

UNIVERSITE LIBANAISE
Faculté de Droit et des Sciences Politiques et
Administratives
Filière Francophone

Le statut juridique des PME au Liban

Mémoire en vue de l'obtention du Diplôme d'Etudes Approfondies
en Droit interne et international des affaires

Présenté par :
MAYA DIAB MAALOUF

Membres du jury :

Pr. Habib Kazzi

Directeur

Pr. Achraf Rammal

Pr. Wahib Esper

2016

Remerciements

Je profite par le biais de ce mémoire, pour exprimer mes vifs remerciements à toute personne contribuant de près ou de loin à l'élaboration de cet humble travail.

Je tiens à remercier vivement mes parents, ma sœur, mon oncle, mes patrons de stage Me Walid Boutros et Me Walid Ziadeh qui m'ont encadrés et aidés tout au long de mon parcours.

Un merci tout particulier adressé également à mon directeur de mémoire, Pr. Habib Kazzi, pour ses remarques, ses directives, et l'intérêt qu'il porte à ses étudiants. Je tiens à lui exprimer mes sincères remerciements pour son suivi et ses orientations.

Je remercie également les membres du jury, Pr. Achraf Rammal et Pr. Wahib Esper qui ont accepté d'évaluer mon travail.

Que tous ceux qui ont contribué à achever ce mémoire trouvent ici l'expression de ma parfaite considération.

Sommaire

Partie I : L'absence d'un cadre juridique spécifique aux PME en droit libanais

Titre I : Un dispositif juridique fragmentaire

Chapitre I : PME et droit libanais

Chapitre II : Aperçu de quelques PME libanaises

Titre II : Un dispositif juridique inadapté

Chapitre I : Inadaptation dans la structure de l'entreprise

Chapitre II : Inadaptation dans la gestion de l'entreprise

Partie II : La nécessité de promouvoir un cadre juridique spécifique aux PME en droit libanais

Titre I : Les avantages du développement des PME au Liban

Chapitre I : Un facteur de croissance et de développement économique majeur

Chapitre II : Un facteur de cohésion sociale

Titre II : La stratégie de soutien au développement des PME au Liban

Chapitre I : Promotion au sein du marché libanais

Chapitre II : Développement international des PME libanaises

Introduction

“*Small is still beautiful*”¹

1- L'idée de la réussite individuelle et de l'entrepreneuriat connaît son apogée dans la culture américaine. Dans ce pays, l'importance du rôle joué par les petites et moyennes entreprises (ci-après PME) a été affirmée, dès 1953, par le « *Small Business Act* ». Le législateur américain a ainsi créé cette loi-cadre afin de donner aux principes de libre entreprise et de concurrence toute ampleur et signification. Ces entreprises constitutives du pilier de l'économie américaine ont eu alors le soutien public nécessaire afin de réaliser leur succès. Pour le Congrès américain, il ne fait aucun doute que « *le gouvernement doit aider, conseiller et protéger dans toute la mesure du possible les intérêts de la petite entreprise, afin de préserver l'esprit de libre concurrence, d'assurer qu'une proportion équitable des marchés publics soit passée avec de petites entreprises, et de maintenir en la renforçant l'économie de la Nation dans son ensemble* »².

2- Loin de se limiter au domaine économique, l'importance des PME s'étend également aux domaines social et politique. Ces entreprises soutenues par l'administration ont assuré la réinsertion sociale des combattants de la guerre de Corée en leur permettant de trouver un emploi. Plus encore, le soutien apporté aux PME a favorisé une politique en faveur des femmes et des minorités à travers une « [...] *volonté de discrimination positive, en faveur des personnes "désavantagées" par leur sexe ou leur appartenance ethnique* »³.

3- En France, le tissu industriel a pour composant essentiel les PME. L'importance de l'entrepreneuriat comme moteur de croissance et de développement économique est désormais reconnue par tous, gouvernements de droite et de gauche, surtout depuis les crises économiques

¹ DE KOK J., DEIJL C. and ESSEN C., “*Is small still beautiful?*”, p.36, disponible sur :http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_216909.pdf

² Rapport d'information numéro 374 : Aider les PME : l'exemple américain, disponible sur : <http://www.senat.fr/rap/r96-374/r96-3741.html#RTFToC2>

³*Ibid.*

successives survenues après 2008⁴. Sur le terrain, « *Si les 214 plus grandes entreprises emploient à elles seules 27% des salariés du secteur privé, les micro entreprises et les PME prises ensemble emploient plus de 49% de ce secteur* »⁵. Outre leur contribution majeure à la création d'emplois, les PME françaises jouent un rôle primordial dans l'innovation et certaines d'entre elles ont un potentiel de croissance qui leur permet de se convertir en entreprises de taille intermédiaire, voire en grandes entreprises⁶. Afin de soutenir la compétitivité des PME françaises dans l'économie européenne et mondiale, la France s'est progressivement dotée d'un véritable arsenal juridique qui prend en compte les spécificités de ce type d'entreprises et leurs besoins⁷.

4- Le Liban n'échappe pas à cette évolution. Fortement intégré dans l'économie régionale et mondiale, le Liban a, par son histoire et sa culture, un pied en Orient et l'autre en Occident. Doté d'une économie libérale, d'un système financier moderne et d'une main d'œuvre de qualité, il a su créer un environnement favorable aux affaires. Depuis la fin de la guerre civile qui a ensanglanté le pays, le Liban est en reconstruction et favorise à cet effet les investissements locaux et étrangers qui y trouvent un certain nombre de secteurs encore sous-exploités et un marché à fort potentiel⁸.

5- Dans ce contexte, la promotion des PME est, notamment depuis le début des années 2000, un élément clé de la croissance économique de notre pays. Ces entreprises « [...] *constituent le cœur du tissu entrepreneurial libanais : elles représentent plus de neuf sociétés libanaises sur dix, dont environ un tiers dans l'économie informelle, et emploient près de 51 % de la population active au*

⁴ SILBERZAHN P., « *Effectuation : les principes de l'entrepreneuriat pour tous* », Paris, Ed. Pearson, 2014, 174 pages, p.1.

⁵ ROBIC J.-P. et LEMEUNIER S., « *L'entrepreneur face à l'entreprise en difficulté* », Paris, Ed. de Boeck, 2015, 157 pages, p.14.

⁶ *Ibid.*

⁷ Pour un aperçu de la réglementation française dans ce domaine : <http://www.economie.gouv.fr/resultat-recherche?filtres%5B%5D=&mot=PME>. Parmi la réglementation en vigueur, citons notamment : La Loi n° 2005-882 du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises ; la Loi n° 2014-626 du 18 juin 2014 relative à l'artisanat, au commerce et aux très petites entreprises et la Loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques. Par ailleurs, une proposition de loi n° 1819 est actuellement en lecture à l'Assemblée nationale et qui vise à protéger les petites et moyennes entreprises et les entreprises de taille intermédiaire. Ce texte, déposé à l'Assemblée le 25 février 2014, prévoit, entre autres, « *qu'un actionnaire /associé majoritaire prenant des décisions délibérément contraires à l'intérêt de la société contrôlée devra réparer les dommages causés, ou bien acquérir la totalité des titres des associés/actionnaires minoritaires* » (Disponible sur : <http://www.assemblee-nationale.fr/14/propositions/pion1819.asp>).

⁸ OCDE/La Commission européenne/ETF (2014), « *Liban* », dans *Politiques en faveur des PME Afrique du Nord et Moyen-Orient 2014 : Evaluation sur la base du Small Business Act pour l'Europe*, Editions OCDE, Paris, p.287
DOI : <http://dx.doi.org/10.1787/9789264221864-23-fr>

Liban »⁹. D'aucuns soulignent également que « [...] la PME fournit au moins 70% de la production nationale, ce qui veut dire que la croissance des PME est autrement plus efficace sur le plan du PIB que ne l'est celle de la grande entreprise »¹⁰. Ces données mettent en exergue, outre leur importance dans l'économie de notre pays, la nécessité de créer un environnement favorable aux PME afin d'assurer leur croissance et leur pérennité.

6- Le tableau, nécessairement bref, qui vient d'être dressé cache toutefois une autre réalité. Prise sous l'angle de l'analyse économique et juridique, la situation des PME au Liban est loin d'être avantageuse. Alors que la plupart des Etats adoptent des réformes majeures dans ce domaine, le Liban reste au seuil des mutations à l'œuvre dans le monde.

7- Le premier obstacle rencontré par l'entrepreneur au Liban est l'absence d'une définition unanimement reconnue de la PME. Rappelons que le droit américain adopte une approche pour le moins complexe fondée sur trois critères (nombre de salariés, chiffre d'affaires et autonomie décisionnelle), tout en prenant en compte le secteur d'activité de l'entreprise. En vertu du *Small Business Act*, une PME se caractérise par son indépendance dans la détention du capital et dans la gestion, d'une part, et l'absence de position dominante dans le secteur d'activité concerné, d'autre part. Les critères de taille et de chiffre d'affaires varient alors selon le secteur d'activité. En général, une petite entreprise est celle qui emploie moins de 500 salariés, mais ce seuil est porté à 1.500 dans l'industrie manufacturière. Le chiffre d'affaires annuel doit être inférieur à 5 millions de dollars dans les services, à 13,5 millions de dollars dans le commerce, et à 17 millions de dollars dans la construction¹¹.

8- La définition française, fortement inspirée du modèle européen, semble plus restrictive. L'article 51 de la Loi 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie (ci-après LME) classe les entreprises en quatre catégories : les micros entreprises, les petites et moyennes entreprises (PME), les entreprises de taille intermédiaires (ETI) et les grandes entreprises¹².

⁹ H.B.PHILIPPE, « *Liban : Une « charte des PME » pour favoriser leur développement* » disponible sur <http://www.lorientlejour.com/article/901263/une-charte-des-pme-facteur-de-developpement.html>

¹⁰ CHOUCAIR M. « *La PME: développement et emploi* », EcoNews, l'économie libanaise & arabe, Décembre 2012, p.1, disponible sur <http://www.ccib.org.lb/uploads/51648ff77b1ae.pdf>

¹¹ Rapport d'information numéro 374 : Aider les PME : l'exemple américain, disponible sur <http://www.senat.fr/rap/r96-374/r96-3741.html#RTFToC2>

¹² Loi numéro 2008-776 du 4 Août 2008 de modernisation de l'économie, disponible sur <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000019283050>

9- Le décret 2008-1354 du 18 décembre 2008 précise les critères permettant de déterminer l'appartenance à une catégorie d'entreprises :

- Une micro entreprise est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 10 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros ;
- Une PME est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan n'excède pas 43 millions d'euros ;
- Une ETI, entreprise de taille intermédiaire, est une entreprise qui n'appartient pas à la catégorie des PME, dont l'effectif est inférieur à 5000 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 1500 millions d'euros ou dont le total du bilan n'excède pas 2000 millions d'euros ;
- Une grande entreprise est une entreprise qui ne peut pas être classée dans les catégories précédentes¹³.

10- Au Liban, il a fallu attendre 2014 pour avoir une proposition de définition pour les PME. Dans le cadre de sa nouvelle stratégie de soutien aux PME, le ministère de l'Economie et du Commerce, en se basant sur la structure du marché libanais, propose que celles-ci représentent les entreprises ayant moins de 100 employés. Elles sont généralement classifiées comme suit :

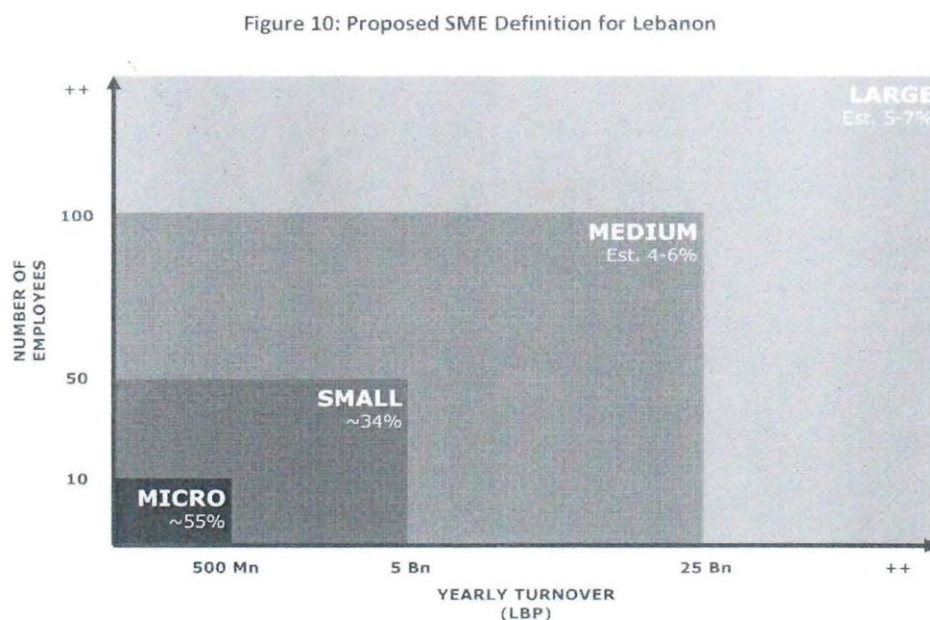
- Micro-entreprises : de 0 à 10 employés
- Petites entreprises : de 10 à 50 employés
- Moyennes entreprises : de 50 à 100 employés.

11- Le ministère susmentionné, dans sa proposition de définition des PME, ne se limite pas à la seule dimension du nombre d'employés mais s'intéresse aussi à celle du chiffre d'affaires annuel. Ainsi, la classification est la suivante :

- Micro-entreprises : de 0 à 500 millions de livres libanaises
- Petites entreprises : de 500 millions à 5 billions de livres libanaises
- Moyennes entreprises : de 5 billions à 25 billions de livres libanaises

¹³Le décret 2008-1354 du 18 décembre 2008, disponible sur <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000019961059>

12- Une proposition de définition pour les PME basée sur ces deux dimensions est alors mise en place. Afin d'appartenir à une catégorie déterminée, l'entreprise doit alors répondre à la fois aux deux critères, à savoir, le nombre d'employés et le chiffre d'affaires annuel. Le graphique ci-dessous illustre cette définition¹⁴.



Adopting this definition, SMEs in Lebanon constitute ~93-95% of the population of enterprises in the country.

13- Au-delà du paramètre juridique mentionné plus haut, le Liban subit toujours les effets de la guerre civile et les conséquences du conflit de 2006, qui ont eu un effet négatif sur la stabilité des institutions politiques et des infrastructures du pays. Les conflits politiques et les retombées de la crise syrienne menacent également la confiance des investisseurs et des consommateurs, perturbent les échanges, le tourisme et les demandes extérieures, et pèsent lourd sur les perspectives de croissance. Sans surprise, l'environnement des affaires libanais souffre alors de l'insuffisance des infrastructures et du sous-développement des institutions judiciaires libanaises. De son côté, le secteur privé manque clairement de compétitivité vu les rigidités du marché du travail et l'archaïsme des réglementations commerciales, sociales, fiscales ou encore douanières¹⁵.

¹⁴ Ministry of Economy and Trade, "National SME Strategy", p.14 in <http://www.economy.gov.lb/index.php/subCatInfo/2/170>

¹⁵ OCDE/La Commission européenne/ETF (2014), «Liban », *op. cit.* , p.286

De toute évidence, le pays doit améliorer sa performance dans de nombreux domaines, en particulier l'octroi des permis de construction, l'exécution des contrats, le démarrage de l'entreprise et les infrastructures. Il doit aussi faire face à la corruption et à l'inefficacité de la bureaucratie gouvernementale et locale¹⁶.

14- Concernant le système judiciaire libanais, ce dernier souffre de plusieurs lacunes majeures, parmi lesquelles l'insuffisance des garanties du droit de propriété, la lenteur et la corruption. L'entrepreneur doit recourir à de longues et coûteuses procédures afin d'obtenir un permis de construire ou une licence d'exploitation. En cas de difficulté de paiement, il sera soumis à des procédures souvent inefficaces¹⁷. A l'instar de leurs homologues françaises¹⁸, les PME libanaises demeurent fragiles et représentent quantitativement la cible privilégiée des procédures de redressement et de faillite. Plus généralement, l'analyse de la situation au Liban démontre, à l'instar de ce que l'on peut trouver au sein de nombreux pays en développement, que les PME doivent faire face à un défaut de compréhension du fonctionnement et du rôle de l'entrepreneuriat et de l'initiative privée de la part des pouvoirs publics et de la société civile¹⁹.

15- De toute évidence, le Liban est loin d'avoir achevé ses objectifs. Le gouvernement libanais n'a pas encore mis en place un cadre juridique global en faveur des PME. Le seul domaine de réussite est celui de l'accès au financement grâce à la solidité du secteur bancaire et du système de garantie des crédits géré par certaines institutions spécialisées comme Kafalat²⁰. Au fil des années, la politique gouvernementale de soutien aux PME demeure embryonnaire. L'absence de volonté politique s'ajoute à des réglementations dépassées et inadaptées à une économie du savoir et de l'innovation. Ce n'est donc pas un hasard si certaines organisations internationales rappellent, de manière récurrente, que la législation nationale sur l'entreprise doit être modernisée, surtout en ce qui concerne le Code de commerce libanais²¹.

¹⁶ OCDE/La Commission européenne/ETF (2014), «Liban », *op.cit.*, p.287

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ ROBIC J.-P. et LEMEUNIER S., « L'entrepreneur face à l'entreprise en difficulté », *op.cit.*, p.14.

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ Créée en 1999, Kafalat est une société anonyme libanaise qui aide les PME à se financer auprès des banques commerciales en leur fournissant des garanties de prêt assurant ainsi leur création et leur développement.

²¹ OCDE/La Commission européenne/ETF (2014), «Liban », *op.cit.*, p.288

16- Dans le contexte qui vient d’être décrit, la situation des PME constitue un défi pour les autorités libanaises. Elle révèle à la fois la fragilité du système économique et juridique libanais et les contradictions qui caractérisent le processus de développement des PME au Liban : contradiction entre l’importance de ce type d’entreprises dans l’économie nationale et l’absence d’une stratégie globale de soutien à moyen et long terme pour leur développement ; contradiction entre une économie libanaise traversée par un fort courant libéral et l’archaïsme du droit positif libanais en faveur de l’entrepreneuriat et de l’initiative privée ; contradiction entre la volonté régulièrement affichée d’accorder une place privilégiée à ce type d’entreprises dans les marchés publics et les contrats conclus par l’Etat et la marginalisation des PME dans les opérations économiques impliquant l’Etat libanais ; contradiction entre la volonté de mettre en place une entité interministérielle dont la mission principale serait l’amélioration de l’environnement des affaires pour les entrepreneurs et les PME au Liban et le retard dans la mise en œuvre de ce chantier ; contradiction entre les promesses d’un accès simple et rapide au financement des projets grâce aux crédits bonifiés et aux crédits Kafalat et les garanties et les connections nécessaires afin d’assurer cet accès. Et la liste est encore longue des défis que doit surmonter le Liban dans ce domaine. Mais elle suffit, en tout état de cause, à démontrer les imbrications étroites entre la croissance durable du Liban, la promotion des PME et de l’entrepreneuriat et les lacunes du droit libanais dans ses différentes branches à l’égard de ce type d’entreprises.

17- L’objet de la présente étude consiste, justement, à mieux comprendre les raisons de ces contradictions et les enjeux qui entourent le statut juridique des PME au Liban. Deux idées constitueront, à cet égard, la toile de fond des développements qui vont suivre. Premièrement, il apparaît que le droit libanais ne consacre pas un cadre juridique spécifique aux PME, prenant en compte les particularités de ce type d’entreprises (Partie I). Deuxièmement, les nombreux obstacles juridiques rencontrés par les PME opérant au Liban rendent indispensable un tel cadre en faveur des entreprises qui représentent le moteur de l’économie libanaise (Partie II).

Partie I - L'absence d'un cadre juridique spécifique aux PME dans le droit libanais

18- Alors que la PME est susceptible d'adopter divers modèles sociétaires mentionnés dans le Code de commerce libanais (ci-après CCL), il apparaît toutefois qu'aucun de ces modèles ne correspond parfaitement aux exigences de ce type d'entreprises. Si l'on considère également que d'autres branches du droit interne, telles que le droit de la faillite, le droit du travail, le droit fiscal ou encore le droit des marchés publics, prennent en compte de manière seulement sporadique la spécificité des PME, il apparaît que le régime juridique applicable aux PME au Liban présente un caractère fragmentaire marqué (**Titre I**).

19- Dans le même temps, l'analyse du droit positif libanais révèle que les PME sont quasiment soumises aux mêmes dispositions applicables à toute autre entreprise, indépendamment de sa taille ou de son chiffre d'affaire. Notre droit interne passe donc outre les spécificités structurelles et fonctionnelles de ce type d'entreprises (**Titre II**).

Titre I - Un dispositif juridique fragmentaire

20- Avant de plonger dans les détails et les règles juridiques, on remarque que la création même de la société au Liban présente des lacunes et des problèmes majeurs. Ensuite, une simple lecture du code de Commerce Libanais, suivie d'une évaluation des règles juridiques applicables à chaque type sociétaire met en place un vide étonnant en la matière des PME. Les différentes branches du droit, même si elles mentionnent brièvement les PME, ne donnent pas à celles-ci l'ampleur qu'elles méritent dans un pays où elles représentent la majorité écrasante des entreprises (**Chapitre I**). L'aperçu de quelques PME libanaises souligne bien cette réalité (**Chapitre II**).

Chapitre I - PME et droit libanais

21- Avant de présenter les dispositions du Code de commerce relatives aux différentes formes juridiques d'entreprises et leur compatibilité avec les spécificités d'une PME (**Section II**), il importe de noter que le processus de création d'une entreprise, indépendamment de la forme sociétaire choisie, est semé d'embûches au Liban (**Section I**).

Section I - Les obstacles liés à la constitution des PME

22- Selon des études récentes, il en coûte approximativement 6100 USD pour lancer officiellement son entreprise sur le territoire libanais, avec une exigence de capital minimum qui demeure une caractéristique notable de notre législation²². Cette exigence concernant le montant minimal requis pour le capital, bien qu'elle semble constituer une source de protection pour les créanciers, représente toutefois pour les PME un frein au lancement de leurs activités. Les entrepreneurs n'ayant pas à leur disposition leur capital en totalité affrontent des difficultés évidentes quant à l'accès à la propriété foncière et immobilière, à l'embauche des salariés et des cadres, ainsi qu'au lancement de leur stratégie de commercialisation et de marketing. Pour les raisons précitées, il n'est pas surprenant de constater qu'un grand nombre de pays à travers le monde ont soit aboli

²² ESCWA , “*Business Regulatory Reforms: Recommendations for Lebanon*”, p. 5 , available in http://www.escwa.un.org/information/publications/edit/upload/E_ESCWA_OES_13_WP-1_E.pdf

purement et simplement l'obligation d'apport d'un capital social minimal, soit réduit son montant²³. Le Liban demeure clairement à l'écart de cette évolution.

23- De même, pour exploiter une nouvelle entreprise au Liban, et en l'absence de toute informatisation des données de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (ci-après CNSS), les entrepreneurs empruntent un vrai parcours du combattant pour enregistrer les employés auprès de cette institution. Pas moins de 35 jours sont généralement nécessaires pour achever une telle procédure²⁴. Toujours au titre des défis juridiques²⁵, rappelons l'obligation faite pour toute entreprise opérant au Liban de désigner lors sa constitution un avocat, avec le coût et la lourdeur que cela emporte pour les PME²⁶.

24- Sans être exhaustive, cette liste suffit à démontrer les défis majeurs que doit affronter l'entrepreneur libanais avant même le commencement de l'exploitation de son activité. Le risque de découragement est d'autant plus important que celui-ci doit affronter également l'archaïsme des dispositions de notre Code de commerce applicables aux PME.

²³ *Ibid.*

²⁴ *Ibid.*

²⁵ Des études récentes menées par des organisations internationales révèlent qu'il faut, en moyenne, 19 procédures, 219 jours et environ 27 493 USD pour se conformer avec les règlements en vigueur pour la construction d'un entrepôt à Beyrouth. Les procédures pour obtenir un permis de construire représentent à elle seules 84 % (178 jours) du temps total. A cet égard, la procédure d'enregistrement de propriété est tellement compliquée qu'elle nécessite 25 jours et coûte 5,8 % de la valeur de la propriété, ce qui constitue une source de découragement à l'investissement. Ces études ajoutent par ailleurs que l'eau, l'électricité et les télécommunications représentent 24 % du total des coûts de constitution et leur obtention nécessite une durée approximative de 38 jours.

²⁶ *Ibid.* p.6.

Section II - Les obstacles liés au fonctionnement des PME

25- Le Conseil économique et social libanais, au regard de l'importance qu'il accorde aux PME, a mené une étude²⁷ sur le terrain afin de révéler les spécificités de ces entreprises et de présenter des propositions pour répondre à leurs défis. Cette étude montre que les PME se concentrent autour de cinq formes juridiques dominantes : les sociétés individuelles, les sociétés anonymes, les sociétés en commandite simples et les sociétés à responsabilité limitée.

Le tableau ci-dessous détaille la répartition des PME libanaises selon leur forme juridique²⁸.

