huile, charbon, etc..</p>	40
E	<p>Production agroalimentaire notamment dans le domaine de la laiterie, fromagerie et d'autres dérivés du lait</p>	50
F	<p>Architecture et Constructions : l'entreprise achète des terrains pour y construire des immeubles ou des ensembles de maisons qui seront vendus à des clients, le plus souvent des particuliers</p>	70
G	<p>Informatique : L'activité de cette entreprise tourne autour de 4 axes principaux, l'informatique (réseau, systèmes, sécurité..), la bureautique (impression, copieur, scan..), le cloud (IaaS, PaaS, SaaS) et les télécoms (liens, ToIP, VoIP)</p>	15
H	<p>Publicité : favorise des items uniques de publicité, articles et cadeaux promotionnels et idées créatives sur une base personnalisée.</p> <p>Elle offre une large gamme d'articles promotionnels et de solutions marketing</p>	20

Résultats obtenus

Les P.P. : un réseau important pour faire fonctionner l'entreprise



Les P.P. : un réseau important pour faire fonctionner l'entreprise

Actionnaires / propriétaires

Assurer la pérennité de l'entreprise
Améliorer d'une façon continue sa performance

L'entreprise est considérée par les dirigeants souvent propriétaires comme l'un de leurs enfants

Salariés

Développer de réelles compétences à travers le recours à des formations annuelles et une communication ouverte à tous les membres

Appliquer des mesures en matière de santé et de sécurité au travail

PME A: Le dirigeant de l'entreprise A a souligné l'importance des formations continues; en ce qui concerne son entreprise, des formations annuelles sont effectuées pour les salariés suivant le besoin après l'évaluation annuelle. Il souligne le fait que cela relève des exigences des normes ISO

Les P.P. : un réseau important pour faire fonctionner l'entreprise

Salariés

Un autre dirigeant (PME B) a exprimé sa volonté de lutter contre les discriminations sur le lieu de travail et lors du recrutement auprès de toutes entreprises. => plus que la moitié des salariés sont des personnes ayant un handicap physique

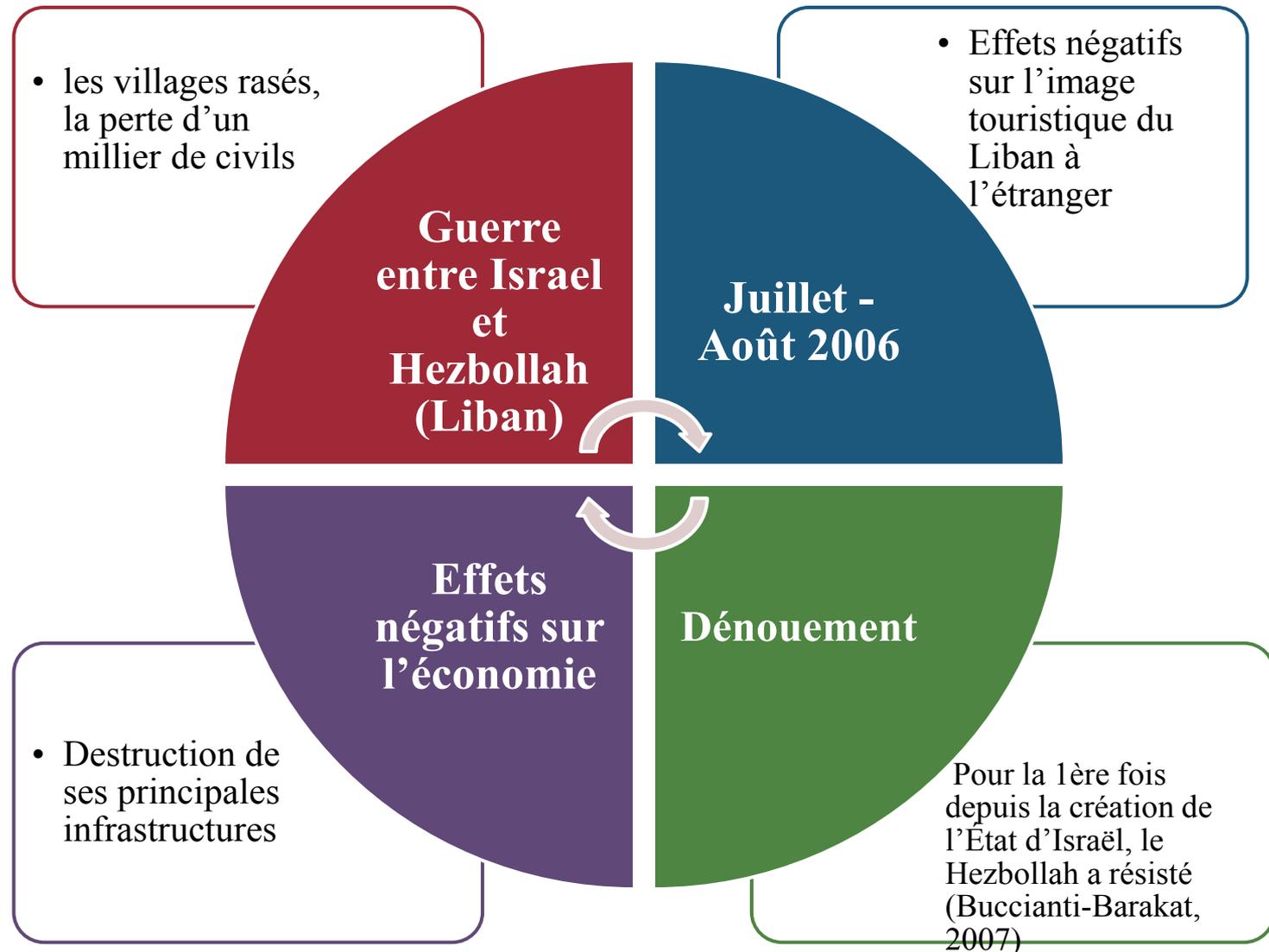
« Ne jamais marginaliser un employé, car le plus simple peut avoir des idées créatives »