La répartition des entreprises selon leur forme juridique

Forme juridique des entreprises	Entreprise individuelle	Société en nom collectif	Société en commandite simple	SARL	SAL	Autre	Total
Nombre	143562	11051	2296	6773	1098	1005	165785
Pourcentage	86,60	6,67	1,38	4,09	0,66	0,61	100,00

I- forme sociétaire

A- La Société en nom collectif (ci-après SNC)

1- Responsabilité et critères des associés :

26- La société en nom collectif²⁹ étant l'exemple type de la société de personnes, tous ses associés ont à ce titre la qualité de commerçant et répondent indéfiniment et solidairement des dettes sociales. Ainsi, une SNC « est constituée entre deux ou plusieurs personnes qui sont responsables personnellement et solidairement du passif social »³⁰. Cela implique que la faillite de la société entraînera la faillite individuelle de tous les associés³¹; l'intuitu

²⁷ « PME/PMI : situation actuelle et perspectives » disponible sur [h://wttpww.ces.gov.lb/SiteCollectionDocuments/Files/Etude%20sur%20les%20PME-PMI%20version%20Fr.pdf](http://wttpww.ces.gov.lb/SiteCollectionDocuments/Files/Etude%20sur%20les%20PME-PMI%20version%20Fr.pdf) .

²⁸ *Ibid.*

²⁹ La société en nom collectif est une société dont les associés ont tous la qualité de commerçants et répondent indéfiniment et solidairement des dettes sociales.

³⁰ Article 46 du CCL.

³¹ Article 53 alinéa 2 du CCL.

personae joue alors un rôle primordial dans ces sociétés dans lesquelles les associés sont choisis en fonction de leurs qualités et de leur aptitude personnelle.

27- Il en découle des conditions restrictives de cession des parts sociales présentées à l'article 55 du CCL qui stipule :

« A l'exception des cessions qui auraient été expressément prévues par l'acte constitutif, les parts d'intérêt des associés ne peuvent être cédés à des tiers, sauf consentement unanime des autres associés et à condition de se conformer aux obligations de publicité.

Mais il est permis à un associé de transmettre à un tiers les droits et les avantages attachés à sa part sociale, cet accord n'ayant d'effet qu'entre les parties contractantes»³².

28- Pour reprendre l'expression de Philippe Merle, la SNC a donc « un caractère très fermé : les cessions de parts, même entre associés, doivent être autorisées à l'unanimité. C'est l'assurance de ne pas voir entrer dans la société des personnes indésirables et de ne pouvoir modifier la répartition des parts prévue à l'origine qu'avec l'accord de tous »³³. L'auteur, dans le même temps, rappelle que le revers de la médaille révèle l'inconvénient, qui est le fait « qu'un associé ne peut quitter la société qu'avec l'accord de tous ses coassociés »³⁴

2- Gérance :

29- Généralement, une SNC ne regroupe qu'un petit nombre d'associés ayant un patrimoine modeste, souvent appartenant à une même famille, se connaissant bien et ayant confiance l'un en l'autre. Tous les associés sont gérants à moins que la gérance soit confiée à un ou plusieurs associés ou à un étranger³⁵. Cette dernière hypothèse est rare puisque les associés préfèrent confier la gérance à un associé responsable comme eux du passif social.

³² Article 55 du CCL.

³³ MERLE P., « *Droit commercial Sociétés commerciales* », Ed. Dalloz, Paris, 2001, 844 pages, spéc. p.148.

³⁴ *Ibid.*

³⁵ Article 56 du CCL.

Les pouvoirs des gérants sont réglés par les associés, à défaut, le gérant doit travailler dans l'intérêt de la société sans dépasser les limites de l'objet social.

30- Conclusion :

« La liste suivante énumère les principales caractéristiques d'une société en nom collectif :

- elle possède la personnalité morale ;
- les associés sont solidairement et indéfiniment responsables sur leur propre patrimoine. La gérance de la société appartient à l'ensemble des associés sauf stipulation contraire dans les statuts ;
- chaque société est considérée comme faisant lui-même le commerce et acquiert ainsi la qualité de commerçant,
- les profits et pertes sont répartis entre les associés au prorata de leur part dans le capital social;
- la société est considérée comme libanaise si toutes les formalités sont effectuées au Liban et si le siège social et le principal lieu d'exploitation se trouvent au Liban ;
- aucun capital social minimum n'est prévu ;
- l'appel public à l'épargne est interdit »³⁶.

Les dispositions qui précèdent montrent l'adéquation des SNC aux PME libanaises, étant donné que ces dernières ont le plus souvent un patrimoine modeste, un type familial où les membres de la famille (associés) sont responsables solidairement et personnellement du passif social, et que ces membres sont gérants de cette société à moins qu'ils ne confèrent la gérance à l'un d'entre eux ou à un étranger.

³⁶ «Création d'entreprises - Spécificités au Liban », disponible sur <http://www.ccfrancolibanaise.com/fichepratique/creationdesocieteauLiban.html> .

B- La société à responsabilité limitée (ci-après SARL)

31- Le décret-loi numéro 35 du 5 aout 1967 définit cette société dans son article premier selon lequel : «La société à responsabilité limitée³⁷ est une société commerciale composée d'associés qui ne sont tenus du passif social que jusqu' à concurrence de leurs apports ». Ces associés n'ont pas alors la qualité de commerçant et exercent des activités commerciales sans engager leur responsabilité personnelle. L'incapacité et la faillite d'un associé n'entraînent pas la dissolution de la société.

32- Les parts sociales ne sont librement cessibles que dans le respect des dispositions de l'article 15 alinéa 1 du décret-loi susmentionné qui stipule que :

« Les parts sociales ne sont cessibles à un tiers étranger à la société qu'avec l'approbation d'associés représentant les trois quarts au moins du capital ».

33- L'article 5 du décret-loi, met l'accent sur le nombre d'associés dans une telle société qu'il classe entre 3 et 20, et si le nombre des associés dépasse les trente, en cas de dévolution successorale, la société doit se convertir en société anonyme ou être dissoute.

34- Quant au capital minimal dans une SARL, l'article 7 du décret-loi susmentionné, dispose qu'il ne pourra être inférieur à 5, 000,000 livres libanaises L.L .Le capital est toujours divisé en parts sociales égales. Une commission de surveillance doit être obligatoirement instituée dans le cas où le capital excède 30.000.000 livres libanaises LL.

35- L'article 16 du même décret-loi, concernant la gérance, confie la direction de la société « [...] à un ou plusieurs directeurs pris parmi les associés ou ailleurs [...] » qui « jouissent de toutes les attributions nécessaires pour mener à bien les affaires de la société, sauf disposition contraire des statuts».

³⁷ La SARL est une société commerciale qui constitue un type intermédiaire entre les sociétés de personnes et de capitaux. L'acquisition de la personnalité morale est subordonnée à l'immatriculation au registre de commerce.

36- Conclusion :

- Une société à responsabilité limitée regroupe de trois à vingt membres.
- Son capital est de 5 000 000 Livres Libanaises (l'équivalent de 3334 USD) et doit être entièrement payé.
- La responsabilité de chaque associé est strictement limitée à la valeur des parts qu'il détient.
- La gestion pourrait être confiée à un ou plusieurs associés, et le directeur ne peut réaliser sous le nom de la compagnie aucune affaire ou transaction dans lesquelles il a n'importe quel genre d'intérêt sauf dans le cas d'autorisation préalable.
- La compagnie doit être formée avec le consentement mutuel des fondateurs incorporé dans les articles de constitution de société qui doit être certifié devant notaire ou signé devant le registre de commerce compétent.
- L'incapacité ou la faillite légale d'un membre n'implique pas nécessairement la dissolution de la compagnie. Les parts dans une société à responsabilité limitée anonyme ne sont pas négociables et ne peuvent pas être transférées aux tiers, sauf dans le cas de l'approbation préalable des membres représentant au moins 75 pour cent du capital.
- Les développements qui précèdent montrent que le cadre juridique d'une SARL peut s'adapter à plus d'un titre aux PME. Citons les avantages suivants :
 - le nombre d'associés : selon la définition du ministère de l'économie et du commerce libanais une micro-entreprise a un nombre d'employés inférieur à 10, une petite entreprise emploie entre 10 et 50 employés, ce qui implique que ces deux entreprises peuvent prendre la forme d'une SARL.
 - Le capital minimal est peu élevé ce qui représente une raison de plus pour qu'une PME s'adapte aux dispositions relatives aux SARL vu les difficultés de son financement.
 - Les directeurs sont souvent les associés.

C- Société Anonyme (ci-après SA)

37- La question qui se pose ici est de savoir s'il serait possible que la PME prenne la forme d'une société anonyme³⁸.

38- L'article 77 du CCL définit une société anonyme comme suit :

“La société anonyme est une société dépourvue de raison sociale, constituée entre un certain nombre de personnes qui souscrivent des actions, titres négociables, et qui ne sont tenues du passif social que jusqu' à concurrence de leur mise de fonds.

39- L'article 79 du CCL stipule que le nombre des fondateurs ne peut pas être inférieur à 3.

Les fondateurs seront solidairement responsables des engagements effectués pendant la période préparatoire puisque la société n'aurait pas une personnalité morale durant cette période.

40- En ce qui concerne le capital minimal dans une SA, ce dernier est précisé à l'article 83 selon lequel :

« Le capital social, qui ne peut être inférieur à 30, 000,000 livres libanaises, doit être intégralement souscrit ». Cette condition de souscription intégrale rend difficile l'application des règles relatives à une SA dans le cadre d'une PME, vu les capacités financières souvent limitées de cette dernière.

41- De même, l'action confère à son titulaire le droit de céder son titre³⁹, étant donné que dans ce type d'entreprise la personnalité de l'associé importe peu, les actions sont donc librement négociables.

42- Conclusion :

-Une société anonyme est formée par trois personnes ou plus.

-Elle doit avoir un capital minimum de 30, 000,000 de Livres Libanaises (l'équivalent de 20 000 USD).

-Les actions de la SA donnent droit à l'actionnaire à l'adhésion à la compagnie, au droit de participer à la gestion et un droit de voter.

³⁸ Société commerciale dans laquelle les associés, dénommés actionnaires en raison d'un droit représenté par un titre négociable ou action, ne supportent les dettes sociales qu'à concurrence de leurs apports.

³⁹ Article 105 du CCL.

-Ces parts sont négociables ou transmissibles.

-La responsabilité de chaque actionnaire est strictement limitée à la valeur des actions qu'il détient.

-Le conseil d'administration doit mettre de côté 10%des bénéfices nets pour former des fonds de réserve légale jusqu'au moment où ce fonds de réserve devient équivalent à un tiers du capital de la compagnie.

-Une SA doit nommer un auditeur.

-Les arguments antérieurs démontrent à la fois les avantages et les difficultés de mise en place d'une PME sous une forme de société anonyme. D'un côté, il apparait que la société anonyme n'est pas réservée aux grandes entreprises, spécialement celles qui font régulièrement appel public à l'épargne, mais « [...] est souvent adoptée par des petits entrepreneurs très attachés au titre flatteur de 'PDG' et à son statut fiscal et social de salarié... »⁴⁰. D'un autre côté, la structure très contraignante d'une SA n'est manifestement pas adaptée aux petits entrepreneurs.

D- Les sociétés en commandite

43- Conformément à l'article 226 du CCL :

« La société en commandite qui fonctionne sous une raison sociale, comprend deux catégories d'associés : les commandités, qui seuls peuvent être chargés de la gestion et qui sont tenus personnellement et solidairement du paiement des dettes sociales ; les commanditaires, bailleurs de fonds, qui ne sont tenus qu'à concurrence de leur mise».

44- La société est gérée par les commandités ayant le même statut juridique que les membres d'une SNC (article 229 du CCL), les commanditaires, quant à eux, ne pourront s'immiscer dans la gestion sans voir leur responsabilité engagée.

⁴⁰ MERLE P., « *Droit commercial Sociétés commerciales* », *op.cit.*, spéc. p. 249.

« Étant une société par actions, la commandite peut faire appel au public et ouvrir son capital, tout en réservant la direction et la gestion de la société à un petit groupe familial assure d'une plus grande stabilité que les dirigeants de sociétés anonymes »⁴¹.

45- A cet égard, il importe de distinguer entre :

- 1- la société en commandite simple⁴² soumise aux règles de constitution et de dissolution de la SNC (article 231 du CCL)
- 2- la société en commandite par action⁴³ soumises aux règles de la SA (article 234 du CCL)

Nous pourrions alors revenir aux conclusions précédemment tirées pour la SNC dans le cas de la commandite simple, et pour la SA dans le cas de la commandite par action.

⁴¹ *Ibid.*, spéc. p. 644.

⁴² La société en commandite simple est constituée d'associés commandités et d'associés commanditaires. Elle est désignée par une dénomination sociale à laquelle peut être incorporé le nom d'un ou plusieurs associés commandités et qui doit être précédée ou suivie immédiatement de la mention « Société en commandite simple »

⁴³ La société en commandite par actions dont le capital est divisé en actions est constituée entre un ou plusieurs commandités, qui ont la qualité de commerçants et répondent indéfiniment et solidairement des dettes sociales, et des commanditaires qui ont la qualité d'actionnaires et ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

La société en commandite par actions est désignée par une dénomination ou le nom d'un ou de plusieurs associés commandités peut être incorporé et doit être précédé ou suivi immédiatement de la mention « société en commandite par actions ».

II- Charges fiscales

46- Le droit fiscal des entreprises commerciales constitue une branche du droit de l'entreprise qui régit leurs obligations fiscales, en particulier le mode d'imposition ou bien le paiement d'impôts particuliers tels que :

- 1- Les impôts liés à l'exercice des activités de commerce et d'industrie ;
- 2- Les impôts issus des actes commerciaux et industriels (tels que le droit d'enregistrement) ;
- 3- Les impôts sur les résultats de l'exercice du commerce et de l'industrie, donc les impôts directs.

47- Il existe aussi des taxes parafiscales, à l'instar des taxes municipales, destinées à des dépenses économiques, sociales ou professionnelles. L'entreprise a aussi une obligation de contribuer avec l'administration fiscale au paiement de certains impôts par le biais des retenues à la source et des déclarations de salaire⁴⁴.

48- Il est évident que les impôts, dans leur grande majorité, affectent la rentabilité et la compétitivité des entreprises. Leurs effets sont tels que l'on dénonce parfois « [...] l'influence perverse de la fiscalité capable d'infléchir les choix des entreprises »⁴⁵. Une PME doit donc connaître préalablement ses charges et obligations fiscales pour ne pas subir des sanctions et des pénalités faute de ne pas avoir assumé correctement ses redevances. Cette connaissance permet, au demeurant, à l'entreprise de déterminer sa marge d'autofinancement et, à long terme, de choisir entre diverses opérations et structures juridiques, traçant en fin de compte la politique de l'entreprise⁴⁶.

49- La fiscalité des entreprises permet à l'Etat libanais de mener des politiques de modernisation de ses structures, d'aménagement du territoire et d'encouragement des investissements. Elle détermine également la compétitivité internationale des PME libanaises et leur permet de faire

⁴⁴ DAHER K., « *Les Impôts au Liban* », Ed. Antoine, Beyrouth, 2002, 294 pages, spéc.p.39.

⁴⁵ *Ibid.*, spéc. p.42.

⁴⁶ *Ibid.*

face à l'inflation en aménageant les taux des impôts. Cependant, il faut que l'Etat garantisse une stabilité des taux de l'impôt car leur hausse suite à leur baisse entraîne la fuite des investisseurs⁴⁷.

50- Enfin, il importe de présenter l'imposition des bénéfices réalisés par les sociétés. Là il nous paraît évident de distinguer entre sociétés de personnes et sociétés de capitaux. Concernant les sociétés de personnes⁴⁸, leur régime juridique fondé sur « l'intuitu personae » implique une responsabilité indéfinie et solidaire des associés et une révélation de l'identité de ces derniers au public. Leur règles de fiscalité sont fixées comme suit :

- 1- « Dans les sociétés libanaises en nom collectif ou en commandite régulièrement constituées, tout associé ayant la capacité civile est personnellement imposé pour sa part dans les bénéfices sociaux, de même que tout associé n'ayant pas la capacité civile, lorsque son association résulte de l'application de l'article 66 du Code de Commerce. La société est imposée pour le solde.

L'impôt frappant chacun des associés est, dans tous les cas, considéré comme dû par la société»⁴⁹.

- 2- « Sauf clause contraire des statuts, en cas de décès d'un associé, la société en nom collectif continue entre les survivants, si le décédé ne laisse pour recueillir ses droits ni conjoint, ni descendant. Au cas contraire, la société se continue avec le conjoint ou les descendants, qui prennent la qualité de commanditaires »⁵⁰.
- 3- « L'associé gérant dans les sociétés en nom collectif ou en commandite ainsi que le tuteur de tout associé mineur à qui revient l'association en vertu des dispositions de l'article 66 du Code de Commerce, sont personnellement responsables de la présentation de la déclaration qui les concerne et la société en commandite demeure responsable de la présentation de la déclaration

⁴⁷ *Ibid.*, spéc. p.43.

⁴⁸ Les sociétés de personne sont assimilées aux sociétés en nom collectif, sociétés en commandite simple, sociétés en participation, sociétés de fait et indivision et sociétés civiles.

⁴⁹ Article 35 du Décret-Loi numéro 144 du 12/6/1959, remplaçant l'article 31 alinéa 3 de la loi du 4/12/1944.

⁵⁰ Article 66 du CCL.

globale des parts de bénéfices ou de pertes attribuées aux associés commanditaires »⁵¹.

- 4- La Directive numéro 190/2 du 13/12/1988 soumet les héritiers au régime applicable aux associés des sociétés en commandite. Ainsi elle soumet chacun d'eux à une imposition séparée⁵².

51- Concernant les sociétés de capitaux⁵³, aucun texte ne réglementait leur fiscalité avant 1980. Ces sociétés étaient alors traitées fiscalement comme les entreprises individuelles soumises à l'impôt progressif sur le revenu. Pour répondre à cette modalité d'imposition illogique, la réforme du 19/7/1980 est intervenue. Par une loi numéro 27/80, le législateur a séparé le régime fiscal des sociétés de capitaux de celui des sociétés de personne. Dès lors les sociétés de capitaux furent soumises à un impôt proportionnel à taux fixe appelé impôt sur les sociétés. C'est là que le risque de double imposition est mis en jeu, d'où il importe de distinguer entre impôt sur les bénéfices réalisés et l'impôt sur les bénéfices distribués. Les sociétés de capitaux ont une pleine personnalité juridique et fiscale, ce qui implique leur paiement de l'impôt sur les bénéfices qu'elles réalisent. Ensuite, le solde des bénéfices réalisés peut prendre deux chemins :

- 1- Il peut être mis en réserve afin de permettre à l'entreprise de s'autofinancer ou d'augmenter son capital, dans ces deux cas il sera exonéré d'une seconde imposition⁵⁴.
- 2- Il peut par contre être distribué sous forme de dividendes, imposables au nom de chaque associé séparément, on assiste alors à une double imposition des bénéfices réalisés lorsque ces derniers sont mis en distribution. Cette imposition concerne la personne du bénéficiaire du bénéfice distribué, la société présente alors un intermédiaire entre l'Etat et le particulier, elle est tenue de retenir puis d'acquitter l'impôt en question les revenus distribués peuvent prendre la forme de produits des parts ou actions, de sommes mises à

⁵¹ Article 10 alinéa 4 du Décret-Loi numéro 144 du 12/6/1959.

⁵² DAHER K., « *Les Impôts au Liban* », *op.cit.*, spéc.p.148.

⁵³ Les sociétés de capitaux sont assimilées aux sociétés à responsabilité limitée et aux sociétés anonymes.

- ⁵⁴ Cette exonération provient des articles 17 alinéa 2 de la loi numéro 27/80 et 72 bis de la loi de l'impôt sur le revenu.

la disposition des associés à titre d'avances, de prêts ou d'acomptes, de parts excessives des rémunérations des dirigeants, entre autres⁵⁵.

III- Charges sociales

52- En ce qui concerne le droit du travail, il importe de noter que le Code du travail libanais (ci-après CTL) a exclu, dans son article 7⁵⁶, les membres de familles travaillant dans des entreprises purement familiales (sous la direction du père, de la mère, ou du tuteur) de son champ d'application. Cette catégorie fut alors soumise au Code des Obligations et des Contrats (ci-après COC). Dans le même temps, l'article 8⁵⁷ du CTL soumet à ses dispositions la totalité des établissements commerciaux et industriels nationaux et étrangers, laïcs ou religieux, publics ou privés, ainsi que leurs succursales et leurs dépendances, y compris les établissements d'enseignement nationaux ou étrangers et ceux de bienfaisance, et les sociétés étrangères ayant un siège commercial ou une succursale ou une agence dans le pays, donc la totalité des relations entre employeurs et salariés que ce soit dans le secteur public ou privé⁵⁸.

53- Selon les dispositions de l'article 9 du CTL, lorsqu'une personne physique ou morale embauche n'importe quel nombre d'employés dans l'un des établissements mentionnés dans l'article 8 précédemment cité, elle doit présenter une déclaration au Ministère du Travail dans un

⁵⁵ DAHER K., «*Les Impôts au Liban* », *op.cit.*, spéc.p.165.

⁵⁶ Article 7 du CTL:

Sont Exclus des dispositions de cette loi :

1-les domestiques dans les foyers des particuliers

2-les syndicats agricoles qui ne sont pas liées au commerce et à l'industrie, pour lesquels une loi spécifique sera promulguée

3-les membres de familles travaillant dans des entreprises purement familiales sous la direction du père, de la mère ou du tuteur

4-les fonctionnaires ou journaliers travaillant dans les services publics et les municipalités pour lesquels une loi spécifique sera promulguée

⁵⁷ Article 8 du CTL:

Sont soumis aux dispositions de la présente loi, tous les employeurs et les employés à l'exception de ceux qui sont exclus par une disposition spéciale et aussi les établissements dans leurs diverses branches qu'elles soient commerciales ou industrielles ainsi que leurs accessoires, qu'elles soient nationales ou étrangères , publiques ou privées, laïques ou religieuses , y compris les établissements d'enseignement nationaux et étrangers et les institutions caritatives, sont également soumises à ses dispositions, les sociétés étrangères ayant un centre commercial ou une succursale ou agence dans le pays.

⁵⁸ GHOLMIEH G. «*Droit du travail et de la Protection Sociale au Liban* », Ed. Sader, Beyrouth, 2010,208 pages, spéc. p.21.

délai de deux mois à compter du jour de la publication de cette loi au Journal Officiel. Elle doit joindre à cette déclaration un statut du personnel si elle emploie plus de 25 salariés⁵⁹.

54- Il importe de noter que le salarié possède des droits vis-à-vis de son employeur. Une PME doit alors en tenir compte, au même titre que les grandes entreprises. Les droits des employés peuvent se résumer comme suit :

- 1- Un salaire mensuel proportionnel au travail ou service rendu, il sera dicté dès le début dans le contrat du travail.
- 2- Un temps de repos après un certain nombre d'heures de travail sans Interruption.
- 3- Des congés payés.
- 4- Une assurance contre les risques du travail, et donc une inscription à la caisse nationale de sécurité sociale.
- 5- Une indemnité de licenciement ou de fin de service selon le cas de la rupture du travail, et ce conformément aux dispositions du CTL, du COC et du Code de la Protection Sociale⁶⁰.

⁵⁹ *Ibid.*, spéc. p.24.

⁶⁰ *Ibid.*, spéc. p.49.

IV- Appel d'offre public

55- Entre Mars et Juin 2015, l'institut des finances Bassel Fuleihan, l'Ecole Supérieure des Affaires (ESA), et la Banque Mondiale ont unis leur force pour offrir aux PME libanaises un programme de formation sur les marchés publics intitulé « Promouvoir l'accès des PME aux marchés publics »⁶¹. Ce programme de formation vise l'encouragement des PME à la participation aux marchés publics en leur procurant l'assistance afin de mieux comprendre les marchés sophistiqués et d'y participer avec confiance. Les objectifs principaux sont alors les suivants :

- Aider les PME à saisir les opportunités offertes par les marchés publics ;
- Apprendre à ces entreprises les conditions de participation aux appels d'offres publics ;
- Leur apprendre à présenter une offre gagnante ;
- Leur permettre de comprendre les droits et les obligations des soumissionnaires ;
- Assurer une meilleure coopération avec les entités publiques.

56- Un total de 55 cadres de 48 PME a participé à l'atelier de formation, dont 43% gestionnaires et présidents de direction générale, et 27% chefs d'administration. 16% des PME participantes étaient des entreprises industrielles, 15% représentaient des consultants et 13% étaient spécialisées dans les services informatiques.

57- Cet événement, qui demeure rare sur le plan national, démontre la priorité accordée aux PME dans ce domaine⁶². Afin de vérifier la volonté de l'Etat libanais de s'inscrire dans cette politique d'intégration des PME, une réunion s'est tenue avec Mr. Jean Ellieh, chef du Département des appels d'offres au sein du Ministère des finances.

58- Il est apparu, durant cette rencontre, que l'Etat tente, non sans peine, de mener une stratégie de soutien aux PME à son tour. Une attention particulière est accordée à une proposition de loi en discussion au Parlement libanais. Celle-ci prend en considération les différences entre PME et grandes entreprises, en donnant notamment l'opportunité aux PME qui font face à des problèmes

⁶¹ « *SME's workshop report* » available in <http://www.institutdesfinances.gov.lb/english/listingPDF.aspx?pageid=44>

⁶² *Ibid.*

d'accès aux marchés publics de déposer leurs plaintes auprès du département qu'il dirige. Ces plaintes sont souvent les conséquences des ententes et des monopoles opérés sur les marchés publics par les grandes firmes soutenues par les partis politiques. Il importe aussi de noter que ce département essaie autant que possible d'assouplir les conditions de participation des entreprises aux marchés publics étant donné que, dans la plupart des cas, ces conditions ne sont pas réunies lorsqu'il s'agit d'une jeune entreprise à capital modeste. La liste ci-dessous cite les conditions générales requises afin de participer aux marchés publics⁶³. Cependant, un certain nombre de chantiers restent en suspens. Ainsi, le Liban doit encore intégrer l'informatisation du processus d'appel d'offre public afin de gagner en transparence et en célérité. De même, s'il existe une loi qui régleme les retards de paiement, il reste à résoudre le problème des pénalités dont l'application manque toujours d'efficacité⁶⁴.

⁶³ Note officielle numéro 305/10 du 4/9/2014, Département des appels d'offres.

⁶⁴ OCDE/La Commission européenne/ETF (2014), «Liban », *op.cit.*, spéc. p.296.

شروط عامة موحدة يجب أن تتضمنها جميع دفاتر الشروط الخاصة العائدة لكل إدارة

- ١ - التصريح/التعهد وفقاً للنموذج المرفق
- ٢ - التأمين المؤقت المنصوص عنه في المادة
- ٣ - صورة مصدقة عن الإذاعة التجارية لا يعود تاريخ تصديقها لأكثر من ستة أشهر من تاريخ جلسة التلزم.
- ٤ - صورة مصدقة عن التفويض القانوني إذا وقع العرض شخص غير صاحب المؤسسة أو احد المفوضين بالتوقيع عن الشركة لا يعود تاريخ تصديقها لأكثر من ستة أشهر من تاريخ جلسة التلزم.
- ٥ - صورة مصدقة عن شهادة تسجيل المؤسسة أو الشركة في وزارة المالية - مديرية الواردات، لا يعود تاريخ تصديقها لأكثر من ستة أشهر من تاريخ جلسة التلزم.
- ٦ - صورة مصدقة عن شهادة تسجيل المؤسسة أو الشركة في مديرية الضريبة على القيمة المضافة إذا كان العارض خاضعاً لها، لا يعود تاريخ تصديقها لأكثر من ستة أشهر من تاريخ جلسة التلزم، أو صورة مصدقة عن إفادة عدم التسجيل للعارضين غير المسجلين لا يعود تاريخ تصديقها لأكثر من ستة أشهر من تاريخ جلسة التلزم وفي هذه الحالة يلتزم العارض بسعره وان أصبح مسجلاً في فترة التنفيذ.
- ٧ - صورة مصدقة عن براءة الذمة من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي سارية المفعول بتاريخ جلسة التلزم (صالحة للاشتراك في المناقصات العمومية أو شاملة).
- ٨ - صورة مصدقة عن إفادة شاملة صادرة عن السجل التجاري وعائدة للشركة أو المؤسسة لا يعود تاريخ تصديقها لأكثر من ستة أشهر من تاريخ جلسة التلزم، على أن تتضمن هذه الإفادة من ضمن بياناتها:
 - أسماء المفوضين بالتوقيع عن الشركة أو المؤسسة.
 - موضوع الشركة أو المؤسسة.
 - كافة الوقوعات الجارية على الشركة أو المؤسسة بما فيها التصفية والافلاس.....
 - أسماء الشركاء والمساهمين في الشركة، ولا سيما بيان أسماء حملة الأسهم الاسمية بالنسبة للشركات المساهمة.



Section III - Les obstacles liés à la cessation d'activité des PME

59- Le droit des entreprises en difficulté (appelé aussi le droit de la faillite) est un autre domaine d'une importance toute particulière pour les PME libanaises. Toutes les entreprises sont en effet susceptibles d'avoir un jour des difficultés financières. Les premières touchées sont statistiquement les PME, voire les très petites entreprises (TPE), car elles sont sous-capitalisées et donc fragilisées au premier incident de paiement.

60- Rappelons que la faillite est un système dévoué à une catégorie particulière de personnes, à savoir les commerçants soumis aux dispositions du Code de commerce, et qui sont donc distinctes des personnes civiles non seulement dans la façon dont elles gèrent leur patrimoine, mais aussi dans leurs activités commerciales. Ainsi, le but du droit de la faillite est de révéler cette particularité des activités commerciales, d'établir une confiance dans les transactions commerciales, et de mettre en œuvre des sanctions commerciales qui se résument en la faillite du commerçant insolvable⁶⁵.

61- Le droit de la faillite libanais a cessé d'évoluer en 1942 et s'articule autour de deux procédures. La première est une procédure judiciaire appelée « concordat préventif » qui repose sur un accord de volonté entre le débiteur et ses créanciers ayant pour but d'éviter une faillite imminente. Le concordat préventif doit être jugé recevable par le tribunal avant d'être accepté par les créanciers : pour produire ses effets, il doit être homologué par le tribunal ce qui ne le met pas pour autant à l'abri du risque d'extinction. La seconde procédure est la faillite qui est réservée aux commerçants en cessation de paiement de leurs dettes commerciales. Cette seconde procédure de faillite reprend pour sa part l'ancien régime classique de la faillite du droit français.

62- Deux dispositions du CCL présentent un intérêt tout particulier dans la présente étude. Conformément à l'article 489 : « [...] est en état de faillite tout commerçant qui cesse ses paiements de dettes commerciales ou qui ne soutient son crédit que par des moyens manifestement illicites »⁶⁶. De son côté, l'article 663 du CCL dispose que : « Toutes les sociétés commerciales, à

د. سيبيل جلول، "نظام الافلاس وخصائصه"، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2012، 224، صفحة، ص. 6 و 7. ⁶⁵

⁶⁶ Article 489 du Code de commerce libanais.

l'exception des sociétés en participation, sont susceptibles d'obtenir le concordat préventif ou d'être déclarées en état de faillite »⁶⁷.

63- A l'exception de la réforme qui a introduit le processus du concordat préventif défini à l'article 459 du CCL⁶⁸, rares sont les modifications en la matière. Au final, il n'est pas étonnant de constater que la réglementation libanaise relative au droit des entreprises en difficulté présente des lacunes majeures. La prévention des difficultés des entreprises présente ainsi une efficacité faible, et ne permet pas le sauvetage d'un grand nombre d'entreprises qui connaissent des difficultés de paiement. Au-delà des mécanismes de prévention, le traitement de la difficulté en elle-même se traduit par des procédures longues et coûteuses pour les entreprises libanaises et surtout pour les PME dont la spécificité n'est pas prise en compte, ce qui implique une nécessité de mettre en place une réforme appropriée. Le besoin de réforme est d'autant plus urgent que l'on note une évolution du droit de la faillite et surtout de la nature des difficultés survenant dans les entreprises. Par le passé, c'était la mauvaise gestion ou les malversations du chef d'entreprise qui était en cause. Aujourd'hui, en plus de ces causes, on trouve des difficultés liées à des éléments beaucoup plus conjoncturels (climat économique). On est donc passés d'un droit de la sanction (qui sanctionnait le mauvais comportement du chef d'entreprise) à un droit beaucoup plus souple qui privilégie un maintien de l'activité, une sauvegarde de l'entreprise sans forcément sanctionner le chef d'entreprise.

Chapitre II - Aperçu de quelques PME libanaises

64- Afin d'avoir une idée plus claire sur la situation actuelle des PME libanaises et des difficultés juridiques dont elles souffrent, nous avons décidé de visiter quelques-unes d'entre elles.

⁶⁷ Article 663 du Code de commerce libanais.

⁶⁸ « Tout commerçant, soit avant sa cessation de paiement, soit dans les dix jours qui suivent cette cessation de paiement, peut s'adresser au tribunal de 1^{ère} instance, dans le ressort duquel il a son principal établissement, et lui demander la convocation de ses créanciers pour leur proposer un concordat préventif »

Section I- «SmartFarm S.A.L.» représentée par Mr. Naji Kamar

- 1- Savez-vous s'il y a des dispositions réglementaires et légales spécifiques aux PME Libanaises ?**

Non

- 2- Combien d'employés embauche votre entreprise ? parmi ces employés existe-t-il des membres de votre famille ?**

6 employés fixes, pas de membres de ma famille.

- 3- Quelle forme juridique a votre entreprise ? Pourquoi ?**

S.A.L. c'est mon avocat qui a choisi

- 4- Quelles dispositions concernant ce type de société vous ont causé des problèmes ?**

Pas de réponse

- 5- Est-ce que le droit de travail libanais s'applique à votre entreprise ? (s'il s'agit d'une entreprise familiale, sinon quels sont vos problèmes avec le droit libanais du travail ?)**

Oui, parmi les difficultés que j'ai rencontrées concernant ce droit, celle de l'absence de clarté en ce qui concerne le statut juridique des travailleurs syriens.

- 6- Quels sont vos problèmes au niveau de la fiscalité ? les impôts sur les bénéfices pèsent-ils lourd sur votre entreprise ?**

Ça fait un an et demi que je suis en perte, alors je ne paie pas des impôts sur les bénéfices, mais pour mes futurs bénéfices peut être je vais avoir le problème de la double imposition.

- 7- Autres problèmes ? (financement, accès aux marchés local et international, concurrence, formation, marchés publics).**

- Retard du OK du ministère de l'agriculture pour importer nos matériels.*
- Opérations administratives lourdes et chères, pas de système informatisé, beaucoup de documents requis pour une simple activité comme par exemple l'achat d'une vannette pour pouvoir distribuer nos produits.*

- *Exercer l'activité commerciale comme individu sans créer une société serait beaucoup plus simple et moins cher au Liban.*
- *Financement :*
A ce niveau, le seul truc logique au Liban c'est Kafalat et les subsidised loans sinon c'est inabordable pour les PME. Cependant, ce n'était pas si simple de travailler avec Kafalat, vu qu'ils manquent de compétence et d'honnêteté et mettent leur main sur les actifs des associés en cas de faillite. D'autre part les banques demandent des garanties (hypothèques).
- *Formation :*
Les agriculteurs ne sont pas formés pour une agriculture hors sol comme la nôtre. Les banquiers doivent mieux comprendre la procédure de Kafalat.
- *Marché local :*
Pas de problème sauf pour la vente dans les grands supermarchés, il faut toujours connaître quelqu'un ou payer à quelqu'un.
- *Marché international :*
Nous ne sommes pas assez compétitifs pour exporter, surtout que les normes par exemple dans les pays d'Europe sont strictes, le transport est cher. Nous payons cher l'électricité et l'eau, donc on n'est pas prêts.

8- Est-ce que les dispositions actuelles du code de commerce sont suffisantes ?

Pas de réponse

9- Si non, quels sont vos propositions ?

Pas de réponse vu que le dirigeant n'est pas juriste.

Section II - « Nutshell Gems S.A.R.L. » représentée par Mr. Henri Gemayel

- 1- Savez-vous s'il y a des dispositions réglementaires et légales spécifiques aux PME Libanaises ?**

Nous savons qu'il n'y a pas de telles dispositions.

- 2- Combien d'employés embauche votre entreprise ? parmi ces employés existe-t-il des membres de votre famille ?**

3 employés sur les statuts, en pratique il n'y a que moi.

- 3- Quelle forme juridique a votre entreprise ? Pourquoi ?**

S.A.R.L.

- 4- Quelles dispositions concernant ce type de société vous ont causé des problèmes ?**

La procédure administrative est lourde.

- 5- Est-ce que le droit du travail libanais s'applique à votre entreprise ? (s'il s'agit d'une entreprise familiale, sinon quels sont vos problèmes avec le droit libanais du travail ?)**

Oui, notre entreprise n'est pas familiale.

- 6- Quels sont vos problèmes au niveau de la fiscalité ? les impôts sur les bénéfices pèsent-ils lourd sur votre entreprise ?**

On a un problème d'absence d'informatisation, à Dubai par exemple, c'est plus systématisé et clair. En outre, les 15% sur les bénéfices sont lourds, vu que l'Etat ne prend pas le cas des PME en considération. Les entreprises sont alors obligées d'utiliser leurs connections pour tricher et ne pas payer la totalité de leurs impôts, sinon elles perdent leur compétitivité.

- 7- Autres problèmes ? (financement, accès aux marchés local et international, concurrence, formation, marchés publics)**

- *Financement :*

Même avec les prêts Kafalat, les banques demandent toujours des garanties supplémentaires, l'entrepreneur doit alors avoir de bonnes connections avec les banques pour y échapper. En plus, Kafalat, afin d'y déposer le dossier de votre entreprise demande 5000 \$, pour une simple ouverture de votre dossier, ce qui n'est pas logique. Et ensuite elle refuse

de payer que si vous lui présenter des factures, donc elle ne paie rien en avance.

- **Accès au marché :**

C'est surtout une question de confiance entre l'entreprise et ses clients. On doit toujours faire des recherches sur leur solvabilité, on revoit leur procédure, on essaie de baisser leurs charges et d'augmenter leurs ventes. Pour certaines unités, la solution pourra être de vendre à l'étranger, pour d'autres, de faire de la publicité. Il importe aussi de noter que la situation économique et sociale libanaise représente un grand malaise.

Au niveau international, le marché arabe, Dubai surtout, est sursaturé, vu que les Européens et les Américains sont déjà en jeu, donc il faut que nous cherchons ailleurs puisqu'on manque de compétitivité.

- **Concurrence :**

La concurrence est souvent déloyale, tout est politisé, ceux qui ont des connections peuvent simplement tricher.

8- Est-ce que les dispositions actuelles du code de commerce sont suffisantes ?

Non

9- Sinon, quelles sont vos propositions ?

Ce n'est pas logique que toutes les S.A. et S.A.R.L. soient logées à la même enseigne, il faut un règlement spécifique qui gère ces unités.

Section III - « Care Of – C/O Hospitality Consulting and Management S.A.L »
propriétaire du restaurant français « Le petit gris » représentée par Mr.
Makram Rabbat

- 1- Savez-vous s'il y a des dispositions réglementaires et légales spécifiques aux PME Libanaises ?**

Je sais qu'il n'y a pas.

- 2- Combien d'employés embauche votre entreprise ? parmi ces employés existe-t-il des membres de votre famille ?**

8 employés fixes, pas de membres de ma famille.

- 3- Quelle forme juridique a votre entreprise ? Pourquoi ?**

S.A.

- 4- Quelles dispositions concernant ce type de société vous ont causé des problèmes?**

Heureusement Je n'ai pas eu de problèmes.

- 5- Est-ce que le droit du travail libanais s'applique à votre entreprise ? (s'il s'agit d'une entreprise familiale, sinon quels sont vos problèmes avec le droit libanais du travail ?)**

Oui, elle n'est pas une entreprise familiale, pas de problèmes à ce niveau.

- 6- Quels sont vos problèmes au niveau de la fiscalité ? les impôts sur les bénéfices pèsent-ils lourd sur votre entreprise ?**

Les choses ne sont pas claires, le système est politisé et corrompu.

- 7- Autres problèmes ? (financement, accès aux marchés local et international, concurrence, formation, marchés publics)**

- *L'absence d'encouragement de la part de l'Etat libanais.*
- *Financement :*

Il y a des gens qui trichent et prennent plusieurs loan Kafalat, donc on a un manque de transparence.

- Accès au marché :

Le marché libanais est étroit et segmenté, vous devez avoir des relations sociales afin d'accroître votre clientèle, et après c'est à vous de la garder. En plus il y a un défaut de statistiques et d'études de marché qui pourront nous aider.

- Concurrence :

Les fournisseurs essaient de nous vendre des produits expirés à un prix plus bas, nous n'acceptons pas de le faire, alors ils trouvent d'autres entreprises qui acceptent leur offre et gagnent alors plus que nous.

8- Est-ce que les dispositions actuelles du code de commerce sont suffisantes ?

Non

9- Sinon, quelles sont vos propositions ?

Il faut une assistance à ces PME qui représentent une grande marge du marché libanais, il faut s'intéresser à leur avenir au lieu de les laisser se débrouiller sur le marché.

Section IV - « METACS S.A.R.L. » représentée par Mr. Emile Azar

- 1- Savez-vous s'il y a des dispositions réglementaires et légales spécifiques aux PME Libanaises ?**

Pas à ma connaissance.

- 2- Combien d'employés embauche votre entreprise ? parmi ces employés existe-t-il des membres de votre famille ?**

7 salariés et 3 partenaires membres de ma famille.

- 3- Quelle forme juridique a votre entreprise ? Pourquoi?**

S.A.R.L. depuis 1988, on a pensé à la transformer en S.A. afin de simplifier les cessions des parts sociales mais ces procédures au Liban sont ridicules.

- 4- Quelles dispositions concernant ce type de société vous ont causé des problèmes ?**

Les dispositions relatives à la cession.

- 5- Est-ce que le droit du travail libanais s'applique à votre entreprise ? (s'il s'agit d'une entreprise familiale, sinon quels sont vos problèmes avec le droit libanais du travail ?)**

C'est une entreprise familiale, pas de problèmes à ce niveau.

- 6- Quels sont vos problèmes au niveau de la fiscalité ? les impôts sur les bénéfices pèsent-ils lourd sur votre entreprise ?**

Ce qui s'applique pour nous, ne s'applique pas aux autres entreprises, le système est corrompu, ce qui diminue notre compétitivité vis-à-vis des entreprises qui trichent ne payant pas les impôts que nous payons.

- 7- Autres problèmes ? (financement, accès aux marchés local et international, concurrence, formation, marchés publics)**

- Financement :

On n'a pas encore eu un problème de financement, ni recours aux prêts bonifiés et aux prêts Kafalat, mais peut être dans le futur nous pouvons en avoir besoin.

- Accès au marché :

Le marché libanais est devenu plus restreint, la concurrence déloyale s'accroît de plus en plus. Au niveau international, les conflits politiques libanais font fuir les clients, l'exportation se réduit, surtout avec les conflits en Syrie qui ont réduit son importation et son exportation aux pays du golfe.

- Formation :

La plupart des gens qualifiés quitte le pays, on perd alors leur potentiel. Les grandes firmes ne recrutent plus assez et des PME ferment, ce qui nous envoie des employés licenciés.

- Marchés publics :

On a accès à quelques marchés, mais certains marchés manquent de transparence, et les grandes entreprises sont beaucoup plus compétitives que nous.

8- Est-ce que les dispositions actuelles du code de commerce sont suffisantes ?

Non

9- Sinon, quelles sont vos propositions ?

Il faut d'abord définir les PME, puisque leur définition n'est pas encore claire. Ensuite, régler les dispositions fiscales, douanières et de sécurité sociale, ainsi que les dispositions commerciales relatives à la transformation entre types de sociétés. Enfin, tout ce qui est administratif, registre commercial et foncier, doit être réorganisé et informatisé.

Section V - « Octopus Logistics S.A.R.L. » représentée par Mr. Joseph Mhanna

- 1- Savez-vous s'il y a des dispositions réglementaires et légales spécifiques aux PME Libanaises ?**

Pas à ma connaissance.

- 2- Combien d'employés embauche votre entreprise ? parmi ces employés existe-t-il des membres de votre famille ?**

27, non.

- 3- Quelle forme juridique a votre entreprise ? Pourquoi ?**

S.A.R.L., pour minimiser les coûts puisque pour la S.A.L. il faut deux commissaires aux comptes.

- 4- Quelles dispositions concernant ce type de société vous ont causé des problèmes ?**

Pas de problèmes à ce niveau.

- 5 Est-ce que le droit du travail libanais s'applique à votre entreprise ? (s'il s'agit d'une entreprise familiale, sinon quels sont vos problèmes avec le droit libanais du travail ?)**

Il ne s'agit pas d'une entreprise familiale. Pas de problèmes au niveau du droit du Travail sauf en ce qui concerne les coûts de la sécurité sociale qui viennent s'ajouter aux salaires et pèsent alors lourd sur notre société.

- 6- Quels sont vos problèmes au niveau de la fiscalité ? les impôts sur les bénéfices pèsent-ils lourd sur votre entreprise ?**

Ce qui s'applique pour nous, ne s'applique pas aux autres entreprises, le système est corrompu, ce qui diminue notre compétitivité vis-à-vis des entreprises qui trichent ne payant pas les impôts que nous payons. Il faut alors baisser le taux de l'impôt afin de faciliter son paiement par tout le monde et de minimiser les possibilités de tricherie. A ce niveau, le jeu de compétitivité ne sera alors pas troublé.

- 7- Autres problèmes ? (financement, accès aux marchés local et international, concurrence, formation, marchés publics)**

- Financement :

On n'a pas encore eu un problème de financement, ni recouru aux prêts bonifiés et aux prêts Kafalat.

- **Licence :**

Notre problème majeur était celui de l'acquisition de notre licence, il a fallu attendre un an et demi afin de l'acquérir, alors que les entreprises étrangères connues qui représentent nos concurrents acquièrent de telles licences beaucoup plus rapidement.

- **Formation :**

Les études en logistiques ne sont pas assez répandues au Liban, une telle spécialisation n'existent pas dans nos universités, il n'est pas alors facile de trouver des spécialistes dans le domaine, on a eu recours à des gens ayant une expérience étant donné qu'ils travaillaient dans des entreprises de la même nature de travail que la nôtre.

- **A l'international :**

On essaie d'accéder au marché international en travaillant dans le shipping et le forwarding.

8- Est-ce que les dispositions actuelles du code de commerce sont suffisantes ?

De nouvelles idées peuvent y être insérées afin de rester updaté, nous pouvons s'inspirer des règles de droit américaines ou européennes. Il faut changer les lois de manière à ce qu'elles soient plus faciles à appliquer à égalité par tout le monde.

9- Sinon, quelles sont vos propositions ?

Commençons par appliquer les lois d'une façon équitable.

Section VI - « CCT S.A.L. » représentée par Mr. Joseph Mhanna

- 1- Savez-vous s'il y a des dispositions réglementaires et légales spécifiques aux PME Libanaises ?**

Pas à ma connaissance.

- 2- Combien d'employés embauche votre entreprise ? parmi ces employés existe-t-il des membres de votre famille ?**

7, non.

- 3- Quelle forme juridique a votre entreprise ? Pourquoi ?**

S.A.L., c'était notre première entreprise elle comptait 60 à 70 employés mais avec le temps nous avons créé plusieurs sociétés et divisé le travail entre elles.

- 4- Quelles dispositions concernant ce type de société vous ont causé des problèmes ?**

L'obligation de designer un second commissaire aux comptes qui n'a pour rôle que alourdir nos coûts.

- 5- Est-ce que le droit du travail libanais s'applique à votre entreprise ? (s'il s'agit d'une entreprise familiale, sinon quels sont vos problèmes avec le droit libanais du travail ?)**

Il ne s'agit pas d'une entreprise familiale. Pas de problèmes au niveau du droit du Travail sauf en ce qui concerne les coûts de la sécurité sociale qui viennent s'ajouter aux salaires et pèsent alors lourd sur notre société.

- 6- Quels sont vos problèmes au niveau de la fiscalité ? les impôts sur les bénéfices pèsent-ils lourd sur votre entreprise ?**

Ce qui s'applique pour nous, ne s'applique pas aux autres entreprises, le système est corrompu, ce qui diminue notre compétitivité vis-à-vis des entreprises qui trichent ne payant pas les impôts que nous payons. Il faut alors baisser le taux de l'impôt afin de faciliter son paiement par tout le monde et de minimiser les possibilités de tricherie. A ce niveau, le jeu de compétitivité ne sera alors pas troublé.

- 7- Autres problèmes ? (financement, accès aux marchés local et international, concurrence, formation, marchés publics)**

- Financement :

On a recouru aux prêts Kafalat, mais nous étions choqués de savoir que le taux de garantie requis était de 100% de la valeur du prêt alors qu'une telle société dont le but est de supporter les PME devrait minimiser ces garanties à 20 % au maximum.

- Concurrence :

Nombreuses sont les sociétés commerciales de nature similaire, d'où une concurrence très importante.

8- Est-ce que les dispositions actuelles du code de commerce sont suffisantes ?

De nouvelles idées peuvent y être insérées afin de rester updaté, nous pouvons s'inspirer des règles de droit américaines ou européennes. Il faut changer les lois de manière à ce qu'elles soient plus faciles à appliquer à égalité par tout le monde.

9- Sinon, quelles sont vos propositions ?

Commençons par appliquer les lois d'une façon équitable.

Section VII - « Cruise rent a car S.A.L. » représentée par Mr. Maher Abou Antoun

1- Savez-vous s'il y a des dispositions réglementaires et légales spécifiques aux PME Libanaises ?

Pas à ma connaissance.

2- Combien d'employés embauche votre entreprise ? parmi ces employés existe-t-il des membres de votre famille ?

15, non.

3- Quelle forme juridique a votre entreprise ? Pourquoi ?

S.A.L., notre société appartient à un groupe de sociétés et la société mère est une SAL ; « AEA group SAL ».

4- Quelles dispositions concernant ce type de société vous ont causé des problèmes ?

On n'a pas eu des problèmes à ce niveau.

5- Est-ce que le droit du travail libanais s'applique à votre entreprise ? (s'il s'agit d'une entreprise familiale, sinon quels sont vos problèmes avec le droit libanais du travail?)

Les membres du CA sont de la même famille mais les autres employés non. On n'a pas eu des problèmes au niveau du droit du travail.

6- Quels sont vos problèmes au niveau de la fiscalité ? Les impôts sur les bénéfices pèsent-ils lourd sur votre entreprise ?

Ce qui s'applique pour nous, ne s'applique pas aux autres entreprises, le système est corrompu, ce qui diminue notre compétitivité vis-à-vis des entreprises qui trichent ne payant pas les impôts que nous payons.