Banque

Partenaire principal : les PME ont toutes recours aux crédits bancaires pour le financement de leurs activités

Importance des crédits environnementaux octroyés par les banques commerciales et soutenus par l'Union Européenne et la BDL pour une durée de 10 ans avec un taux d'intérêt aux alentours des 1%

Guerre de 2006



Gestion de la crise de 2006 : problématisation et mobilisation des parties prenantes

PME	Problèmes causés par la crise de 2006	Solutions trouvées / Innovations	PP mobilisées
A	Problèmes de sécurité temporaires		
B	Diminution du nombre de commande de 40% et augmentation du stock	Diminution des prix de vente / sponsoring	Salariés
C	Diminution du nombre de visiteurs	Sponsoring d'événements sociaux	
D	Diminution du nombre de commande et augmentation du stock	Diminution des prix de vente + recours à des crédits bancaires par manque de trésorerie	Banque
E	Problèmes sécuritaires + arrêt temporaire d'exportations		
F	Problèmes de sécurité et arrêt temporaire de nouveaux investissements (CT)	Sponsoring d'événements sportifs	
G	Problèmes de sécurité		
H	Diminution du nombre de commandes de 30%	Diminution des prix de vente, offres promotionnels	Salariés

Gestion de la crise de 2006 : problématisation et mobilisation des parties prenantes

3 PME non affectées par la crise de 2006

- ISO 9001, ISO 14001, FSC
- + 10 principes du Global Compact (droit de l'homme, environnement, travail, lutte contre la corruption,...)
- ISO 9001
- OHSAS 18001

5 PME affectées par la crise de 2006

- Problèmes de sécurité
- Diminution du nombre de commandes entre 20 et 40%
- Augmentation du stock
- Diminution de la rentabilité économique

Gestion de la crise de 2006 : problématisation et mobilisation des parties prenantes

Politique proactive

Normes ISO comme « *des processus d'innovation, puisqu'ils formalisent un réseau d'acteurs, définissent des termes (traduction) et définissent une norme (objet) qui serviront de base au développement d'un réseau hybride (acteurs humains et non humains)* » (Brodhag, 2010) => Appropriation de la théorie de l'acteur réseau, (Latour, 2006)

=> Cette logique a permis aux entreprises de trouver des solutions, d'avoir des processus d'innovation menant à limiter les effets négatifs de cette crise

Politique réactive

Recours à certaines pratiques socialement responsables comme le **sponsoring** des événements sportifs ou le **non recours au licenciement** des salariés pour gérer la période de crise

=> Leur responsabilité sociale avait pour but de se diriger vers une solution pour minimiser les risques (Saulquin et Schier, 2007)

Principaux conseils donnés par les dirigeants

Être à jour, un bon écouteur, un bon observateur, s'entourer de personnes actives et enthousiastes

On ne peut pas être expert dans tous les domaines, on a besoin de conseillers

C'est important d'être le directeur mais le plus important est d'être un leader

Rester sur le marché est un très grand challenge

« *we have to be survivor* »

Avoir des compétences très élevées en management (au Liban c'est rare)

Avoir un environnement et une culture d'entreprise

« *we have to be very diplomatic in order to satisfy everybody* »

Conclusion

Limites et Nouvelles Perspectives

Limites

Nouvelles Perspectives

Nombre limité de PME étudiées

Présence de nos jours d'une crise que les dirigeants ne sont pas capables de voir le bout du tunnel, une crise bien plus grave

Depuis 2011, la guerre en Syrie et plus généralement dans le monde arabe a des répercussions négatives, voire catastrophiques, sur l'économie libanaise notamment avec l'hébergement de 2 millions de réfugiés (Jamali et Mirshak, 2010)

=> Cette période est très difficile pour l'économie libanaise ce qui a été évoqué par les dirigeants. Une période de crise très incertaine dans laquelle la situation devient de plus en plus compliquée. Cette crise grave permet-elle de questionner le rôle des réseaux dans sa gestion durable ?

MERCI
MERCI