7- Autres problèmes ? (financement, accès aux marchés local et international, concurrence, formation, marchés publics)

- *Financement :*

Pas de problème.

- *Concurrence :*

Nombreuses sont les sociétés commerciales de nature similaire, d'où une concurrence très importante.

8- Est-ce que les dispositions actuelles du code de commerce sont suffisantes ?

Oui, à mon avis le problème ce n'est pas la loi libanaise, c'est la mentalité des libanais et l'irresponsabilité des entrepreneurs.

9- Sinon, quelles sont vos propositions ?

Il faut travailler sur la mentalité des gens et les orienter afin d'appliquer les lois de la meilleure façon.

Section VIII - « Feer McQUEEN S.A.R.L. » représentée par Mr. Firas Mghames

1- Savez-vous s'il y a des dispositions réglementaires et légales spécifiques aux PME Libanaises ?

Je sais qu'on n'a pas au Liban des règles spécifiques aux PME, les mêmes lois s'appliquent sur toutes les entreprises mais je connais qu'il y a la loi 360 de la banque du Liban dans ce domaine supportant les investisseurs.

2- Combien d'employés embauche votre entreprise ? parmi ces employés existe-t-il des membres de votre famille ?

26, non seulement ma femme.

3- Quelle forme juridique a votre entreprise ? Pourquoi ?

S.A.R.L., avant d'établir ma société j'ai pris l'avis de quelqu'un qui m'a orienté dans ce sens mais cela n'était pas un bon avis ».

4- Quelles dispositions concernant ce type de société vous ont causé des problèmes ?

On n'a pas eu des problèmes à ce niveau, c'est l'avocat qui a fait toutes les étapes, on a juste signé.

5- Est-ce que le droit du travail libanais s'applique à votre entreprise ? (s'il s'agit d'une entreprise familiale, sinon quels sont vos problèmes avec le droit libanais du travail?)

On paie beaucoup pour la Caisse Nationale de Sécurité Sociale et cela pèse lourd sur une PME, 23% avec le salaire de l'employé ce qui est lourd, sachant que les employés ne sont jamais satisfaits des services rendus par la Caisse Nationale de Sécurité Sociale. Une de nos employés a perdu conscience pendant le travail on a dû attendre des heures à l'hôpital pour qu'un médecin l'examine, ce qui est absurde ! En plus, le licenciement est très difficile et cher puisque le droit du travail est hyper protectif des droits des employés. Tout ce système me semble mal établi.

6- Quels sont vos problèmes au niveau de la fiscalité ? Les impôts sur les bénéfices pèsent-ils lourd sur votre entreprise?

La TVA est chère, on est obligé de la payer tous les trois mois pour ne pas prendre le risque de cumuler les intérêts. En plus l'économie libanaise a un rythme lent et nos clients ne paient pas à temps, alors on étouffe puisqu'on est obligé de payer ces impôts avant de recevoir nos bénéfices. En plus on a les impôts directs, l'eau, l'électricité... et ce qui nous étonne c'est que l'Etat ne nous offre rien en contrepartie des énormes sommes qu'il perçoit. Tout le système est lourd et compliqué.

7- Autres problèmes ? (financement, accès aux marchés local et international, concurrence, formation, marchés publics)

1-ligne téléphonique :

C'était l'un de nos problèmes principaux, il a fallu attendre deux ans et présenter une demande exceptionnelle pour accéder à une ligne téléphonique, et on attend toujours la centrale pour nous permettre d'avoir une deuxième ligne étant donné que c'est absurde pour 26 employés d'avoir une seule ligne téléphonique.

2-marchés publics :

Malheureusement, on n'a pas eu le support nécessaire pour y accéder, si notre entreprise était à Dubaï, nous aurons eu la chance d'y accéder facilement vu l'effort qu'on a fait et le support que cet Etat octroi à ses entreprises.

3-acces à l'international :

On est déjà à l'international, le seul problème que nous avons c'est la peur des Européens de travailler avec le libanais vu la situation et les nouvelles du pays.

4-financement :

Pas de problème on a commencé à un capital 0.

5-formation :

Ce n'est pas facile de trouver des employés doués et bien formés. La formation universitaire doit subir des reformes afin de mieux orienter les étudiants et de préparer des futurs entrepreneurs.

8- Est-ce que les dispositions actuelles du code de commerce sont suffisantes ?

Non.

9- Sinon, quelles sont vos propositions ?

Il faut mettre en vigueur des lois bénéfiques pour toutes les parties et non seulement rentables pour l'Etat, améliorer le système de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale voire même le supprimer, et donner des facilités de paiement pour le PME.

Section IX - « Starburst S.A.L. » représentée par Mr. Anthony Abi Saab

1- Savez-vous s'il y a des dispositions réglementaires et légales spécifiques aux PME Libanaises?

Je sais qu'on n'a pas au Liban des règles spécifiques aux PME.

2- Combien d'employés embauche votre entreprise ? parmi ces employés existe-t-il des membres de votre famille?

20, oui mais il ne s'agit pas d'une entreprise familiale.

3- Quelle forme juridique a votre entreprise? Pourquoi?

S.A.L., pour faciliter la vente des actions au public.

4- Quelles dispositions concernant ce type de société vous ont causé des problèmes?

Les frais administratifs lourds et coûteux.

5- Est-ce que le droit du travail libanais s'applique à votre entreprise? (s'il s'agit d'une entreprise familiale, sinon quels sont vos problèmes avec le droit libanais du travail?)

On paie beaucoup pour la Caisse Nationale de Sécurité Sociale et cela pèse lourd sur une PME, 23% avec le salaire de l'employé ce qui est lourd.

6- Quels sont vos problèmes au niveau de la fiscalité ? Les impôts sur les bénéfices pèsent-ils lourd sur votre entreprise ?

Le système fiscal au Liban manque de transparence, des gens paie les impôts, d'autres non.

7- Autres problèmes ? (financement, accès aux marchés local et international, concurrence, formation, marchés publics)

Notre problème principal étant donné que nous sommes un pub restaurant à centre-ville était la détérioration de la situation du Liban et de l'activité touristique dans la société libanaise.

8- Est-ce que les dispositions actuelles du code de commerce sont suffisantes ?

Non.

9- Sinon, quelles sont vos propositions?

Rien n'empêche d'améliorer et d'innover ces dispositions.

Titre II - Un dispositif juridique inadapté

65- Cette inadaptation se révèle à deux niveaux : celui de la structure de l'entreprise, et celui de sa gestion. Tout d'abord l'entreprise qui se caractérise par une gestion fortement personnalisée, une faible spécialisation du travail, un processus décisionnel basé sur les expériences personnelles du dirigeant, et par un système d'information interne et externe simple et peu développé, présente une structure qui mérite d'être prise en considération (**Chapitre I**). Au surplus, l'entreprise au sein de laquelle les décisions sont fortement influencées par le dirigeant en l'absence de toute délégation des pouvoirs, a le droit de penser aux possibilités de remèdes (**Chapitre II**).

Chapitre I - Inadaptation dans la structure de l'entreprise

66- D'abord nous allons présenter les variétés de structuration des PME (**Section I**), afin de pouvoir expliquer les avantages et les inconvénients de ces entreprises (**Section II**).

Section I- Les variétés de structuration des PME

67- Durant la vie d'une PME, celle-ci subit des évolutions dans ses structures malgré la simplicité de ces dernières. A la naissance de l'entreprise, sa structure est celle d'une TPE (très petite entreprise), il s'agit donc d'une structure simple. On a alors un dirigeant qui distribue les fonctions entre chef de chantier, chef de vente et chef d'atelier qui coopèrent ensemble sous sa supervision. Ensuite, on passe à une structure fonctionnelle, à un développement hiérarchique plus important et à l'apparition des fonctions commerciale, administrative, technique, comptable entre autres. Lorsqu'on assiste à une mise en place d'une formalisation et d'une standardisation, l'entreprise devient une moyenne entreprise. A ce niveau des fonctions de contrôle de gestion sont créées comme celles du contrôleur de gestion, du responsable de qualité, ou de l'ingénieur des méthodes⁶⁹.

⁶⁹ « *Gestion de la PME/PMI* » sous la direction de MARCHESNAY M. et FOUCARDE C., Ed. Nathan, Paris, 1997, 317 pages, spéc. p 190.

68- Une PME peut se caractériser par un caractère adaptif. On appelle ces entreprises les PME innovatrices où la coordination se base sur l'ajustement mutuel. Nous pouvons citer des exemples de sociétés qui utilisent cette structure ; un cabinet d'ingénierie, une agence de publicité, parmi d'autres. Une PME peut aussi standardiser les qualifications en son sein, elle organise ainsi ses compétences distinctives. On l'appelle dans ce cas PME professionnelle. Parmi les exemples ; une clinique privée, un cabinet de commissariat aux comptes⁷⁰.

69- Cette structuration des PME met en relief six caractéristiques⁷¹ de ces dernières ;

- 1- Une gestion fortement personnalisée. Une PME se caractérise par un processus de décision simple et une large influence de la direction sur toutes ses activités. Le développement de l'entreprise dépend alors du dirigeant qui assume les responsabilités technique et financière.
- 2- Une faible spécialisation du travail. Une polyvalence apparaît au niveau de la direction ainsi qu'à celui des employés. Cette caractéristique offre une souplesse à l'entreprise qui pourra s'adapter facilement aux évolutions et aux changements.
- 3- Un processus décisionnel basé sur les intuitions du dirigeant, donc un autre facteur de souplesse.
- 4- Un simple système d'information interne et une circulation rapide des nouvelles entre direction et employés.
- 5- Un système d'information externe non complexe. Les entrepreneurs peuvent rapidement détecter les changements du marché, vu la proximité géographique et psychologique de celui-ci. Ce qui implique que la petite entreprise est dispensée des études de marché complexes.
- 6- Une recherche de l'environnement stable face à l'accélération des changements. Cette caractéristique dérive du faible poids que peut avoir une petite entreprise sur son environnement, au contraire des grandes firmes.

⁷⁰ *Ibid*, spéc. p. 190.

⁷¹ JULIEN P.A. et MARCHESNAY M., « *La petite entreprise principes d'économie et de gestion* », Ed. G. Vermette, Paris, 1988, 286 pages, spéc.p.57.

70- P.A JULIEN et M. Marchesnay distinguent deux structures organisationnelles des petites entreprises :

1. La structure cellulaire ; souvent rencontrée dans les entreprises artisanales, elle se caractérise par une vision institutionnelle de l'entreprise légitimant le pouvoir et l'autorité du gérant. On assiste alors à une structure pyramidale : le gérant, sa famille et le comptable se répartissent les tâches. Le gérant prend toutes les décisions concernant le développement de l'entreprise, sa pérennité son accès à la technologie, le sort de la cellule dépend donc de la volonté de ce dernier. Parmi les exemples typiques on peut citer la petite industrie alimentaire ou textile et la fonderie.
2. La structure différenciée, se caractérise par une répartition verticale et horizontale des tâches entre les membres de l'entreprise. La formation est recherchée en premier lieu parmi les compétences de recrutement requises, expérience et apprentissage sont classés en second lieu. L'autorité du gérant s'établit dans son style de management, ses buts de puissance et d'autonomie visent l'efficacité organisationnelle indispensable à leur accomplissement. Son pouvoir concerne alors ses compétences personnelles et le risque d'engager ses propres capitaux⁷².

⁷² *Ibid*, spéc. p. 76

Section II- Les avantages et les inconvénients de cette structure

I- Avantages et facteurs de réussite de la petite entreprise

71- Parmi les principaux avantages d'une petite entreprise, nous pouvons énumérer les suivants :

D'abord cette entreprise à petite taille bénéficie d'une flexibilité sans égal. Une fois qu'un changement semble nécessaire, une simple décision interviendra et le problème sera résolu en quelques minutes. Tel sera le cas pour un changement du prix d'un produit par exemple. Ou pour la création d'un nouveau produit ou service afin de répondre aux besoins des clients. Il en découle donc une rapidité de prise de décision pour une meilleure adaptation de l'entreprise au niveau microéconomique et macroéconomique. Et aussi, une facilité de communication des entrepreneurs au sein de l'entreprise. Et pour mieux servir ses clients, une petite entreprise peut changer simplement ses heures d'ouverture, ses produits et ses services. Etant donné que cette entreprise est personnalisée, son dirigeant connaît les clients et donne valeur à leur avis et opinions afin de mieux répondre à leurs commandes. Etant jeune, une PME pourra subir les modifications nécessaires suivant les exigences de l'environnement et les nouvelles technologies, elle a donc une adaptabilité beaucoup plus importante que celle d'une entreprise déjà établie et âgée. En plus, ces entreprises semblent constituer un moteur d'innovation puisqu'elles commencent très petites, et grandissent progressivement, en visant un cadre spécifique, un service ou un produit qu'elles exploitent exclusivement. Un autre point fort d'une jeune entreprise est celui de la compétitivité des gérants et des entrepreneurs qui quittent des tâches souvent plus importantes dans les sociétés où ils travaillaient et viennent créer une nouvelle entreprise. Il s'agit alors de l'expérience qui constitue un facteur décisif de la réussite d'une entreprise, et aussi, des relations d'affaires que ces entrepreneurs avaient avant de créer l'entreprise. On ajoute aussi leur ambition énorme et leur volonté de participer au développement. Ainsi, ils forment le lien entre les traditions de leurs ancêtres d'où ils puisent les bases de leur gestion, et, les plus nouvelles technologies qu'ils développent et transmettent aux futurs entrepreneurs. Le propriétaire d'une telle entreprise étant souvent aussi entrepreneur et gérant donne un meilleur service qu'un entrepreneur travaillant pour le compte d'autrui. Par la suite, ce service se révélera plus personnalisé que celui d'une grande entreprise. Concernant la relation des PME avec les grandes firmes, on ne peut pas oublier qu'elles leur fournissent des biens et services.

72- Enfin, l'esprit familial dans une PME rend enthousiastes les entrepreneurs et dirigeant et les encouragent à optimiser leurs efforts afin de réaliser l'objectif commun. Cet esprit ne se retrouve pas dans les grandes sociétés où règne davantage de bureaucratie⁷³.

73- De la part de l'employé, nous pouvons aussi expliquer pourquoi il choisira travailler dans une petite structure au lieu de choisir une multinationale malgré les variétés de positions qui s'y trouvent. Tout d'abord, un employé dans une petite entreprise n'est pas un numéro. Il est écouté par ses collègues et par son patron, il se sent donc entouré par une famille, ce qui le rassure, surtout lorsqu'il s'agit de son premier emploi. Ainsi, le chef d'une telle entreprise suit le processus d'apprentissage de chacun, et par la suite on peut beaucoup apprendre de lui. En plus, dans une telle entreprise, l'employé ne remplit pas une fonction spécifique vu le petit nombre de ses collègues, il apprend tout ce qui se rapporte au fonctionnement d'une entreprise, ce qui lui donne la chance de savoir en quoi il est doué et en quoi il voudrait se spécialiser si cela lui est encore flou. Une petite entreprise apprend aussi l'indépendance et la responsabilité. Il faut savoir agir tout seul, prendre des initiatives et des décisions ayant de très importantes répercussions, on peut donc dans une telle entreprise, compter sur tout le monde. Enfin, en prenant les risques dans les différents domaines de travail de l'entreprise, l'employé acquiert beaucoup plus vite de l'expérience que s'il remplissait une tâche spécifique dans une multinationale⁷⁴.

74- Il existe aussi des facteurs de réussite liés aux choix stratégiques concernant les objectifs, les activités et le mode organisationnel de l'entreprise. L'entreprise doit avoir d'abord comme objectif de réaliser un équilibre financier entre ses dépenses et ses recettes. On a aussi le choix de l'activité qui se révèle comme primordiale à la survie de l'entreprise. Il vaut mieux choisir une activité déjà exercée par le dirigeant qui aura alors expérimenté les produits et les marchés, afin de garantir la réussite de l'entreprise. En plus, on a le choix de la forme organisationnelle de l'entreprise qui joue un rôle notable à ce niveau. Un autre facteur de réussite d'une petite entreprise est l'environnement

⁷³ « *Les avantages de la petite entreprise* » disponible sur <http://iipdigital.usembassy.gov/st/french/publication/2008/06/20080626160218jreeduos0.9657251.html#axzz3l8LS3ZJT>

⁷⁴ « *TPE/PME : travailler dans une entreprise à taille humaine* » disponible sur <http://www.onisep.fr/Premiers-pas-vers-l-emploi/Decouvrir-le-monde-professionnel/TPE-PME-travailler-dans-une-entreprise-a-taille-humaine> et « *9 avantages à travailler au sein d'une PME* » disponible sur <http://www.jobat.be/fr/articles/9-avantages-a-travailler-au-sein-dune-pme/>

de celle-ci. L'endroit où l'entreprise est implantée doit être bien étudié, il en est de même pour le moment de sa création. En plus, les conseils, l'accompagnement des créateurs, leur orientation et leur formation se révèlent comme essentiels au succès de la PME⁷⁵.

II- Inconvénients et causes d'échec de la petite entreprise

75- La petite taille d'une entreprise peut aussi s'avérer comme problématique en la superposant aux grandes firmes, étant donné que celles-ci ont :

- 1- Une surface financière énorme, leur permettant d'avoir une capacité productive et commerciale plus importante ainsi qu'un pouvoir d'achat des brevets. Alors que les PME souffrent de l'insuffisance des fonds propres, d'un haut niveau d'endettement et des frais financiers élevés. En plus, les PME ont un faible pouvoir de négociation dans les relations de commerce qui engendre souvent un retard de paiement de la part des clients. Ce manque de fonds propres est source d'autres problèmes graves, parmi lesquels, l'absence du financement nécessaire à l'éducation et au développement culturel des membres de l'entreprise. Cette formation ne concerne pas uniquement le dirigeant, mais aussi les autres entrepreneurs. Nous présentons l'exemple du profit ; celui-ci doit être compris parmi les choix stratégiques de la création de l'entreprise et dans ses activités courantes. Les candidats responsables de tout ce qui est argent dans l'entreprise, doivent alors être bien éduqués. L'absence d'une telle éducation est un facteur d'échec, vu le rôle primordial que joue le profit dans la vie de l'entreprise ; il est indispensable à la recherche, à la création de nouveaux produits et services, à l'achat de nouveaux équipements. En plus, il assure la réalisation des bénéfices et alors la survie de l'entreprise et son indépendance. L'argent doit donc tenir place, à la création d'une entreprise, dans la hiérarchie des objectifs de l'entrepreneur. Il doit avoir l'idée que le profit est indispensable à la rémunération des capitaux apportés.
- 2- Un grand volume de ventes vu leur accès aux grands marchés, leurs relations avec des clients potentiels, et la diversité de leurs produits. Par contre, une petite entreprise se retrouve avec un volume de vente proportionnel à sa taille modeste et à sa spécialisation.

⁷⁵ « *Gestion de la PME/PMI* » sous la direction de MARCHESNAY M. et FOUCARDE C., *op.cit.*, spéc. p. 229.

- 3- Un meilleur service de recherche leur permettant d'être au courant de toutes les nouvelles techniques amélioratives de leurs produits et facilitant leur travail. Ce qui n'est pas le cas dans une petite entreprise qui a du mal à renforcer ses capacités technologiques et de moderniser ses machines vu leur difficulté d'accès aux crédits. Ce qui engendre aussi un savoir-faire insuffisant.

76- En plus, les PME subissent des contraintes familiales sur leur gestion qui causent une discordance entre celle-ci et les règles élémentaires du management.

77- Un autre facteur de fragilité auquel les PME doivent faire face se représente par la confusion du patrimoine de l'entreprise avec le patrimoine domestique ce qui implique des prélèvements par le propriétaire pour des fins personnelles. Il existe alors une compatibilité entre les objectifs du chef de l'entreprise et ceux de l'entreprise. Ce qui implique une absence de la logique que doit avoir le chef de l'entreprise, qui est celle d'assurer davantage de sécurité à la jeune entreprise, et non celle de la rémunération de ses propres besoins. Il en résulte un découragement des prêteurs rationnels qui hésitent alors de contribuer au financement de telles entreprises.

78- A ces facteurs d'échec, il est imminent d'ajouter l'ignorance du rôle du chef d'entreprise à cause de l'absence d'une bonne formation au métier d'entrepreneur et de l'inexistence de l'héritage entrepreneurial pour certains dirigeants. Les conséquences de cette ignorance consistent en des erreurs de stratégie, un manque d'expérience et de faibles relations d'affaires. Ce qui implique que nos PME libanaises n'ont pas uniquement besoin d'aides financières, mais aussi d'une intervention au niveau de la formation des dirigeants et chefs d'entreprises, garantissant le développement sain de notre économie et la pérennité de nos entreprises⁷⁶.

79- Au surplus, lorsqu'il s'agit d'une entreprise familiale⁷⁷, des conflits concernant la stratégie et la transmission mènent souvent à la vente ou à la disparition d'une telle entreprise. Les problèmes de la vie privée peuvent aussi avoir un effet négatif sur la société, comme par exemple, dans le cas d'un divorce. Et dans le sens contraire, les dissensions professionnelles peuvent menacer l'harmonie familiale. Il sera essentiel dans ce cas de pouvoir dissocier les rapports professionnels des rapports familiaux.

⁷⁶ *Ibid.*, spéc., p. 230

⁷⁷ « Entreprises familiales : échapper au syndrome Dallas », Echos, 7 Septembre 2007

80- Un autre inconvénient de l'entreprise familiale est la démotivation du reste du personnel, étant donné que les grandes décisions et les postes stratégiques sont réservés aux seuls membres de la famille.

81- Pour conclure sur ce point, le recrutement n'est souvent pas basé sur l'expérience et la qualification des candidats mais sur les liens familiaux. De même, concernant la comptabilité, elle est confiée à un cousin ou à un frère et donc elle n'est pas sujette à révision, une fois achevée par celui-ci. La prise de décision est basée sur les intuitions du chef de l'entreprise, elle est donc fortement personnalisée, et ne prend pas en compte l'avis des employés. On ajoute à tout cela, une difficulté de corriger les erreurs puisqu'il faut toujours prendre en considération la réaction familiale.

Chapitre II - Inadaptation dans la gestion de l'entreprise

82- La forte influence du dirigeant, souvent accompagnée par une absence de délégation de pouvoir au sein de l'entreprise crée un problème indéniable au niveau de la gestion (**Section I**), auquel des remèdes se révèlent nécessaires (**Section II**).

Section I - La forte influence du gérant

83- Il s'agit le plus souvent du fondateur de l'entreprise, qui joue à la fois le rôle du manager, du gestionnaire et du directeur. Ce qui implique une personnification de l'entreprise largement influencée par les jugements, les intuitions et les expériences personnelles du gérant. Ainsi, la maîtrise par le dirigeant des différents outils de décision et d'action de l'entreprise, est un préalable à son succès. C'est lui qui a le choix de stratégie, qui décide du marché sur lequel il va implanter l'activité de son entreprise ainsi que de la nature de cette activité. Le dirigeant contrôle tout ; d'abord le personnel qu'il oriente afin d'achever les buts requis, ensuite le matériel qu'il doit choisir et acheter dans les limites du budget, et enfin, la technique dont il est le chef.

84- Julien, dans son livre « la petite entreprise » représente les traits de la personnalité du propriétaire dirigeant qui sont requis afin qu'il soit apte à jouer son rôle primordial dans l'entreprise.

Ces traits, suivis par leurs déterminants principaux, sont les suivants :

- «Style interpersonnel : confiance, ouverture, autoritarisme.
- Sensibilité sociale : connaissance d'autrui, jugement social.
- Tendance ascendante: dominance sociale.
- Stabilité émotionnelle : contrôle personnel, anxiété, névrotisme.
- Style cognitif : comment l'individu traite l'information et les jugements découlant de ces observations: dogmatisme, prise de risque, complexité cognitive.
- Responsabilité : responsabilité et stabilité dans ses comportements en situation de groupe, intègre, loyal.
- Sentiment de contrôle : sentiment de domination, ou non, des événements qui lui arrivent ou qui surviennent ; internalité, externalité. »⁷⁸

85- A ces traits de personnalité, Julien ajoute des qualités et des compétences requises qui sont parfois innées et d'autres acquises par une bonne formation du gérant.

Ces qualités et compétences sont les suivantes :

«1.Compétences techniques : connaître le secteur d'activité de l'entreprise ; diverses disciplines »⁷⁹ ; ces dernières peuvent être fortement influencées par la formation

«2.Sens de l'action : rythme de travail soutenu, contrôle de soi, acceptation de l'adversité, sens de la décision »⁸⁰ ; nullement influencé par la formation

«3.Compétences sociales : capacités de créer un climat relationnel favorable, d'être à l'écoute, de faire confiance»⁸¹ ; influence faible

⁷⁸.JULIEN P.A. et MARCHESNAY M. «*la petite entreprise principes d'économie et de gestion* », spéc .p.163.

⁷⁹*Ibid.*, spéc.p.165.

⁸⁰ *Ibid.*

⁸¹ *Ibid.*

«4.Compétences conceptuelles : capacités d’analyser, de formuler des objectifs, de coordonner, de traiter l’information »⁸² ; influence moyenne ou forte.

« 5.Esprit d’entreprise : capacités d’anticipation, d’ouverture, de flair, de relèvement de défis »⁸³ influence faible ou nulle.

86- Le dirigeant d’une PME doit donc être à la hauteur de son poste. Il doit maîtriser ses priorités et organiser ses compétences afin d’assurer un succès optimal pour son entreprise. Il n’est pas suffisant pour lui d’être bien formé, il doit être à jour et au courant de tout ce qui est nouveau et opportun pour l’entreprise. Il importe aussi de noter la forte influence de la formation du dirigeant et de son expérience sur ses choix. Le plus souvent, il privilégie les tâches dans lesquelles il se trouve bien formé. Lorsqu’il s’agit d’un technicien, il s’intéresse surtout à la production, négligeant l’administration et la direction, alors qu’un gestionnaire ferait l’inverse en mettant l’accent sur les activités de gestion sans s’attarder aux problèmes techniques de production.

87- En ce qui concerne l’expérience du dirigeant, il s’agit de la variété des fonctions que ce dernier a déjà occupées par exemple en tant qu’ouvrier, cadre ou chef d’entreprise, dans une petite, moyenne entreprise, ou grande multinationale. Ces expériences créent les perceptions que le dirigeant a du rôle qu’il remplit, en plus, elles façonnent son analyse des problèmes posés, sa politique générale et la performance de toute l’entreprise. D’où il est prouvé que l’inexpérience conduit souvent à l’échec de l’entreprise.

88- Clairement, nous distinguons deux profils de dirigeants de PME : le profil « PIC »⁸⁴ (Pérennité- Indépendance- Croissance) et le profil « CAP »⁸⁵ (Croissance- Autonomie-Pérennité).

Le premier profil est celui du dirigeant qui exerce ses fonctions en dehors de toute organisation hiérarchique. Il est souvent technicien et cherche la pérennité de son entreprise à laquelle il est lié affectivement. Il vise l’indépendance financière et décisionnelle et garde la croissance dans le dernier plan. Il préfère l’aide familiale et l’autofinancement à l’appel à d’autres associés et au recours à l’endettement. Il est souvent propriétaire de son entreprise ou la partage avec les membres

⁸² *Ibid.*

⁸³ *Ibid.*

⁸⁴ « *Gestion de la PMI/PME* » sous la direction de MARCHESNAY M.et FOUCARDE C., *op.cit.*, spéc.p.45

⁸⁵ *Ibid.*

de sa famille. Il a une tendance à privilégier l'aspect technique au détriment de la gestion et des activités commerciales⁸⁶.

Le second profil met la croissance en premier lieu. Elle est pour lui la réalisation d'une réussite personnelle et l'accomplissement en soi. Le profit est alors dédié à investir et accroître l'entreprise. Ce dirigeant n'a aucun problème avec l'endettement, il est prêt aussi à s'associer. Mais ce qui rend les choses plus complexes, c'est qu'il veut rester le preneur des décisions dans son entreprise. Donc sa dépendance financière ne doit pas s'accompagner d'une atteinte à son autonomie décisionnelle. Il s'avère moins attaché à son entreprise que le premier dirigeant, il cherche surtout la satisfaction de ses ambitions. Il est bon gestionnaire et s'intéresse à développer les rapports commerciaux avec les clients. Il prend des risques et a confiance en soi.⁸⁷

89- Bien qu'on ne peut pas trouver des dirigeants réels ayant les mêmes caractéristiques de l'un des deux profils cités, mais le plus souvent ils se rapprochent plus ou moins de l'un ou de l'autre. Et dans les deux cas, l'entreprise se trouve largement influencée par le profil de son dirigeant.

Section II - Les alternatives à la forte influence du gérant

90- Il en découle de cette influence du gérant une absence de toute délégation de pouvoirs surtout que les décisions sont basées sur les préjugés du gérant qui ne prend en compte que ses idées et expériences personnelles. Et, en plus, une compatibilité entre ses objectifs et ceux de l'entreprise. Et là on assiste à une absence de la logique nécessaire à un chef d'entreprise. Au lieu de rémunérer les propres besoins du chef de l'entreprise, les bénéfices de cette dernière doivent garantir son développement et sa croissance.

91- Là on propose que ce gérant soit d'abord assisté par un groupe de personnes afin de simplifier ses contacts avec les clients, les fournisseurs, afin de l'aider à prendre des décisions plus calculées et équilibrées suite à des analyses et des études faites par ces assistants. Et ensuite, assurer une

⁸⁶ *Ibid.*

⁸⁷ *Ibid.*

meilleure formation des dirigeants, afin de changer «certains traits de personnalité»⁸⁸ ou « le système de valeurs »⁸⁹ de ces derniers.

92- Nous allons alors présenter les forces de structuration qui peuvent émaner des membres de l'entreprise autres que le dirigeant, afin de mettre en lumière leur rôle primordial au développement sain d'une entreprise.

93- Les membres de l'entreprise, par leur pratique quotidienne, définissent les postes du travail, élaborent les solutions aux problèmes techniques et fonctionnels, définissent des valeurs et des comportements de référence. Il est nécessaire alors de motiver ces membres puisque leur activité est le pilier principal du développement de l'entreprise, au contraire, s'ils ne sont pas impliqués le progrès de l'entreprise se ralentit. D'où il paraît primordial de déléguer les pouvoirs au sein de l'entreprise afin d'encourager les membres au travail. L'interaction entre dirigeant et membres d'entreprise est une clé à la réussite. L'homogénéité entre leurs valeurs, leurs logique d'action, leurs langages et raisonnements crée une culture commune à l'entreprise et améliore son fonctionnement. « Dans le contexte actuel où la main-d'œuvre qualifiée se fait plus rare, où les employés connaissent leur valeur et sont mobiles, le modèle de gestion autoritaire n'est plus approprié. De nos jours, les entreprises qui se démarquent sont celles qui savent entretenir de bonnes relations de travail avec leurs employés.»⁹⁰

94- Afin que sa petite entreprise réussisse, le dirigeant doit alors se soucier des besoins de ses employés, leur créer un environnement sain de travail où règnent la transparence et le dialogue. Il doit aussi intervenir lors des conflits, pour agir d'une manière structurée et atteindre des résultats déterminants.

Le tableau suivant met en lumière divers facteurs influençant les relations de travail.⁹¹

⁸⁸JULIEN P.A.et MARCHESNAY M. "*la petite entreprise principes d'économie et de gestion* ", op.cit., spéc.p.165.

⁸⁹*Ibid.*

⁹⁰"*Maintenir de bonnes relations de travail avec ses employés*" disponible sur http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/Module_12_Bonnes_relations_travail.pdf

⁹¹*Ibid.*

Facteur	Influence positive	Influence négative
Culture de l'entreprise	Collaboration, respect, initiative, entraide, atteinte d'objectifs communs	Confrontation ou valorisation des différences entre les employés de plancher et de bureau
Communications internes	Information transmise aux employés venant des mêmes sources (direction et représentants des employés) Communication des résultats de l'entreprise et de ses objectifs	Moulin à rumeurs, qualité du langage utilisé au travail (présence de jurons) Méconnaissance des priorités de l'entreprise par les employés
Niveau de respect	Respect à tous les niveaux de l'organisation (superviseur et employés, employés entre eux)	Situations irrespectueuses non corrigées
Processus de résolution de conflit	Implantation d'un processus clair et compris de tous Recherche de solution gagnant-gagnant	Absence de processus
Participation à l'atteinte des objectifs	Invitation aux employés à soumettre des suggestions d'amélioration continue	Non-considération des suggestions des employés
Reconnaissance des employés	Succès de l'entreprise partagé avec les employés	Absence de reconnaissance
Atmosphère de travail	Plaisir à travailler ensemble	Manque de passion et d'implication
Relation superviseur/employé	Complicité positive entre superviseur et employés	Manque de collaboration
Activités sociales	Encouragement de l'entreprise à des activités sociales permettant de créer des liens	Manque de support et d'implication de l'entreprise dans l'organisation d'activités sociales

Tiré du *Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME*, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du textile du Québec.

95- En ce qui concerne la formation des chefs d'entreprise, un Etat doit disposer à cette fin d'institutions de formations qui se représentent, en «trois grands types» ⁹²:

- 1- Les organismes universitaires de formation initiale à la gestion qui procurent des formations de base.
- 2- les organismes de formation postuniversitaires pour ceux qui veulent créer une entreprise ou qui cherchent le perfectionnement ou l'actualisation de leurs connaissances.
- 3- Les organismes de conseil qui s'appuient sur des expériences et des apports des dirigeants eux-mêmes.

96- Conclusion:

Afin de simplifier les choses, et de faire face aux problèmes de structure et de gestion, il nous paraît évident de créer un cadre juridique propre à nos PME libanaises.

⁹²JULIEN P.A. et MARCHESNAY M. *“la petite entreprise principes d'économie et de gestion”*, op.cit., spéc.p.170.

Partie II - La nécessité de promouvoir un cadre juridique spécifique aux PME au Liban

97- Sur la base de la définition proposée par le Ministère de l'Economie et du Commerce libanais, les PME représentent 95%⁹³ des entreprises libanaises, une écrasante majorité qui mérite d'être prise en considération et qui leur permet d'être une source rapide et importante d'emplois et de croissance économique. Pour réaliser de tels objectifs, la PME est dotée d'une flexibilité marquée due à sa petite dimension et sa capacité à réaliser des changements innovants à tout moment. A cette flexibilité s'ajoute une vitesse tout aussi étonnante à la fois dans le processus de création et de prise de décisions, au demeurant qui contraste fortement avec les grandes entreprises. Au surplus, en présence d'entreprise familiale, la dépendance réciproque entre PME et famille dirigeante, génère une cohésion entre les membres de cette famille. Au final, une société dominée par les PME récolte les fruits de l'innovation et de la cohésion créés par celles-ci (**Titre I**).

98- Dans le même temps, le développement des PME requière une stratégie globale de soutien des pouvoirs publics et de la société civile. Pour répondre à leurs besoins financiers indispensables à leur croissance et leur développement, divers moyens de financement ont été ainsi mis en place par l'Etat libanais. Si cette évolution constitue bel et bien une avancée notable en faveur de ce qui constitue la pierre angulaire de l'économie libanaise, ces entreprises continuent de faire face à de multiples obstacles juridiques et techniques dans leur recherche de compétitivité locale et internationale (**Titre II**).

⁹³ Ministry of Economy and Trade, "NATIONAL SME STRATEGY", p.6 in <http://www.economy.gov.lb/index.php/subCatInfo/2/170>

Titre I- Les avantages du développement des PME au Liban

99- Le développement des PME au Liban n'est pas seulement un facteur de croissance et de développement économique (**Chapitre I**), mais aussi un facteur de cohésion sociale (**Chapitre II**).

Chapitre I- Un facteur de croissance et de développement économique majeur

100- Vu la taille modeste d'une PME et la simplicité de la prise des décisions dans une telle entreprise, celle-ci peut opérer des changements à tout moment. Encore plus, Les études ont démontré que dans la plupart des pays, plus de 50% des emplois sont créés par les entreprises dont le nombre d'employés varie entre 5 et 99⁹⁴(**Section I**). Il paraît alors nécessaire de sensibiliser les nouvelles générations à l'innovation et d'assurer une formation continue aux jeunes entrepreneurs (**Section II**).

Section I- Un moteur d'innovation et de création d'emplois

I- Un moteur d'innovation

101-Quand on dit croissance et pérennité, on dit innovation. Une entreprise, pour réussir, a besoin d'une stratégie. L'innovation est un pilier principal à cette stratégie et l'une de ses composantes les plus importantes. Il faut que l'entreprise soit toujours au courant des nouveautés technologiques et des nouvelles formes d'organisation. A cette fin, il lui semble essentiel d'intégrer l'innovation dans sa vie pour garantir son développement. L'innovation peut avoir plusieurs formes ; parmi lesquelles, la production ou l'amélioration d'un produit ou service, la mise en place d'une forme d'organisation de l'activité du personnel de l'entreprise, la création d'une nouvelle méthode de vente⁹⁵.

⁹⁴ *Ibid.*, spéc.p.26.

⁹⁵ « *Gestion de la PME/PMI* », sous la direction de MARCHESNAY M.et FOUCARDE C., *op. cit*, spéc. p.285.

102- Quand l'innovation intervient au niveau d'un produit elle peut toucher les aspects liés « à l'esthétique, à l'utilité, au fonctionnement du produit »⁹⁶. L'idée est celle de présenter au client un produit plus satisfaisant. Lorsqu'elle concerne le mode de production, elle touche aux équipements et aux matières premières nécessaires à la fabrication. Cela, dans le but de simplifier le produit et réduire son coût afin d'augmenter la compétitivité de l'entreprise. L'innovation peut aussi reposer sur une réorganisation des activités et de la répartition des tâches au sein de l'entreprise afin de renforcer certaines compétences clés de cette dernière. En outre, cette innovation peut entraîner un changement radical dans un produit ou dans l'organisation même de l'entreprise, elle peut aussi, correspondre à de petits changements intervenant progressivement dans différents domaines⁹⁷.

103- Vu la taille modeste d'une PME et la simplicité de la prise des décisions dans une telle entreprise, celle-ci peut opérer des changements à tout moment. Cette flexibilité qu'elle présente vis-à-vis des firmes multinationales est un avantage compétitif important. Ainsi, une fois qu'une nouvelle technologie est présente ou que le client requiert un nouveau produit, le processus d'innovation peut intervenir plus rapidement dans une PME que dans une multinationale. En plus, la spécialisation qui existe dans une telle entreprise simplifie aussi le procédé d'innovation qui se voit ciblée et non dispersée⁹⁸.

104- En 2006, une stratégie nationale de l'innovation a été adoptée par le Liban. Les deux piliers de l'innovation au Liban sont le Conseil national de la recherche scientifique (ci-après CNRS) par le biais de son initiative politique de la science, de la technologie et de l'innovation, et le ministère de l'industrie, à travers son institut de recherche industrielle (ci-après IRI). Le ministère de l'économie et du commerce joue à son tour un rôle dans l'encouragement des PME innovantes.⁹⁹

105- En plus, plusieurs institutions établies par l'Etat libanais coopèrent avec les universités afin de soutenir l'innovation. Parmi lesquels ; Berytech, BIAT et SouthBIC qui fonctionnent comme des centres d'innovation. Mais il faut des efforts supplémentaires au niveau de l'information sur la disponibilité des prestataires de services de soutien à l'innovation¹⁰⁰.

⁹⁶ *Ibid.*

⁹⁷ *Ibid.*

⁹⁸ *Ibid.*

⁹⁹ OCDE/La Commission européenne/ETF (2014), «Liban », *op.cit.*, spéc.p.296.

¹⁰⁰ *Ibid.*

106- Le problème principal pour ces entreprises reste toujours celui du financement de leurs activités. Cependant, il existe des mécanismes de financement soutenus par l'Etat, tels que la garantie Kafalat innovante qui soutient les start-ups innovantes, et le centre pour l'innovation et la technologie qui favorise l'innovation dans les produits et services manufacturiers. « En 2012, le ministère des Finances a contracté un prêt de 30 millions de dollars (environ 22 millions EUR) auprès de la Banque mondiale pour créer un fonds a Kafalat destiné à fournir à des start-ups et à des PME innovantes des subventions pour le développement de concepts et le financement par capitaux propres du stade précoce de leur activité.»¹⁰¹.

II- Une source d'emplois

107- Quelque soit leur taille, nature ou activité, les entreprises sont à l'origine de tous les emplois. La contribution des PME à la création d'emplois intervient d'abord à court terme. Il s'agit là de comptabiliser la création d'emplois par les PME durant une année déterminée. Cette contribution intervient aussi à long terme, et à ce moment-là, elle ne comprend pas seulement la création directe d'emplois par les PME, mais aussi les effets secondaires qui se produisent en raison de la concurrence et de l'innovation. Ces effets ne peuvent être observés au niveau macro-économique que sur une période plus longue¹⁰². Les études ont démontré que dans la plupart des pays, plus de 50% des emplois sont créés par les entreprises dont le nombre d'employés varie entre 5 et 99, et cela non seulement dans les pays développés, mais aussi dans les pays émergents et en voie de développement¹⁰³.

108- Plusieurs variantes peuvent influencer le taux de création d'emplois par les PME. Le tableau suivant les représente.

¹⁰¹ *Ibid.*, spéc. p 297.

¹⁰² DE KOK J., DEIJL C. and ESSEN C., «*Is small still beautiful?*», *op.cit.*, spéc.p.24, available in http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_216909.pdf

¹⁰³ *Ibid.*, spéc.p.26.

Table 4

The effect of firm and owner characteristics on the employment growth rates of enterprises

Source: Pantera, 2012

Factor	Description	Effect on employment growth rate of individual enterprise
Firm size	Size of the firm (employees)	–
Firm age	Age of the firm (years)	–
Firm strategies:		
► Innovation	The introduction of new products or production processes	+
► Export orientation of the firm	Being active and selling one's products in international markets	+
► Capital intensity	The level of capital and/or fixed assets	+
Other firm characteristics:		
► Location	Whether the firm is located in a densely populated area (i.e. a big city)	0
► Human capital	Knowledge and skills of the workers, acquired through formal training	+
► Ownership	Whether the firm has foreign owners	+
► Export orientation of the sector	The share of production of a sector that is exported	+
Owner characteristics:		
► Owner age	Age of the firm owner (years)	+
► Human capital	Knowledge and skills of the owner, acquired through schooling, training and/or previous business experience	Mixed

Note: the "+" sign refers to a positive effect on SME employment growth rates, while a "–" implies that the respective factor has an adverse impact on SME employment growth rates. "0" means that there is no statistically significant effect, according to the recent empirical literature. "Mixed" implies that there is mixed evidence on the effects on the respective factor.

109- Ces variantes sont donc les suivantes :

1. La taille de l'entreprise :

De nombreuses études ont prouvé que les petites entreprises se développent plus rapidement que les grandes firmes, et donc créent plus d'emploi avec une plus grande vitesse.

2. L'âge de l'entreprise :

Les jeunes entreprises grandissent plus vite que celles qui sont âgées. JOVANOVIĆ considère que cela s'explique par le fait que les entrepreneurs apprennent plus à leur entrée dans le marché, ce qui leur permet d'améliorer l'efficacité du processus de production, qui stimulera par la suite la croissance de l'entreprise. En conséquence, le raisonnement est que les entreprises vont croître plus rapidement au début de leur cycle de vie. Et là il convient de noter que la grande majorité des nouvelles entreprises sont des PME.

3. La stratégie de l'entreprise :

L'innovation, l'orientation à l'exportation et l'intensité du capital jouent un rôle primordial dans la stratégie d'une entreprise, influençant sa création d'emplois. Pour ce qui est innovation, l'introduction de nouveaux produits et services ou de nouvelles technologies dans le processus de production augmentent le taux de cette dernière. Par la suite, on assiste à une augmentation des ventes grâce aux nouveautés et à une diminution des coûts grâce à la technologie et alors, l'entreprise aura un potentiel de croissance plus important. Par conséquent, elle va créer de nouveaux emplois. L'exportation, quant à elle, augmente la productivité de l'entreprise et accélère sa croissance.

4. Le local de l'entreprise :

Lorsque l'entreprise se trouve dans une grande ville, elle bénéficie d'une meilleure disponibilité de l'infrastructure, des marchés plus importants, d'une main d'œuvre plus qualifiée ainsi que d'une matière première pour la production et d'une interaction avec les fournisseurs.

5. Le capital humain :

L'expérience et la formation du gérant et des entrepreneurs sont un pilier de la croissance de chaque entreprise. L'âge du gérant doit aussi être pris en considération, puisqu'un gérant plus âgé a certainement plus d'expérience qu'un jeune diplômé¹⁰⁴.

Section II- Nécessité d'une sensibilisation à l'entrepreneuriat et d'une formation continue

110- Vu le rôle primordial joué par les PME dans l'innovation et la création d'emplois, il paraît nécessaire de sensibiliser les nouvelles générations à l'entrepreneuriat et à l'innovation, en assurant parallèlement une formation continue aux jeunes entrepreneurs.

111- Dans ce domaine, on peut suivre l'exemple des initiatives françaises suivantes :

1. Mettre en place des maisons de l'entrepreneuriat :

Ces établissements ont pour rôle de favoriser la connaissance de l'entreprise et d'aider à la création d'activités. Ainsi, ces maisons sensibilisent les jeunes au monde de l'entreprise en

¹⁰⁴ *Ibid.*, spéc.p.30.

établissant une synergie entre les acteurs du monde économique et ceux du monde universitaire. Elles doivent recevoir le soutien financier de l'Etat afin d'être capables de réaliser leur objectifs. Cette pratique s'inscrit alors dans les initiatives pédagogiques favorables à l'entrepreneuriat¹⁰⁵.

2. Réaliser des projets d'aide au jeune pour l'innovation :

« Cette aide incite les jeunes présents dans les établissements de formation, depuis les lycées jusqu'aux écoles d'ingénieurs ou de commerce et les universités, à proposer un partenariat avec une entreprise pour la réalisation d'un produit, procédé ou service nouveau »¹⁰⁶. De tels projets fournissent une possibilité de contact entre les jeunes et les entreprises, en les encadrant par une équipe pédagogique qui les sensibilisent à l'innovation. En plus, ils permettent aux élèves de découvrir des systèmes d'innovation en matière industrielle, créant ainsi de futurs cadres d'entreprise¹⁰⁷.

3. Créer des associations et des groupements d'enseignement et de formation continue :

Une fois le personnel de l'entreprise formé régulièrement, elle trouve les compétences qui lui permettent non seulement de d'accéder aux nouvelles technologies, mais aussi de discerner les opportunités technologiques. Ces organismes fournissent alors une formation adaptée aux besoins du marché du travail destinée aux salariés qui désirent approfondir leur connaissances et aux chômeurs à la recherche d'emploi. Ils organisent aussi des séances de formation continue et proposent des modules de qualifications particuliers¹⁰⁸.

4. Mettre en place des services de formation continue au niveau des écoles et des universités :

Cela permet aux étudiants d'accéder à des diplômes nouveaux, couvrant une gamme très étendue de métiers et de niveaux, et aussi les introduisent aux nouveaux métiers. Ceci nécessite un partenariat entre ces écoles ou universités et les collectivités territoriales d'une

¹⁰⁵ « *Regards sur les PME n° 10, Observatoire des PME* », OSEO services, p.183 disponible sur https://www.google.com.lb/search?q=OSEO%2C+%C2%AB+Regards+sur+les+PME+%C2%BB+Num%C3%A9ro+10%2C+p.183&oq=OSEO%2C+%C2%AB+Regards+sur+les+PME+%C2%BB+Num%C3%A9ro+10%2C+p.183&aqs=chrome..69i57.590j0j8&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF-8

¹⁰⁶ *Ibid.*

¹⁰⁷ *Ibid.*

¹⁰⁸ *Ibid.*, spéc.p.184.

part et entre celles-ci et le milieu économique d'autre part. Ce qui pourra avoir des conséquences fructueuses sur le marché libanais¹⁰⁹.

112- Conclusion :

«Ces initiatives, tant en matière de sensibilisation que de formation continue, visent à diffuser les bonnes pratiques, à inculquer le bon réflexe, à maintenir les savoir-faire à des niveaux suffisants[...] »¹¹⁰.

Chapitre II : Un facteur de cohésion sociale

113- Les PME constituent non seulement une voie efficace de promotion sociale et de cohésion familiale (**Section I**), mais également un mode d'ouverture de la société libanaise sur la communauté internationale. ¹¹¹ (**Section II**).

Section I-Au niveau familial

114-D'abord commençons par définir une entreprise familiale afin de mieux assimiler son rôle dans la cohésion au sein de la famille, et par suite, dans le cadre de la société. Une entreprise familiale « est une entité dont le capital est détenu majoritairement par les membres d'une même famille et dont au moins deux administrateurs sont de la même famille. Elle se compose généralement du père, de l'épouse et, le plus souvent, des enfants, dans une perspective de succession. »¹¹². Selon l'expression de GELINIER et GAULTIER « Les entreprises personnelles et familiales ne sont pas caractérisées par un statut juridique particulier. Leur caractéristique est l'interaction entre la vie de l'entreprise et la vie d'une famille (ou de plusieurs) ; l'entreprise dépend de la famille et la famille dépend de l'entreprise ; il y a imbrication entre les événements familiaux et les événements sociaux »¹¹³.

¹⁰⁹ *Ibid.*, spéc.p.186.

¹¹⁰ *Ibid.*, spéc.p.185.

¹¹¹ *Ibid.*

¹¹² « Définition : L'entreprise familiale » disponible sur <http://www.petite-entreprise.net/P-3088-134-G1-definition-l-entreprise-familiale.html>

¹¹³ GELINIER O. et GAULTIER A. « *L'avenir des entreprises personnelles et familiales* », Ed. Hommes et Techniques, Loire, 1979, 254 pages, spéc. p.19.

115- « Pour avoir une entreprise familiale saine, il est nécessaire d'avoir des relations saines dans la famille »¹¹⁴. Dans le cadre d'une entreprise familiale, entreprise et famille s'influencent réciproquement. Il vaut mieux donc s'occuper de la santé et de la croissance de l'une et de l'autre. L'entreprise familiale présente de nombreux avantages à noter. Dans de telles entreprises, existe une atmosphère favorisant l'épanouissement et le perfectionnement personnels, puisque dans l'histoire et les traditions familiales on s'attend à ce que les membres grandissent et évoluent. Les membres de la même famille acceptent leurs différences, il existe entre eux une volonté de résoudre les problèmes de différences en gardant à chacun son individualité. En plus, dans une entreprise familiale, une politique d'ouverture dans les communications permet à chaque personne d'exprimer ses avis, ses intuitions et sentiments, cette discussion assainit davantage l'entreprise. Une famille unie a des objectifs clairs, ainsi on voit l'entreprise s'inscrire dans une trajectoire claire et précise. Une PME familiale se caractérise aussi par une confiance entre ses membres, ses derniers appartenant à la même famille, se traitent respectueusement et tiennent parole. Chaque membre de la famille ayant un rôle spécifique dans l'entreprise est rendu responsable non seulement vis-à-vis de l'entreprise, mais aussi devant sa famille, par suite, sa responsabilité est plus importante que celle d'un simple employé. Il importe aussi de noter que les discussions concernant l'entreprise ne s'achèvent pas à l'heure que la famille quitte le travail mais peuvent avoir lieu aussi dans les réunions familiales. Ce qui implique une cohésion familiale plus importante puisqu'il existe toujours des nouvelles et des urgences nécessitant des réunions. Enfin, chaque employé s'intéresse à prendre de nouvelles idées des spécialistes qui ne font pas partie de la famille afin d'améliorer l'activité de l'entreprise familiale, tous les membres sont donc impliqués sans exception¹¹⁵.

116- Il reste une caractéristique qui mérite être mentionnée, c'est celle de la continuité des PME familiales « Les plus belles réalisations (de type Michelin) sont le fait de familles à forte éthique entrepreneuriale, car rien au monde n'a plus de continuité qu'une forte famille »¹¹⁶. D'autres exemples « Parmi les entreprises familiales les plus connues mondialement on peut citer : IKEA,

¹¹⁴ « *Caractéristiques d'une entreprise familiale florissante* » disponible sur www.agrireseau.qc.ca

¹¹⁵ *Ibid.*

¹¹⁶ GELINIER O. et GAULTIER A. « *L'avenir des entreprises personnelles et familiales* », *op.cit.* , spéc.p.24.

H&M, Carrefour, L'Oréal, Wal-Mart, Samsung, Henkel, Ford, BMW, LVMH, Roche, C&A, etc. »¹¹⁷.

Section II - Au niveau social

117- « [...] l'entreprise privée est la voie de promotion des sous-privilegiés, et aussi d'intégration des étrangers à la communauté nationale [...] »¹¹⁸. On remarque que les hommes issus des milieux modestes, tels les ouvriers, les jeunes diplômés, ou les héritiers d'une modeste PME, non accueillis dans le monde des grandes entreprises peuvent y échapper en fondant une PME. Il en est de même pour les étrangers pour lesquels il est possible de créer une entreprise au Liban alors qu'ils ne trouvaient que les dernières places dans le monde de la bureaucratie. Les PME constituent donc une principale voie de promotion sociale, et aussi, un mode d'ouverture de la société libanaise sur la communauté internationale¹¹⁹.

118- « Très souvent, une idée nouvelle porteuse de progrès est rejetée par les entreprises établies et n'est mise en œuvre que par une entreprise nouvelle »¹²⁰. Les PME sont alors un facteur de progrès économique et social, elles accordent aux hommes actifs et créatifs la chance et la liberté d'agir, de créer et de répondre aux besoins croissants de la société moderne¹²¹.

119- En plus, « La P.M.E. est un laboratoire de créativité sociale autant que de créativité entrepreneuriale »¹²². Les PME jouent de fait un rôle dans le développement de la responsabilité sociale des gérants. Elles leur accordent le pouvoir d'améliorer le climat social, les conditions de travail, d'expérimenter des nouvelles techniques de direction¹²³.

¹¹⁷ « Définition : L'entreprise familiale » disponible sur <http://www.petite-entreprise.net/P-3088-134-G1-definition-l-entreprise-familiale.html>

¹¹⁸ GELINIER O. et GAULTIER A. « L'avenir des entreprises personnelles et familiales », *op.cit.* , spéc. p.27.

¹¹⁹ *Ibid.*

¹²⁰ *Ibid.*, spéc. p.25.

¹²¹ *Ibid.*, spéc. p.25.

¹²² *Ibid.*, spéc. p.25.

¹²³ *Ibid.*, spéc. p.25.

120- Enfin, au contraire des multinationales, les PME échappent souvent aux pressions politiques et à l'agitation sociale. Elles persistent à innover, à exporter, puisant leur force de la confiance du gérant capable de prendre seul ses décisions loin de toute pression¹²⁴.

¹²⁴ *Ibid.*, spéc. p.25.

Titre II - La stratégie de soutien au développement des PME au Liban

121- Tout d'abord, le premier pilier essentiel à la création et à la pérennité de toute entreprise est la disponibilité d'un capital suffisant quel que soit sa taille ou son domaine d'activité (**Chapitre I**). Mais le problème de la société libanaise, c'est qu'elle s'est arrêtée à ce point-là sans accorder une importance aux autres besoins nécessaires à la survie des PME établies en son sein (**Chapitre II**).

Chapitre I - Promotion des PME au sein du marché libanais

122- Dans ce cadre nous consacrons une première section au financement qui est le problème principal auquel font face les PME libanaises (**Section I**), et une seconde section à leur accès au marché local qui leur soumet à de difficultés diverses (**Section II**).

Section I- Création de sources alternatives de financement

123- La disponibilité du capital est primordiale à l'existence et à la pérennité d'une entreprise, pour survivre, cette dernière a besoin d'un capital suffisant quel que soit sa taille ou son domaine d'activité.

124- Ce besoin en ressources financières a pour origine le décalage temporel entre l'engagement des dépenses et la perception des recettes dans une entreprise. Ces fonds ne constituent pas uniquement les liquidités nécessaires au fonctionnement normal de l'entreprise, ils sont aussi essentiels au recrutement du personnel, à sa formation, à l'acquisition du terrain, du matériel, des brevets, entre autres. Donc ils se révèlent primordiaux à la production, qui, à son tour, garantit la croissance et le développement de l'entreprise. C'est là qu'intervient la stratégie financière qui a une influence directe sur l'économie de l'entreprise.

125- Plusieurs moyens de financement classiques nous viennent à l'esprit, d'abord l'autofinancement qui se fait au niveau interne sans recourir à des tiers, agents ou intermédiaires

financiers, ensuite des formes externes de financement comme l'augmentation du capital et l'emprunt, entre autres que nous allons détailler par la suite¹²⁵.

- L'autofinancement :

Il s'agit du surplus monétaire restant après distribution des dividendes. Ce surplus pourra être ainsi utilisé afin de financer des investissements et assurer la croissance de l'entreprise.

Pour rester à l'abri du contrôle des créanciers, l'autofinancement paraît comme le moyen le plus adapté. Ainsi, le pouvoir de décision reste celui des gestionnaires sans qu'il leur soit nécessaire de passer par les actionnaires étant donné qu'ils n'ont pas besoin de demander des fonds à ces derniers. En outre, il s'agit de fonds gratuits (pas d'intérêt) et renouvelables, révélateurs de l'aptitude de l'entreprise à se financer toute seule. Mais le problème reste celui de l'insuffisance de l'autofinancement, d'où il paraît nécessaire de recourir à d'autres procédés de financement¹²⁶.

- L'augmentation du capital :

Par la création de nouvelles actions destinées à être achetées par de nouveaux ou anciens actionnaires, l'entreprise peut augmenter ses ressources stables. Elle peut aussi incorporer dans le capital, la part des résultats non distribuée et gardée sous forme de réserves, dans ce cas, aucun changement n'intervient au niveau de la structure du bilan de l'entreprise, il s'agit plutôt d'un moyen de facilité afin d'accéder au financement.

Les créanciers détenteurs d'obligations convertibles en actions peuvent aussi devenir actionnaires par la conversion opérée, on assiste donc dans ce cas à une autre forme d'augmentation du capital en numéraire. En outre, de nouvelles actions peuvent être délivrées afin de rémunérer un nouvel apport en nature de matériels ou de terrains essentiels à développer l'entreprise, ou afin de financer un nouvel investissement dans le cas de l'appel au marché public. Un autre cas qu'il importe de noter est celui du paiement de dividendes en actions, ainsi on augmente le capital de l'entreprise tout en fidélisant les associés. Enfin, dans une situation de fusion, une société absorbante acquiert l'apport en

¹²⁵HADDAD M., « *Modes de financement : critères et types disponibles aux PME Libanaises* », p.1, disponible sur <http://www.fgm.usj.edu.lb/pdf/a514.pdf>

¹²⁶ *Ibid*, spéc. p. 2.

nature d'une société absorbée en offrant en contre partie aux propriétaires de cette dernière, des titres gratuits. Cependant, lorsqu'il s'agit d'une scission, deux ou plusieurs sociétés profitent des apports d'une société démembrée¹²⁷.

- L'emprunt :

Cet emprunt, accordé par une entreprise, une organisation, peut être obligataire ; il s'agit de l'achat des obligations par les investisseurs. Ces obligations suscitent alors le paiement d'un intérêt souvent annuel, et leur montant sera remboursé au terme de plusieurs années. Cette forme d'emprunt présente l'avantage de l'absence du pouvoir des prêteurs sur la gestion de l'entreprise, ce qui n'est pas le cas dans l'augmentation du capital (immixtion des actionnaires dans la gestion). Et aussi, il importe de noter qu'un tel emprunt coûte beaucoup moins cher qu'un emprunt auprès d'une banque ou d'un établissement financier. Malheureusement, ce mode n'est pas largement développé sur le marché libanais où il est considéré comme une méthode de financer les PME par leurs propres propriétaires.

Il peut aussi prendre la forme d'un emprunt bancaire, ainsi, une somme d'argent est mise à la disposition de l'entreprise qui doit la rembourser à l'échéance préalablement déterminée. En contrepartie, la banque perçoit des intérêts vu les risques qu'elle a pris¹²⁸.

- Les Quasi-Fonds propres :

Il s'agit des avances en compte courant des associés, et forment le moyen de financement le plus praticable dans les PME libanaises. Ces avances constituent non pas seulement une dette à la charge de l'entreprise, mais aussi un quasi apport en capital et c'est ce qui intéresse les associés, vu la souplesse et le coût faible de ce mode.

Il importe de noter que la capacité d'endettement de l'entreprise sera ainsi augmentée, après avoir rendu le décalage entre les avances en comptes courant et le capital propre non remarquable de la part des institutions financières.

Il reste que les associés seront empêchés par ce mode-là de bénéficier des exemptions fiscales accordées aux obligataires.

- Le « Leasing » :

Il n'est autre que le crédit-bail défini comme suit :

¹²⁷ *Ibid*, spéc. p. 3.

¹²⁸ *Ibid*.

*« Un concept simple associant le professionnel et son financier dans un projet piloté par le premier et financé par le second, avec pour principale garantie, la propriété des moyens de production financés »*¹²⁹

Ce procédé a été introduit au Liban par la SGBL en 1996 par l'intermédiaire d'une filiale de cette banque sous le nom de Sogelease Liban. Mais le leasing des immobiliers présente un problème quant à ses coûts élevés et sa difficulté, vu la nécessité d'un double enregistrement au registre foncier. Cependant l'avantage reste celui de l'option donnée au preneur de conserver le bien.

Il convient de noter qu'après 3 ans de la création de Sogelease, la première loi règlementant les opérations de-crédit-bail a été promulguée (loi numéro 160/1999)¹³⁰.

- Le financement par capital risque :

Un rôle important se trouve joué par des sociétés de capital intervenant au niveau du financement des startups, surtout lorsque leur activité est relative à la haute technologie. Leur assistance intervient dans les premières phases de développement de l'entreprise, elles offrent des apports en capital ainsi que l'expérience nécessaire et le savoir-faire.

A cette fin, la banque Audi a mis en place une société de capital-risque appelée « Lebanon Invest Venture Holding SAL »(LIV). Cette société adopte une stratégie ciblant les PME ayant des activités à rentabilité élevée, à cette fin, elle a offert environ 5 millions de dollars aux PME, en plus, elle contrôle et audite les opérations entrepreneuriales, mesure la performance de l'entreprise et offre les conseils nécessaires à la réussite des investissements. Le problème reste celui du manque de confiance en les gestionnaires libanais vu l'absence de leur transparence ce qui n'encourage pas à la participation au financement des PME, vu le risque dû au manque de protection. En plus, les PME libanaises ont du mal à se conformer aux conditions requises afin d'accéder au capital offert par la LIV.

¹²⁹ «Le leasing au Liban : une formule de financement simple et souple » disponible sur http://www.sgbl.com.lb/sgbl_fr/nos-communications/Revuesdepresse/Pages/Le-leasing-au-Liban.aspx

¹³⁰ Ibid.

Dans le même sens, la banque européenne d'investissement (BEI) entreprend des opérations financières avec Fransabank afin de soutenir les PME, pilier primordial à la création d'emplois. Par exemple, en 2014, la BEI a accordé une ligne de crédit de 45 millions d'euros à Fransabank destinée au financement de 40 projets dans les domaines de l'industrie, de l'agro-industrie, de la santé, de l'éducation, de la technologie de pointe et des services¹³¹.

- Les emprunts auprès des sociétés de crédits :

Il s'agit donc des crédits classiques à court terme pouvant être renouvelés une fois leur durée achevée.

- Le financement participatif ou « crowdfunding » :

Ce mode de financement desintermedié, ne nécessite pas un recours à un organe ou institution de crédit, mais un recours au public en utilisant l'internet. Ce dernier joue un rôle d'intermédiaire entre l'auteur du projet, qui préfère ne pas recourir au prêt bancaire, et l'épargnant, qui désire investir son argent dans un tel projet. Ce procédé présente les avantages de la simplicité et de la transparence, étant donné que l'épargnant choisit le projet ou il souhaite investir sans qu'il lui soit imposé, et l'auteur du projet trouve ses sources de financement sans recourir aux banques.

Ce type de financement trouve beaucoup d'agrément, surtout avec le développement incontournable de l'internet¹³².

126- Cependant, la particularité des PME et leurs besoins propres nécessitent des moyens de financement plus adaptés que les modes classiques susmentionnés. Surtout qu'en 2002, et suite à la signature de l'accord d'association Euromed visant à établir une zone de libre-échange Euromed, des conditions ont été imposées afin d'assister les PME dans leur financement et développement. Ces conditions se représentent par des demandes de garanties personnelles ou foncières par les banques. D'où la difficulté d'octroi de crédits à long terme dont font face les PME

¹³¹ « La BEI alloue 45 millions d'euros à la Fransabank pour financer les PME » disponible sur <http://www.lecommercedulevant.com/node/23651>

¹³² Ministry of Economy and Trade, "SME GUIDE BOOK", p.17 in <http://www.economy.gov.lb/index.php/subCatInfo/2/170>

Ainsi, la plupart des PME investissent à partir d'un autofinancement sans étude préalable de marché et de faisabilité vu l'absence et la difficulté d'assistance. Cela mène le plus souvent à une fin malheureuse.

127- L'Etat libanais, assisté par le secteur privé et l'intervention internationale, a alors mis en place plusieurs modes de financement auxquels les PME peuvent accéder vu les difficultés dont elles souffrent, surtout le problème de compétitivité quand on les compare aux entreprises européennes industrialisées ou à celles de l'Extrême-Orient qui disposent de l'avantage d'une main d'œuvre à coût faible. Cette intervention étatique nous semble complètement logique, étant donné que l'économie libanaise a pour pilier principal les PME. Il fallait donc supporter ces dernières afin qu'elles réussissent à se développer et à investir de plus en plus.

128- Ces efforts ont mené à la création de plusieurs modes de financement qu'on énumérerait par la suite.

1- Les microcrédits :

Plusieurs institutions libanaises fournissent des microcrédits aux entrepreneurs et aux petites entreprises afin d'améliorer leur cadre social, culturel et économique et de leur apporter l'assistance nécessaire à leur développement.

Le montant de ces microcrédits varie entre 1000\$ et 50000\$ et quelques institutions exigent, afin d'accorder de tels crédits, des études de faisabilité et des garanties.

Le ministère de l'économie et du commerce, dans une étude sur « ce qui existe au Liban pour les PME », énumère ces institutions comme suit : « Al Majmou'a », « Vitas », « Emkan », « Agence de Développement Rural », « Association Entraide Professionnelle », « Hariri Foundation », « Makhzoumi Foundation », « Capital Finance Company », « Alpha Capital Management », « Investa Financial Planning Services », « Al Tamkeen », « ESFD »¹³³.

¹³³ *Ibid.* pp. 7 et 8.

2- Les prêts bonifiés :

Afin d'accroître le taux de prêts accordés par les banques commerciales aux investisseurs, la banque centrale bonifie les intérêts débiteurs qui varient entre 5 et 7 % (circulaire de la banque du Liban numéro 1880 du 2/1/2001)

Ils ont pour but de financer des projets industriels, touristiques, technologiques, agricoles et artisanaux. Leur montant varie de 50 millions LBP à 15 milliards LBP pour une durée de 5 à 7 ans, durée de grâce comprise. Parmi les conditions requises afin d'octroyer ce crédit, il faut que le projet soit exécuté sur le territoire libanais, en plus, ce crédit n'est pas destiné au refinancement, ni au financement d'immobiliers sauf en cas d'expansion.

Ces prêts bonifiés permettent aux investisseurs de bénéficier d'une diminution des taux d'intérêts qu'ils devraient supporter en l'absence de la bonification.

En plus la BDL a réduit les réserves obligatoires de 60% du solde des prêts à long et moyen terme qu'elle subventionne sous la condition que ce solde ne dépasse pas 20 % des réserves obligatoires que doivent les banques commerciales à la banque centrale¹³⁴.

3- Les garanties de prêts :

«Kafalat », une société anonyme libanaise, créée en 1999, aide les PME à se financer auprès des banques commerciales en leur fournissant des garanties de prêt assurant ainsi leur développement et leur création. L'intervention de Kafalat ne se fait pas directement, elle s'opère suite à la demande des banques, et couvre 70 à 75% du crédit pour une durée maximale de 7 ans, en plus, une période de grâce de 6 à 12 mois à partir de l'octroi du prêt peut être accordée. .

Ces garanties sont accordées pour les projets ou activités industriels, touristique, agricoles, de haute technologie et artisanaux. L'objet du financement peut être un ou plusieurs des suivants :

- Achat de machines ou équipements
- Construction d'un local professionnel
- Expansion ou rénovation
- Achat de matières premières

¹³⁴ *Ibid*, spéc. p. 9.

Une fois que l'investisseur présente son projet, la banque autorisant la demande de prêt transmet cette demande à Kafalat avec les documents requis. Des études de faisabilité s'opèrent afin de s'assurer de la viabilité du projet et de la solvabilité de l'emprunteur, et, ensuite, un contrôle aura lieu de la part de la banque qui requiert les factures pour chaque encaissement.

Il convient de noter que « *Kafalat a octroyé pour 5,13 millions de dollars de garanties de prêts en janvier 2015, en baisse de 52 % en rythme annuel.*

*Quelque 40 garanties ont été octroyées en janvier contre 71 sur la même période un an plus tôt. Le montant moyen par prêt a atteint 128 370 dollars. »*¹³⁵

129- Il convient de noter que la Banque Mondiale à travers sa branche « IFC »¹³⁶ (International Financial Corporation), constitue une source de financement à un niveau international, encourageant les investissements. Cette branche est active au Liban, ayant pour objectif de supporter le secteur privé, créer des emplois et assurer la croissance économique du pays, cela, à travers, le financement du commerce libanais, l'assistance des PME, et l'amélioration du statut de la femme dans le secteur du travail. A cette fin, l'IFC a investi 507 millions USD pendant l'année financière 2013 afin d'encourager le commerce à travers les frontières. Récemment, elle a accordé à la Banque Audi 150 millions USD en forme de prêt afin d'encourager ses plans de croissance économique et de création d'emplois.

130- Afin d'avoir des informations sur les pratiques des banques libanaises dans le domaine du financement des PME, nous avons visité plusieurs banques, nous présentons par la suite leurs réponses respectives à nos questions :

¹³⁵ « *Les prêts Kafalat en baisse de 52 % en janvier* » Commerce du Levant 25/2/2015, disponible sur <http://www.lecommercedulevant.com/node/24545>

¹³⁶ « *IFC in Lebanon* » available in

http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/region__ext_content/regions/europe+middle+east+and+north+africa/ifc+middle+east+north+africa+and+southern+europe/countries/lebanon+country+landing+page

BLC (Mr. Benoit Eid) :

1- Quelle est votre perception des PME ? Est-ce que vous avez à leur égard une politique de coopération ?

« Après avoir fait une étude sur les PME depuis 7 ans environ, nous avons réalisé qu'elles représentent plus de 85% du marché libanais, et nous avons alors décidé de coopérer avec Kafalat afin de financer ces entreprises. Et aujourd'hui nous sommes numéro 1 parmi les banques libanaises accordant des crédits aux PME, surtout que la plupart de nos clients appartiennent à cette catégorie d'entreprises. En plus, nous donnons priorité aux PME puisque ces entreprises dont le crédit varie entre 100 000 et 120 000 \$ présentent un moindre risque que celui résultant des grandes entreprises dont le crédit est toujours supérieur à 2 000 000 \$ ».

2- Disposez-vous d'une politique spécifique aux PME ?

« Afin de mieux servir les PME, nos staffs ont été formés par des professionnels étrangers spécialistes dans le domaine. D'autre part, nous coopérons avec USAID (United States Agency for International Développement) afin d'assister financièrement et techniquement les entrepreneurs libanais. Ce service est gratuit ; en plus il permet aux entrepreneurs libanais de profiter de l'expérience des entrepreneurs américains et d'accéder à leur marché. Nous organisons aussi des compétitions chaque année, durant lesquelles nous assistons à des expositions faites par les entrepreneurs et nous accordons un prix de 30 000\$ à un ou plusieurs projets que nous choisissons. »

3- Demandez-vous des garanties supplémentaires lorsqu'il s'agit d'une PME ?

« Cela dépend de l'étude de la faisabilité du projet et du risque qu'il présente, ainsi que du type du crédit. Lorsqu'il s'agit par exemple du crédit Kafalat, c'est Kafalat qui apporte la garantie. Nous accordons des crédits jusqu'à un montant de 400 000 \$ sans garantie. »

4- Financez-vous des opérations commerciales à l'étranger ou seulement au Liban ?

« Nous finançons uniquement les opérations des entreprises basées au Liban, et leurs exportations aussi. »

5- L'Etat joue-t-il un rôle de soutien à ce niveau ?

« La banque du Liban, lorsqu'il s'agit d'un prêt bonifié, paie 4,5 % des 5,14% des intérêts, il reste alors au client de payer 0.64% ce qui n'est rien. »

SGBL (Mr Michel Geammal) :

1- Quelle est votre perception des PME ? Est-ce que vous avez à leur égard une politique de coopération ?

« Les PME sont selon la banque du Liban les entreprises ayant un chiffre d'affaire inférieur à 10 millions de \$ et un nombre d'employés inférieur à 100. Pour mieux gérer les choses la SGBL a séparé les dossiers des PME de ceux des grandes entreprises afin de leur accorder le temps et l'importance nécessaires ».

2- Disposez-vous d'une politique spécifique aux PME ?

« Ces petites entreprises ne sont pas à négliger étant donné que leur rendement est important et qu'elles représentent la majorité des sociétés libanaises et donc du marché libanais, d'où nous avons procédé à cette division des dossiers afin de pouvoir soutenir ces PME de la meilleure façon. En plus, nous avons les prêts accordés par la BDL à savoir les prêts bonifiés pour les entreprises industrielles et agricoles ainsi que les « incentive loans » pour tout ce qui est commercial et investissements. Au surplus Kafalat joue un rôle important en ce qui concerne les prêts qu'elle octroi aux PME. Mais on n'a pas jusqu'au moment des relations avec des banques correspondantes étrangères afin d'octroyer des prêts aux petites et moyennes entreprises ».

3- Demandez-vous des garanties supplémentaires lorsqu'il s'agit d'une PME ?

« Oui, toute sorte de garantie, étant donné que le risque quand on octroi un crédit à une petite entreprise est supérieur à celui de son octroi à une entreprise grande et célèbre, surtout que les comptes et les documents d'une grande entreprise sont plus visibles et transparent vu le niveau de professionnalisme comptable dont elles disposent ».

4- Financez-vous des opérations commerciales à l'étranger ou seulement au Liban ?

« Rarement, c'est pas notre objectif ».

5- L'Etat joue-t-il un rôle de soutien à ce niveau ?

« La banque du Liban, lorsqu'il s'agit d'un prêt bonifié, paie 4,5 % des 5,14% des intérêts, il reste alors au client de payer 0.64% ce qui n'est rien. »

Byblos Bank (Mr. Salah Souaiby):

1- Quelle est votre perception des PME ? Est-ce que vous avez à leur égard une politique de coopération ?

« Les PME sont les entreprises ayant un chiffre d'affaire inférieur à 1 million de \$ et un nombre d'employés inférieur à 100. Nous sommes coopératifs avec ces entreprises puisqu'elles commencent à travailler dès qu'elles aient accès au crédit, alors nous avons toutes les informations nécessaires dès leur naissance. En plus, 75% des crédits que nous octroyons sont destinés aux PME. ».

2- Disposez-vous d'une politique spécifique aux PME ?

« Notre politique est la suivante :

D'abord celui qui demande le crédit doit avoir un minimum de 2 ans d'expérience.

Ensuite nous présentons les produits suivants :

- Pour les petites entreprises : « small business loan », « incentive loan » et « Kafalat loan »
- Pour les moyennes entreprises : « Kafalat loan », « incentive loan » et « subsidised loan ».

3- Demandez-vous des garanties supplémentaires lorsqu'il s'agit d'une PME ?

« Les garanties requises pour octroyer un crédit à une PME sont : « mortgage » (two times the value of the loan), « proxy to mortgage », « cash collateral », « assets five times the value of the facility », et « personal guarantee ». On a aussi ce qu'on appelle « name lending » pour les grandes entreprises, parfois octroyé aux moyennes entreprises. Dans tout état de cause, nous faisons une étude de faisabilité du projet avant d'octroyer un crédit quelconque. »

4- Financez-vous des opérations commerciales à l'étranger ou seulement au Liban ?

« Nous ne finançons pas des opérations à l'étranger pour les PME nous le faisons uniquement pour les grandes entreprises ».

5- L'Etat joue-t-il un rôle de soutien à ce niveau ?

« La banque du Liban, lorsqu'il s'agit d'un prêt bonifié, paie une grande partie du crédit dont l'intérêt est déjà bas afin de supporter les PME ».

Federal Bank (Mr. François Haddad):

1- Quelle est votre perception des PME ? Est-ce que vous avez à leur égard une politique de coopération ?

« Nous ne séparons pas nos dossiers selon la taille des entreprises donc nous n'avons pas de définition aux PME. Notre politique consiste en une étude de faisabilité casuistique, faite surtout dans le cas d'un nouveau projet pour une nouvelle entreprise. Notre somme division ce fait entre corporate et personal loans ».

2- Disposez-vous d'une politique spécifique aux PME ?

« Nous avons les produits suivants :

- « Kafalat loan » pour les projets agricoles, industriels et touristiques, avec une période de grâce donnée au client pour faciliter son recouvrement du crédit*
- « incentive loan »*
- « subsidised loan »*
- Crédits bonifiés de la Banque du Liban ; que nous accordons aux clients anciens qu'on connaît bien».*

3- Demandez-vous des garanties supplémentaires lorsqu'il s'agit d'une PME ?

*«- pour le crédit Kafalat, il faut que le client présente à la banque les factures
-pour les crédits bonifiés, nous les accordons à nos clients auxquels on fait confiance
-après l'étude de chaque dossier nous décidons quel type de garantie on choisit (gage, hypothèque...) cela aussi dépend de notre connaissance du client»*

4- Financez-vous des opérations commerciales à l'étranger ou seulement au Liban ?

« Je n'ai pas encore eu un tel cas».

5- L'Etat joue-t-il un rôle de soutien à ce niveau ?

« La banque du Liban, lorsqu'il s'agit d'un prêt bonifié, paie une grande partie du crédit dont l'intérêt est déjà bas afin de supporter les PME».

Bank of Beirut (Mr. Eid Tawk):

1- Quelle est votre perception des PME ? Est-ce que vous avez à leur égard une politique de coopération ?

« Les PME sont les entreprises ayant un chiffre d'affaire inférieur à 2 millions de \$ et/ou un petit nombre d'employés et/ou ayant une courte durée d'activité. Nous avons à leur égard une politique coopérative puisque 'elles représentent une grande part du marché libanais».

2- Disposez-vous d'une politique spécifique aux PME ?

«La politique est celle établit par la banque du Liban avec les banques commerciales concernant les prêts bonifiés».

3- Demandez-vous des garanties supplémentaires lorsqu'il s'agit d'une PME ?

« Le montant et la nature des garanties variant avec la durée et le type du prêt. Rarement le prêt est octroyé à blanc, mais généralement, il s'agit de garantie immobilière (hypothèque) ou de garantie personnelle».

4- Financez-vous des opérations commerciales à l'étranger ou seulement au Liban ?

« Nous le faisons uniquement pour les entreprises dont le siège principal est au Liban».

5- L'Etat joue-t-il un rôle de soutien à ce niveau ?

« Surement, à un certain niveau, lorsqu'il s'agit d'un prêt bonifié, la banque du Liban paie une grande partie du crédit dont l'intérêt est déjà bas afin de supporter les PME, mais elle peut encore mieux faire».

First National Bank (Mr. Elias el Hage):

1- Quelle est votre perception des PME ? Est-ce que vous avez à leur égard une politique de coopération ?

« Notre perception des PME est basée tout d'abord sur leur taille, étant donné que leur nombre d'employés varie entre 5 et 100, leur chiffre d'affaires annuel est inférieur à 500 000 \$ et elles ont généralement au Liban un statut familial ».

2- Disposez-vous d'une politique spécifique aux PME ?

« On ne dispose pas de politique spécifique à leur égard, mais nous analysons les comptes bancaires de ces entreprises d'une manière différente que celle adoptée pour les grandes entreprises vu que leurs enjeux financiers, leur structure organisationnelle ainsi que leur position vis-à-vis des risques et des difficultés diffèrent ».

3- Demandez-vous des garanties supplémentaires lorsqu'il s'agit d'une PME ?

« Pas nécessairement, on traite les cas des PME d'une manière casuistique et nous ne généralisons pas mais en principe, toutes les banques commerciales libanaises préfèrent les garanties hypothécaires et les comptes bloqués (cash Co) ».

4- Financez-vous des opérations commerciales à l'étranger ou seulement au Liban ?

« Ça dépend du cas ».

5- L'Etat joue-t-il un rôle de soutien à ce niveau ?

« L'Etat libanais joue un rôle essentiel, plus précisément le ministère de l'économie et de commerce qui cherche à faciliter la création de PME mais aussi allège la fiscalité et les procédures pour encourager leur activités et leur création. Mais c'est la banque du Liban qui joue le plus grand rôle dans le financement des PME à travers les prêts bonifiés. Récemment elle a mis en vigueur un circulaire relatif à l'accélération de la création des start-ups »

131- Conclusion :

Le choix du mode financier convenable, doit résulter d'une analyse de la situation économique et juridique de l'entreprise, de sa politique, de la personnalité du gérant, etc. Ces variables diffèrent d'une entreprise à l'autre, ce qui implique qu'il n'existe pas un mode de financement parfait ou un passe partout.

Alors si le choix financier est crucial pour l'existence même de l'entreprise, il reste que, les problèmes financiers de celle-ci résultent aussi d'autres problèmes de gestion ou de stratégie. Ce qui implique, que le réel souci du dirigeant après avoir trouvé les sources de financement de son entreprise, c'est de s'attarder à planifier le comment afin d'employer ces sources de la manière la plus avantageuse.

Section II : Accès au marché local

I- Le rôle de «IDAL» :

132- L'autorité du Liban pour le développement des investissements (IDAL¹³⁷), est un organisme gouvernemental, créé en 1994 dans le but de promouvoir le Liban comme destination clé d'investissement, et d'attirer et de faciliter et de retenir les investissements dans le pays. Elle encourage les investisseurs en leur apportant assistance aux niveaux administratif et fiscal assurant ainsi un bon démarrage à ces derniers. Son rôle a été renforcé en 2001, par la promulgation de la loi numéro 360, fournissant un cadre pour réglementer les activités d'investissement au Liban et fournir des services de soutien aux entreprises. Cette loi a identifié les secteurs opportuns où l'investissement doit être soutenu afin de réaliser la croissance économique, ces secteurs sont les suivants : industrie, agriculture, Agro-industrie, tourisme, information, technologie et média. Cette entité a réalisé un succès surtout aux niveaux agricole et technologique attirant de nouveaux capitaux et investissements et encourageant l'exportation des produits nationaux¹³⁸.

Nous allons donc nous limiter dans cette section à présenter le rôle joué par IDAL au niveau local.

133- D'abord, au stade pré-investissement, IDAL intervient comme suit :

- Elle fournit aux investisseurs les informations intéressantes au niveau économique, commercial et juridique.
- Elle identifie les opportunités de travail dans les différents secteurs d'activité.
- Elle fournit les bases de données, la prospective et une évaluation des secteurs économique à fort potentiel de croissance.
- Elle élabore des statistiques sur l'investissement étranger au Liban.
- Elle établit un contact entre les investisseurs et les entrepreneurs afin d'accroître la possibilité de créer des joint-ventures.

134- Ensuite, à l'étape du financement, IDAL essaie d'exempter des projets qui répondent à certains critères des impôts sur les bénéfices réduisant les taxes à zéro sur une période de 10 ans. Elle réduit les frais d'inscription des propriétés, de l'acquisition des permis de travail ou de

¹³⁷ IDAL est l'agence nationale de promotion des investissements établie en 1994 dans le but de promouvoir le Liban en tant que destination privilégiée pour les investissements, ainsi que d'attirer, faciliter et maintenir les investissements dans le pays.

¹³⁸ « WHO WE ARE » available in http://investinlebanon.gov.lb/en/about_us

résidence entre autres. Elle octroie aussi des permis de travail pour les employés du projet d'investissement auquel elle apporte son soutien.

135- Enfin, au niveau des licences, IDAL remplace toutes les administrations, les autorités et les municipalités publiques dans la délivrance des autorisations administratives et des licences, à l'exception de celles accordées par le conseil des ministres¹³⁹.

Les tableaux ci-dessous montrent les investissements de l'autorité en 2014 ainsi que sa structure.

¹³⁹ « WHAT WE DO » available in http://investinlebanon.gov.lb/en/about_us/what_we_do/investment_promotion

LIST OF COMPLETED PROJECTS - APPROVED BY THE PRESIDENCY OF THE COUNCIL OF MINISTERS / COUNCIL OF MINISTERS (2014)¹⁴⁰

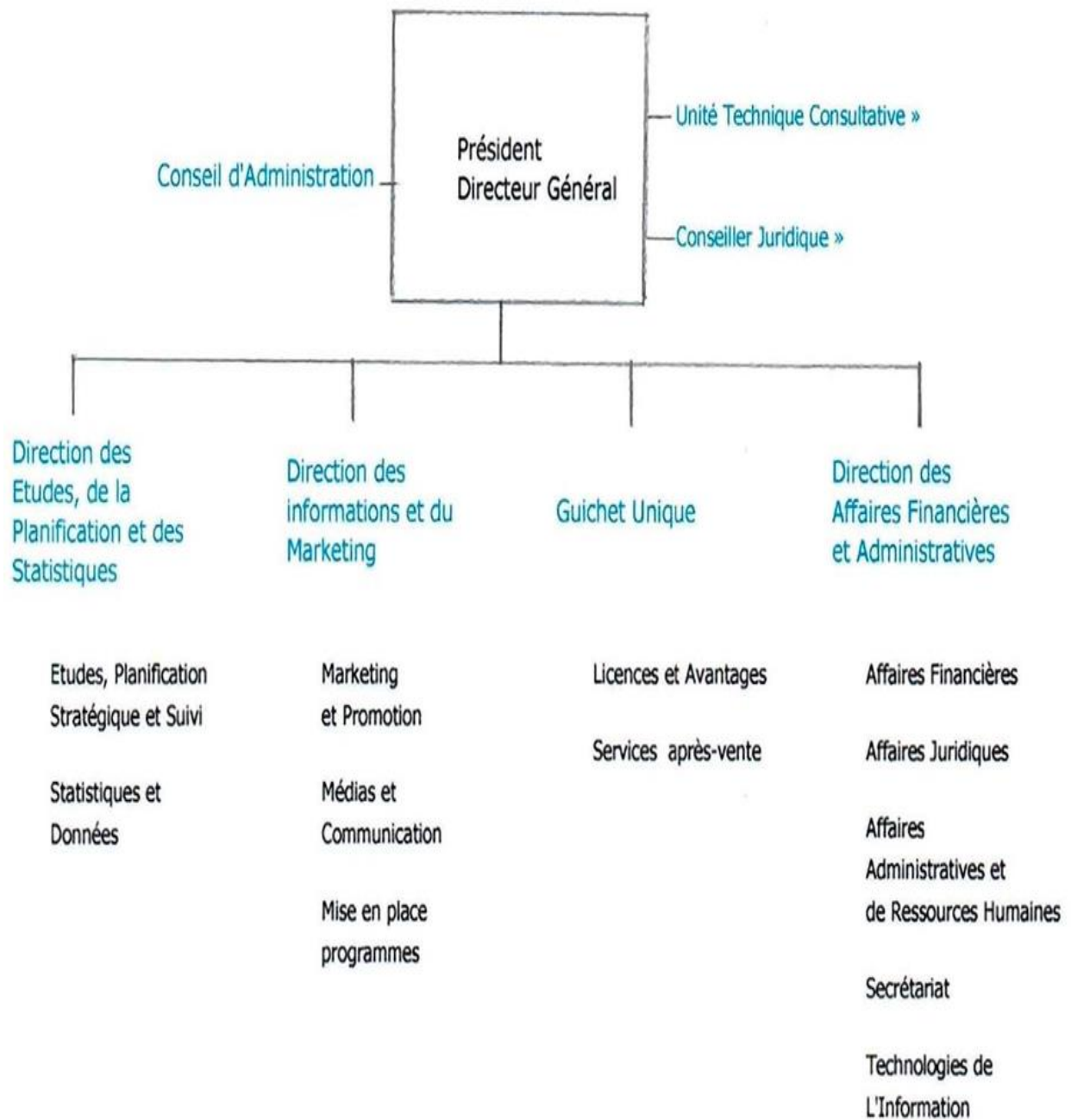
Sector	Sub-Sector	Project Name	Company Name	Investor's Origin	Invested Value (USD)	Jobs Created
Agro-Industry	Food Products	Omran Industrial Food	Omran Industrial Food Company	Lebanon	3,035,813	62
Industry	Pharmaceutical Products	Pharmaline	Pharmaline	Lebanon	12,522,459	39
Industry	Plastic Industry	API Manufacturing Premises	Advanced Plastic Industries	Lebanon	21,348,408	30
Technology	Medical	REVIVA Regenerative Medicine	REVIVA Regenerative Medicine Center	Lebanon	2,010,000	30

LIST OF PROJECTS APPROVED BY IDAL'S BOARD OF DIRECTORS (2014)

Sector	Sub-Sector	Project Name	Company Name	Investor's Origin	Invested Value (USD)	Jobs Created
Agro-Industry	Food Products	Lebanese Roasting Group	Lebanese Roasting Group	Lebanon	5,975,900	75
Agro-Industry	Food Products	Roasting & Food Processing Plant	Rifai Roastery	Lebanon	4,562,063	97

¹⁴⁰ http://investinlebanon.gov.lb/en/lebanon_at_a_glance/foreign_direct_investments/idal's_investments_2014

			Société des				
Tourism	Hotels Resorts	&Le Bristol Renovation	Hôtels et des Restaurants du Liban	Lebanon	28,300,000	41	
Tourism	Leisure Recreation	Ward & Cham Caprice	El &Vedun Star	Lebanon	15,663,120	164	



II- Le pôle technologique Berytech :

136-Dans cette ère de l'économie fondée sur la connaissance dans laquelle l'innovation, la technologie et l'esprit d'entreprise sont considérés comme des éléments essentiels pour favoriser la croissance économique rapide. Lancé en 2001 par université Saint-Joseph Berytech gère 3 centres de développement des entreprises, dans des endroits stratégiques ayant pour mission de fournir un soutien au plus grand nombre de porteurs de projets ainsi qu'aux entreprises exploitantes dans les domaines de la technologie, de la Multimédia et de la santé. Berytech offre un environnement propice aux entrepreneurs pour la création et le développement de start-up et PME, par le biais de l'incubation, le soutien aux entreprises, le réseautage, le mentorat, le financement et la création d'un environnement dynamique. Berytech intervient ainsi pour soutenir les investisseurs, développer leurs pouvoirs, assurer leur formation, leur fournir des conseils et encourager leurs nouveaux projets, stimuler l'innovation, favoriser une communauté entrepreneuriale et soutenir l'économie grâce à la création d'emplois et de talents. Il aide aussi les jeunes entreprises à bénéficier des opportunités technologiques existantes en leur assurant des bâtiments bien équipés. Reconnu internationalement comme membre du « European Business Network », Berytech a été le premier dans la région à recevoir l'accréditation de l'UE en tant que Business Innovation Center (BIC)¹⁴¹.

III- L'association d'incubation des entreprises de Tripoli (ci-après BIAT), et le centre d'innovation du Sud (ci-après SouthBIC)

137- BIAT et SouthBIC fournissent des services d'aide aux PME, tels que le mentorat, les conseils stratégiques et pratiques, l'expertise financière, les ateliers de formation, le Networking, entre autres¹⁴².

138- Conclusion :

Ces incubateurs d'entreprises ont un impact progressif sur la création des entreprises au cours des années. Dans le cadre de la politique de soutien aux PME poursuivie par le ministère de l'économie et du commerce libanais, l'évaluation révèle que « plus de 80 start-ups ont été créées par Berytech.

¹⁴¹ « *Impact and mission* » available in <http://berytch.org/impact-mission/>

¹⁴² OCDE/La Commission européenne/ETF (2014), « Liban », *op.cit.*, spéc.p.296.
DOI : <http://dx.doi.org/10.1787/9789264221864-23-fr>

La BIAT, en place depuis 2006, a appuyé la création de start-ups qui ont généré plus de 3 500 emplois entre 2006 et 2013. SouthBIC rapporte que 79% des emplois créés à partir de start-ups incubées sont des emplois entre hautement qualifiés »¹⁴³.

L'idée est qu'on ne doit pas se limiter à l'assistance des PME au niveau de leur financement, le soutien efficace de ces entreprises doit les accompagner aux différents stades de leur croissance et doit les orienter afin d'éliminer les possibilités de leur échec. IDAL joue un rôle primordial dans ce cadre, et ses réussites ont prouvé que nos PME libanaises ne souffrent pas uniquement des problèmes financiers, mais ont besoin d'orientation, de formation et de support essentiels à leur continuité.

Chapitre II - Développement international des PME libanaises

139- Nous ne nous limitons pas au seul intérêt du support des PME au niveau interne, ces entreprises ont besoin d'un support à un niveau international (**Section I**) et aussi, d'une promotion de leur niveau de concurrence (**Section II**). .

Section I-Accès au marché étranger

140- Les PME franchissent de plus en plus les frontières nationales, cependant, il leur reste à surmonter le problème de taille rendant cette internationalisation lente et progressive. Il s'agit surtout de développer une bonne stratégie d'exportation, une telle stratégie constitue le premier pas vers la croissance des PME. « La recherche de nouveaux clients à l'étranger paraît dans bien des cas une orientation stratégique qui semble beaucoup moins risquée que la diversification ». ¹⁴⁴Une jeune entreprise ne s'intéresse pas tout d'abord à l'exportation étant donné qu'elle a plein de difficultés à résoudre avant de s'y lancer. Ainsi elle ne fait pas l'effort pour essayer d'exporter. Peu à peu, une fois qu'elle n'a plus les pieds en l'air, elle pense à exporter vers un pays proche, géographiquement et culturellement, et prend le risque en le considérant comme

¹⁴³ *Ibid.*

¹⁴⁴ « *Gestion de la PME/PMI* » sous la direction de MARCHESNAY M. et FOUCARDE C. , *op.cit.*, spéc.p. 296

expérimental. Une fois l'expérience réussie, l'entreprise renforce ses liens avec ce dernier pays et reprend l'expérience avec des pays plus éloignés, elle aura des représentants qui lui facilitent la tâche de coopération et ensuite elle pourra établir des filiales de commercialisation à l'étranger. D'où le lien qui s'établit entre la taille d'une entreprise et le volume de son chiffre d'affaires réalisé à l'étranger¹⁴⁵.

141- Il importe à ce point-là de noter que deux entreprises peuvent réaliser le même volume en chiffre d'affaires à l'étranger mais de deux manières différentes. Ainsi l'une exporte vers un seul pays de destination ; c'est la « stratégie de marché-cible »¹⁴⁶, tandis que l'autre exporte vers plusieurs destinations ; et il s'agit là de la stratégie de l'« exportateur dispersé »¹⁴⁷

142- L'entreprise peut recourir à une société intermédiaire pour l'exportation, elle peut aussi créer en son sein, une branche responsable de l'exportation et de la prospection des marchés étrangers, réduisant ainsi ses coûts étant donné qu'elle n'aura plus besoin de payer à une tierce société¹⁴⁸.

143- Ce qui est intéressant dans l'exportation c'est qu'elle ne touche pas seulement l'aspect commercial de l'entreprise mais toutes les activités de celle-ci, elle participe donc à la croissance et au développement de l'entreprise¹⁴⁹.

144- Afin d'accéder aux marchés étrangers, l'entreprise doit alors travailler sur trois niveaux : la stratégie/ structure, la culture de l'entreprise et les ressources humaines

145- En ce qui concerne la stratégie et la structure, il s'agit d'obtenir un avantage comparatif à travers les structures de produits, les structures fonctionnelles et géographiques. Il s'agit aussi de parvenir à une prise de décision plus rapide à travers la structuration.

146- En passant à la culture de l'entreprise, on cible les normes, les valeurs, les conduites et les règles internes qui permettent à l'entreprise d'accéder aux marchés étrangers. Il faut donc que l'entreprise soit apte à subir des modifications rapides afin de s'adapter aux changements culturels

¹⁴⁵ *Ibid.*

¹⁴⁶ *Ibid*, spéc. p. 297.

¹⁴⁷ *Ibid.*

¹⁴⁸ *Ibid.*

¹⁴⁹ *Ibid.*

de n'importe quel pays avec lequel elle commercialise. Ainsi, l'entreprise pourra faire face aux problèmes d'identité, de psychologie et d'autorité qui varient souvent au niveau global.

147- Cinq éléments se montrent alors comme critiques afin d'aboutir à une telle culture globale :

- Une mission claire et simple
- La vision du PDG
- Une éducation de l'employé contrôlée par l'entreprise
- Un programme de formation aux employés
- Une concentration sur les processus d'une culture d'entreprise globale

148- Il reste alors, au troisième niveau, les ressources humaines de l'entreprise. Ce niveau concerne la formation des employés afin d'assurer un sain travail de groupe, et ensuite, celle des managers dont la présence et le pouvoir sont des facteurs de développement et de croissance de l'entreprise¹⁵⁰.

149- L'internet peut jouer un rôle important dans l'accès d'une PME au marché international. Cette technologie permet aux petites d'entreprises de se développer au niveau global, en établissant leur présence sur internet, leur permettant de créer de nouveaux emplois, de vendre des produits et d'attirer des clients potentiels. Cette expansion de la PME au niveau mondial se réalise suivant les étapes ci-dessous :

- Rechercher les nouvelles opportunités ; internet présente aux entreprises les idées nouvelles.
- Faire une recherche de clients potentiels ; vu l'abondance des informations sur internet
- Aboutir aux consommateurs ; et cela à travers la création d'un site web ou toutes les informations concernant les produits doivent être disponibles, ou bien, par le biais d'un centre commercial déjà établi sur internet, choisis par l'entrepreneur qui décide en faire partie.

¹⁵⁰ DA COSTA E., « *Global E-commerce strategies for small businesses* », Massachusetts, 2001, 197 pages, spéc. p. 17.

- Montrer l'image de l'entreprise ; il s'agit là du renouvellement et de la planification du site représentant l'image de l'entreprise. Il faut donc attirer l'attention des clients visitant le site et assurer leurs intérêts.
- Recevoir les paiements ; par le biais des techniques de paiements électroniques dont disposent les clients. Parmi ces techniques, la carte de crédit, dont l'utilisation facilite les échanges à travers le monde. En plus, l'entreprise peut demander l'aide d'un intermédiaire assurant ces échanges et aussi d'autres intermédiaires afin de livrer les produits aux clients (comme DHL et Fedex).
- Offrir aux clients un service après-vente ; internet facilite cette tâche en éliminant les difficultés des coûts élevés, de la différence des langues et du temps entre les pays. Ainsi, à travers la méthode FAQ (Frequently Asked Questions) on peut répondre aux questions posées par les clients sans les appeler, on a le temps de traduire leurs questions, et, enfin, nous ne sommes pas obligés de répondre au moment où la question est posée par le client. Une autre méthode qui peut aussi paraître bénéfique est celle du SIG (Special Interest Group). Dans ce cas, il s'agit d'un groupe d'individus intéressés par les mêmes produits formant ainsi une méthode de marketing sur internet. Ce service assure une satisfaction aux clients et les incite à acheter d'autres produits de la même entreprise afin d'en profiter¹⁵¹.

150- Au Liban, Il convient de noter que l'Union Européenne est intervenue dans ce domaine à travers plusieurs cadres que nous allons par la suite présenter.

Tout d'abord, l'UE a placé au Liban un centre libano européen appelé « ELCIM » ¹⁵² (Euro-Lebanese Centre for industrial modernization) afin de moderniser l'industrie du secteur privé et surtout les PME de ce secteur dont l'activité concerne l'imprimerie, la manufacture des chaussures, l'alimentaire, l'emballage entre autres activités.

Afin d'assurer une telle modernisation, ce centre intervient à différents niveaux :

- Faciliter l'accès des PME au financement et au moyen de haute technologie afin d'assurer leur développement.

¹⁵¹ *Ibid*, spéc. p. 15.

¹⁵² <http://www.elcim-lb.org/index.aspx>

- Créer des facteurs industriels sur le marché national
- Encourager l'exportation des produits industriels locaux
- Assurer une coopération entre l'industrie européenne et l'industrie locale.
- Encourager la spécialisation afin de mieux soutenir les PME.

151- Dans le but d'éliminer les obstacles à l'exportation et d'apporter aux PME l'assistance technique et financière nécessaire, le programme de modernisation industrielle (IMP) a été mis en place. Pour qu'une entreprise puisse bénéficier de ce programme il faut qu'elle soit enregistrée au registre de commerce, qu'elle regroupe au moins 5 personnes, et qu'elle existe depuis deux ans au moins.

152- Ensuite, on a déjà mentionné le rôle joué par la banque européenne d'investissement au niveau des prêts (voir financement par capital risque), cette dernière collabore avec les banques commerciales libanaises afin d'assurer le financement des PME.

Enfin, au-delà du soutien à l'afflux d'investissements, IDAL aide aussi à l'appui, la promotion et la commercialisation des produits libanais, surtout, les produits agro-industriels. Les services de promotion à l'exportation fournis par IDAL sont :

- Procurer des données sur les marchés et les opportunités d'exportation
- Assurer un soutien aux entreprises afin d'accéder aux marchés extérieurs
- Garantir une assistance technique aux exportateurs dans certains domaines
- Subventionner la participation à des foires étrangères

153- Deux programmes AGRI PLUS et AGRO MAP, ont été mis en place par IDAL, à cet égard, dans le but du soutien aux deux secteurs de l'agriculture et de l'agro-industrie, afin de stimuler le commerce et les investissements¹⁵³.

154- Le 10 Août 2015 le gouvernement libanais a édicté un décret no.2156 afin d'octroyer à IDAL un crédit de 21 milliards de livres libanaises pour encourager l'exportation des produits agricoles et industriels libanais aux pays arabes¹⁵⁴.

¹⁵³ “ *WHAT WE DO*” available in http://investinlebanon.gov.lb/en/about_us/what_we_do/export_promotion

¹⁵⁴ Journal official no. 33 du 13/8/2015 p. 2385

مراسيم

رئاسة مجلس الوزراء

مرسوم رقم ٢١٥٦

إعطاء المؤسسة العامة لتشجيع الاستثمارات
في لبنان «إيدال» سلفة خزينة

إن مجلس الوزراء،

بناءً على الدستور لا سيما المادة ٦٢ منه،

بناءً على القانون الموضوع موضع التنفيذ بالمرسوم
رقم ١٤٩٦٩ تاريخ ١٩٦٣/١٢/٣٠ وتعديلاته (قانون
المحاسبة العمومية) لا سيما المادتين ٢٠٣ و ٢٠٥ منه،
بناءً على اقتراح رئيس مجلس الوزراء، ووزير
المالية،

ويعد موافقة مجلس الوزراء بتاريخ ٢٠١٥/٧/٢،

يرسم ما يأتي:

المادة الأولى: تعطى المؤسسة العامة لتشجيع
الاستثمارات في لبنان «إيدال» سلفة خزينة بقيمة
/٢١,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠/ ل.ل. (واحد وعشرون مليار
ليرة لبنانية لا غير) وفقاً للتفاصيل التالية:

الغاية من السلفة: دعم فرق كلفة تصدير
الصادرات الزراعية والصناعية إلى الدول العربية،
وذلك لمدة سبعة أشهر على أن يدفع الدعم شهرياً وفقاً
لآلية تضعها المؤسسة العامة لتشجيع الاستثمارات في
لبنان مع وزير الزراعة.

طريقة تادية السلفة: بأمر من محتسب المالية
المركزي يحمل رقم وتاريخ هذا المرسوم.

مدة السلفة: سنة واحدة إعتباراً من تاريخ تأدية
قيمة السلفة.

كيفية تسديد السلفة: تسدد هذه السلفة إما نقداً
وإما بلحظ اعتماد في مشروع موازنة رئاسة مجلس
الوزراء للعام ٢٠١٦.

المادة الثانية: يعتبر مجرد استعمال الجهة
المستفلة لهذه السلفة إقراراً منها بالقدرة على التسديد
وفق الأسس المنصوص عليها في المادة الأولى من هذا
المرسوم.

المادة الثالثة: لا يجوز للجهة المستفلة وعلى
مسؤوليتها أن تستعمل السلفة أو أي جزء منها في غير
الغاية التي أعطيت من أجلها.

المادة الرابعة: على مدير الخزينة، مدير
الصرفيات، مدير الموازنة ومراقبة النفقات في وزارة
المالية، وجهاز المحاسبة في المؤسسة العامة لتشجيع
الاستثمارات في لبنان ملاحقة تسديد السلفة في
مواعيدها.

المادة الخامسة: ينشر هذا المرسوم ويبلغ حيث
تدعو الحاجة.

بيروت في ١٠ آب ٢٠١٥

صدر عن مجلس الوزراء
رئيس مجلس الوزراء
الامضاء: تمام سلام

نائب رئيس مجلس الوزراء
وزير الدفاع الوطني
الامضاء: سمير مقل

رئيس مجلس الوزراء
الامضاء: تمام سلام

وزير الاتصالات
الامضاء: بطرس حرب

وزير الأشغال العامة والنقل
الامضاء: غازي زعبي

وزير المالية
الامضاء: علي حسن خليل

وزير الداخلية والبلديات
الامضاء: نهاد المشنوق

وزير الإعلام
الامضاء: رمزي جريج

وزير البيئة
الامضاء: محمد المشنوق

وزير الشباب والرياضة
الامضاء: عبد المطلب الحناوي

وزير العدل
الامضاء: أشرف ريفي

وزير الزراعة
الامضاء: أكرم شبيب

وزير السياحة
الامضاء: ميشال فرعون

وزير الصحة العامة
الامضاء: وائل أبو فاعور

وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
الامضاء: نبيل دي فريج

وزير الشؤون الإجتماعية
الامضاء: رشيد درباس

وزير المهجرين
الامضاء: إليس شبطوني

وزير العمل
الامضاء: سجعان فزي

وزير الاقتصاد والتجارة
الامضاء: آلان حكيم

قرارات

تعاميم - علم وخير

وزارة الداخلية والبلديات

قرار رقم ١٦٣٣

تحديد مواصفات وخص السير
والشريحة الالكترونية ونظامها المشغل
إن وزير الداخلية والبلديات،

155- La Commission européenne assure le financement d'un projet pour le renforcement de gestion de la qualité, des capacités et de l'infrastructure au Liban, dont le but est de créer un centre d'information pour offrir des renseignements aux exportateurs et importateurs¹⁵⁵.

156- Conclusion :

Malgré qu'il existe au Liban plusieurs initiatives dans le domaine de la promotion à l'exportation, il reste à mettre en place une stratégie d'exportation formalisée. Un projet de loi est en cours d'étude par le parlement afin de créer une agence de promotion des exportations.¹⁵⁶

¹⁵⁵ OCDE/La Commission européenne/ETF (2014), «Liban », *op.cit.*, spéc. p.298.
DOI : <http://dx.doi.org/10.1787/9789264221864-23-fr>

¹⁵⁶ *Ibid.*

Section II-Capacité de concurrence

157- Une fois que l'entreprise franchisse toutes les étapes de l'internationalisation, qui correspond « [...] au développement des relations entre économies nationales et trouve donc son sens par rapport à un principe national de structuration de l'économie-monde »¹⁵⁷, on passe au phénomène de globalisation qui s'explique comme étant « [...] l'interprétation de la mondialisation dans des termes exclusivement économiques privilégiant l'efficacité et la compétition et se traduisant par la marchandisation de tous les aspects de la vie sociale[...] »¹⁵⁸ Et c'est à ce niveau là qu'intervient le jeu de la concurrence, étant donné que la mondialisation conduit à l'inscription des stratégies de l'entreprise dans une « perspective planétaire »¹⁵⁹, à la « diffusion d'un produit, d'une idée, d'un aspect d'un mode de vie particulier, à l'ensemble de la planète »¹⁶⁰.

158- En plus, l'internationalisation est un outil révélateur des avantages comparatifs de chaque entreprise. Ainsi, dans la plupart des cas, on importe pour accéder à des produits de haute technologie ou à des produits moins chers que nos produits nationaux. Donc l'entreprise qui importe cherche à améliorer sa situation. L'internationalisation des achats s'inscrit alors dans une stratégie de renforcement des avantages comparatifs¹⁶¹.

159- Une autre forme d'internationalisation est celle de la production à l'étranger, des PME créent des filiales de production qu'elles localisent à l'étranger, elles sont appelées « baby-multinationales ».¹⁶²

160- Etant donné que le processus de globalisation touche à toutes les activités de l'entreprise telles sa production, sa commercialisation, entre autres, cela implique que cette entreprise doit avoir une capacité technologique et commerciale qui la rend apte à concurrencer les multinationales. Ce qui permet à une petite entreprise de concurrencer les firmes multinationales dont les produits standardisés sont vendus à une échelle mondiale, c'est l'hyperspécialisation qui

¹⁵⁷ KEBADJIAN G., « *Analyse économique et mondialisation : six débats* » in Mondialisation, les mots et les choses, Ed. Karthala, 1999, spéc.p.55.

¹⁵⁸ OST F., « *Mondialisation, globalisation, universalisation. S'arracher encore et toujours à l'état de nature* » in le droit saisi par la mondialisation, A.Morand(sous la direction de),Ed. Bruylant, Bruxelles, 2001, pp.6-7.

¹⁵⁹« *Gestion de la PME/PMI* » sous la direction de MARCHESNAY M.et FOUCARDE C.,*op.cit.*, spéc. p.298.

¹⁶⁰ P.HUGON, « *Sept questions transversales sur la mondialisation* », in Mondialisation, les mots et les choses, Ed. Karthala, Paris, 1999, spéc.p.211.

¹⁶¹ « *Gestion de la PME/PMI* » sous la direction de MARCHESNAY M.et FOUCARDE C.,*op.cit.*, spéc. p.298.

¹⁶² *Ibid.*, spéc.p.299.

lui permet d'avoir un monopole sur le marché international, et cela, grâce à une technologie spécifique satisfaisant un besoin spécifique. Il paraît que la PME possède un autre avantage dans ce domaine, celui-là se représente par sa présence partout dans le monde grâce aux déplacements du dirigeant, étant donné que sa taille et son capital ne lui permettent pas dans la plupart des cas, de fonder des unités de production à l'extérieur, ce que font les multinationales. Cela implique une plus grande confiance de la part des clients, une plus grande transparence, et une différente technique de gestion de l'espace. Au lieu de se disperser comme le font les grandes firmes, les PME préfèrent se mobiliser¹⁶³.

161- Il reste que, pour s'adapter à la globalisation la PME a besoin de s'organiser à différents niveaux.

162- Au niveau de l'information, celle-ci devient plus sophistiquée dans une entreprise globale, par la suite il faudra mettre en place un système d'information selon lequel les représentants de l'entreprise à l'étranger envoient régulièrement des rapports sur les activités opérées.

163- Au niveau de la gestion, le problème de l'absence de délégation de pouvoir présent dans la plupart des PME classiques, pourra se voir résolu, vu l'indispensabilité de cette délégation quand l'entreprise agit sur une échelle mondiale. La supervision directe devient inopérante et cette difficulté dans la stratégie arrive à sa fin.

164- Au niveau de la planification, un plus vient s'ajouter à l'organisation de la PME. Devenue ainsi globale, cette dernière ne peut plus agir selon les intuitions de son gérant, il faut à ce niveau-là, passer à des études s'étalant sur une période de temps, et donc il faut planifier. La question se pose alors de savoir si ces changements dans l'organisation d'une PME transforment celle-ci à une nouvelle forme d'entreprise ou à une grande entreprise en miniature ? « Non, car il est toujours possible d'articuler les modes de gestion de proximité aux exigences de la mondialisation. C'est ce que l'on appelle la stratégie de « glocalisation ».¹⁶⁴

165- L'environnement dans lequel se situe une entreprise peut être une motivation à l'internationalisation de celle-ci. C'est l'effet du local qui permet de globaliser l'entreprise dans ce cas. Il s'agit d'un milieu qui encourage l'entreprise à exporter à travers des organes de conseil,

¹⁶³ *Ibid.*, spéc.p.300.

¹⁶⁴ *Ibid.*, spéc.p.301.

de soutien qui permettent l'accès d'une petite entreprise au marché mondial. Ces organes peuvent être des organismes publics ou des grandes firmes appartenant au secteur privé. En outre, le local de l'entreprise joue un rôle primordial à ce niveau, par exemple lorsqu'il est proche d'un aéroport, d'une zone portuaire il facilite l'internationalisation de cette entreprise.

166- Ainsi « La stratégie de « glocalisation » peut se définir comme une stratégie où la pénétration des produits et marchés globaux est combinée avec une forte intégration entrepreneuriale dans le contexte local »¹⁶⁵. Alors il ne s'agit pas seulement d'un commerce global, mais aussi d'une coopération locale entre PME. Cela veut dire qu'une PME, afin de se développer, doit bien bénéficier du local pour accéder à l'international. Et à ce moment-là, le global renforcera le local.

167- Il importe de noter que, afin de survivre face à la mondialisation, il existe une stratégie intéressante qui est celle des réseaux. Ainsi, les PME mettent en commun leur compétences et ressources pour participer à l'économie globale d'une façon flexible et efficace, et sans être prohibées par le coût élevé et l'absence de stratégie mondiale. Ce regroupement assure aux PME une compétitivité et une capacité de concurrence au niveau global.

168- Toutefois, l'orientation et la formation des dirigeants des PME semblent essentielles pour qu'ils soient au courant de l'existence et de la faisabilité de telles stratégies au Liban.

169- Le tableau¹⁶⁶ ci-dessous présente les différents positionnements des PME face à la mondialisation.

¹⁶⁵ *Ibid.*, spéc.p.302.

¹⁶⁶ DAWAR N & FROST T.(1999). "Competing with giants: survival strategies for local companies in emerging markets." Harvard Business Review.

POSITIONNEMENT DES ENTREPRISES DANS LES MARCHÉS EMERGENTS

		Actifs Compétitifs	
		Spécifique au marché local	Transferable à l'étranger
Pression de Globalisation dans l'industrie	Elevée	DODGER Concentration sur un maillon de la chaîne de valeur orienté vers le marché local. Devenir partenaire à une multinationale. Vendre l'entreprise à une multinationale.	CONTENDER Utilisation des capacités et des ressources de l'entreprise pour ressembler aux multinationaux dans des marchés spécifiques. (Niche)
	Basse	DEFENDER Se servir des actifs locaux dans des segments du marché où les multinationaux sont faibles.	EXTENDER Expansion dans de nouveaux marchés similaires à ceux où on opère utilisant nos compétences actuels.

NIRAJ DAWAR & TONY FROST (1999). *Competing with giants: survival strategies for local companies in emerging markets*. Harvard Business Review.

170- Pour faire face aux multinationales, une PME peut alors suivre l'une des quatre stratégies suivantes :

1- Defender :

C'est la stratégie de se focaliser sur les produits vendus au niveau local, d'essayer de mieux satisfaire aux besoins des clients locaux, de s'adresser aux clients qui encouragent le marché local et non ceux qui visent les marques internationales.

Ainsi, vu leur flexibilité marquée en les comparant aux multinationales, les PME peuvent abaisser leur prix pour préserver leur marché et clients spécifiques. Cependant, une grande firme ne peut pas procéder ainsi sans dégrader la standardisation de sa marque.

Les PME peuvent aussi bénéficier de la transparence de l'information des multinationales quant à leurs prix, leurs produits et leurs stratégies, pour se préparer et offrir des produits plus adaptés aux clients qu'ils visent.

2- Dodger:

Lorsque la pression de globalisation devient élevée, la PME ne peut plus se concentrer sur ses actifs locaux, il lui faut alors une nouvelle structure. Elle doit donc se rendre partenaire d'une multinationale ou de lui vendre l'entreprise.

Il reste quelques cas exceptionnels de survie ; comme dans le cas où la PME dispose d'un avantage compétitif quant à sa distribution, son service après-vente, ou les garanties qu'elle offre avec le produit ou le service. Dans ces cas elle se concentre sur ces avantages pour faire face à la mondialisation et sélectionne les marchés qu'elle doit viser après avoir étudié soigneusement les répercussions possibles.

La stratégie du dodger est l'une des plus difficiles, plusieurs PME n'arrivent pas à franchir cette étape et vendent leur entreprise à une multinationale qui opère elle-même les changements nécessaires afin de réinvestir l'entreprise.

3- Extender :

Afin d'augmenter ses revenus et de réaliser une économie d'échelle, une petite entreprise qui possède des actifs transférables peut viser des marchés similaires et augmenter son succès.

Cette ressemblance peut résulter de la proximité géographique, des commandes des clients, de la présence des expatriés dans cet autre pays ou même d'une culture ou d'une langue voisine similaire.

En se basant sur cette stratégie de marchés similaires, l'entreprise survit à l'envahissement, par les multinationales, du marché local.

4- Contender :

Lorsque la petite entreprise possède des actifs transférables au niveau global, elle peut alors devenir elle-même globale ; c'est la stratégie contender.

Cependant, en les comparant aux grandes firmes, on remarque que ces entreprises bénéficient d'une abondance de ressources naturelles et donc d'un avantage de coût, mais aussi, qu'il leur manque des compétences quant à la livraison ou l'emballage.

Il faut donc que ces PME conservent leur spécialisation afin de trouver un marché niche. Cela pourra nécessiter une restructuration et par la suite un besoin de financement¹⁶⁷.

En somme, les PME se trouvant dans ce chaos mondial doivent bénéficier de leur flexibilité pour pouvoir survivre. Les dirigeants doivent alors étudier la situation de leurs entreprises et trouver la stratégie convenable selon les caractéristiques et l'industrie propres à elles.

¹⁶⁷ NIRAJ DAWAR & TONY FROST (1999). "Competing with giants: survival strategies for local companies in emerging markets". Harvard Business Review.

Conclusion générale

171- En guise de conclusion, les développements qui précèdent suggèrent essentiellement trois observations.

172- En premier lieu, les dispositions du Code de commerce libanais concernant la faillite et les formes de sociétés doivent subir des réformes afin d'introduire des règles spécifiques en faveur des petites et moyennes entreprises qui constituent le cœur du marché libanais, un moteur d'emplois, et une majorité écrasante des entreprises libanaises. Le Code du travail du 23 septembre 1946, en dépit de multiples amendements, gagnerait davantage à prendre en compte le capital humain de ce type d'entreprise en assouplissant les règles générales en matière d'embauche, de périodes d'essai, de durée du travail, de rupture de contrat ou encore de congés payés. Du point de vue fiscal, l'Etat libanais en exonérant les PME des taxes professionnelles et en supportant à leur place tout ou partie des charges sociales pourrait alléger sensiblement la lourde fiscalité qui pèse sur elles. De manière concomitante, des dispositions spécifiques aux PME doivent être introduites dans le droit des marchés publics afin de garantir une souplesse quant aux conditions requises pour la participation de ces entreprises aux appels d'offres. Dans tous ces domaines, force est de constater que le régime juridique applicable aux PME est encore trop souvent aligné sur celui des grandes entreprises qui disposent pourtant d'un pouvoir financier et commercial ainsi que de conseils juridiques bien plus importants.

173- En second lieu, les procédures administratives et judiciaires longues et coûteuses, la corruption, la concurrence déloyale, l'absence d'informatisation des données, l'inexistence d'une politique d'apprentissage de l'entrepreneuriat et le défaut de coordination entre les différents ministères libanais susceptibles d'intervenir dans le champ d'action des PME, sont des problèmes dont la résolution se révèle de plus en plus urgente pour la stabilité économique du pays. De tels problèmes paralysent en effet les retombées positives des PME sur l'économie libanaise.

174- En troisième lieu, et dans le contexte qui vient d'être décrit, le Liban a tout intérêt à élaborer des stratégies de soutien plus actives en faveur des PME dans un système commercial international en évolution rapide, d'une manière qui garantisse sa capacité à poursuivre des objectifs de

développement économique, d'innovation et de cohésion sociale. Ces stratégies de soutien ne doivent plus se limiter au financement des PME, mais doivent également inclure des mécanismes commerciaux et juridiques facilitant l'accès des PME libanaises aux marchés internationaux et leur bonne gouvernance. Dans cette optique, une analyse comparative des politiques adoptées par les pays occidentaux et certains pays en développement dans ce domaine permettrait de poser les jalons d'un véritable « code » des PME au Liban. Au regard des enjeux en présence, un tel projet mérite incontestablement d'être mené dans le cadre d'une thèse de doctorat.

Bibliographie :

I- Lois, Codes et Recommandations :

- Code de Commerce Libanais
- Recommandation de la Commission des Communautés Européennes du 6 Mai 2003 dans <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003H0361>
- Note officielle numéro 305/10 du 4/9/2014,.Département des appels d'offres.
- Proposition de loi visant à protéger les petites et moyennes entreprises et les entreprises de taille intermédiaire, disponible sur <http://www.assemblee-nationale.fr/14/propositions/pion1819.asp>
- Loi numéro 2008-776 du 4 Août 2008 de modernisation de l'économie, disponible sur <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000019283050>
- Décret 2008-1354 du 18 décembre 2008, disponible sur <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000019961059>

II- Doctrine :

A- Ouvrages généraux :

- **KEBADJIAN G.**, « *Analyse économique et mondialisation : six débats* » in Mondialisation, les mots et les choses, Ed. Karthala, 1999.
- **HUGON P.**, « *Sept questions transversales sur la mondialisation* », in Mondialisation, les mots et les choses, Ed. Karthala, Paris, 1999.
- **MERLE P.** « *Droit commercial Sociétés commerciales* », Ed. Dalloz, Paris, 2001, 844 pages.
- **OST F.**, « *Mondialisation, globalisation, universalisation. S'arracher encore et toujours à l'état de nature* » in le droit saisi par la mondialisation, A. Morand (sous la direction de), Ed. Bruylant, Bruxelles, 2001

- **DAHER K.**, «*Les Impôts au Liban* », Ed. Antoine, Beyrouth, 2002, 294 pages.
- **GHOLMIEH G.** «*Droit du travail et de la Protection Sociale au Liban* », Ed. Sader, Beyrouth, 2010, 208 pages.
- **SILBERZAHN P.**, «*Effectuation les principes de l'entrepreneuriat pour tous* », Paris, Ed. Pearson, 2014, 174 pages, p.1.
- **ROBIC J.-P. et LEMEUNIER S.**, «*L'entrepreneur face à l'entreprise en difficulté* », Paris, Ed. de Boeck, 2015, 157 pages, p.14.

B- Ouvrages spécialisés :

- **GELINIER O. et GAULTIER A.** «*L'avenir des entreprises personnelles et familiales* », Ed. Hommes et Techniques, Loire, 1979, 254 pages.
- **JULIEN P.A. et MARCHESNAY M.**, «*La petite entreprise principes d'économie et de gestion* », Ed. G. Vermette, Paris, 1988, 286 pages.
- «*Gestion de la PME/PMI* » sous la direction de **MARCHESNAY M. et FOUCARDE C.**, Ed. Nathan, Paris, 1997, 317 pages.
- **DA COSTA E.**, «*Global E-commerce strategies for small businesses* », Massachusetts, 2001, 197 pages.

C- Articles :

- «*Création d'entreprises - Spécificités au Liban* », disponible sur <http://www.ccfrancolibanaise.com/fichepratique/creationdesocieteauLiban.html>
- «*Entrepreneurship and Small and medium-sized enterprises (SME's)*» available in http://ec.europa.eu/growth/smes/index_en.htm
- **Econews** numéro 40 du Janvier 2015 disponible sur <http://www.ccib.org.lb/uploads/54b7b3567496f.pdf>
- «*Les avantages de la petite entreprise* » disponible sur <http://iipdigital.usembassy.gov/st/french/publication/2008/06/20080626160218jreeduos0.9657251.html#axzz3l8LS3ZJT>

- « **TPE/PME : travailler dans une entreprise à taille humaine** » disponible sur <http://www.onisep.fr/Premiers-pas-vers-l-emploi/Decouvrir-le-monde-professionnel/TPE-PME-travailler-dans-une-entreprise-a-taille-humaine>
- « **9 avantages à travailler au sein d'une PME** » disponible sur <http://www.jobat.be/fr/articles/9-avantages-a-travailler-au-sein-dune-pme/>
- « **Entreprises familiales : échapper au syndrome Dallas** », Echos, 7 Septembre 2007
- « **Maintenir de bonnes relations de travail avec ses employés** » disponible sur http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/Module_12_Bonnes_relations_travail.pdf
- HADDAD M., « **Modes de financement : critères et types disponibles aux PME Libanaises** », disponible sur <http://www.fgm.usj.edu.lb/pdf/a514.pdf>
- « **Le leasing au Liban : une formule de financement simple et souple** » disponible sur http://www.sgbl.com.lb/sgbl_fr/nos-communications/Revuesdepresse/Pages/Le-leasing-au-Liban.aspx
- « **La BEI alloue 45 millions d'euros à la Fransabank pour financer les PME** » disponible sur <http://www.lecommercedulevant.com/node/23651>
- « **Les prêts Kafalat en baisse de 52 % en janvier** » Commerce du Levant 25/2/2015, disponible sur <http://www.lecommercedulevant.com/node/24545>
- « **IFC in Lebanon** » available in http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/region__ext_content/regions/europe+middle+east+and+north+africa/ifc+middle+east+north+africa+and+south+america/countries/lebanon+country+landing+page
- « **WHO WE ARE** » available in http://investinlebanon.gov.lb/en/about_us
- « **WHAT WE DO** » available in http://investinlebanon.gov.lb/en/about_us/what_we_do/investment_promotion
- « **Impact and mission** » available in <http://berytech.org/impact-mission/>

- NIRAJ DAWAR & TONY FROST (1999). *“Competing with giants: survival strategies for local companies in emerging markets.”* Harvard Business Review.
- DE KOK J., DEIJL C. and ESSEN C., *«Is small still beautiful? »*, available in http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_216909.pdf
- CHOUCAIR M. *« La PME: développement et emploi »*, EcoNews, l'économie libanaise & arabe, Décembre 2012, p.1, disponible sur <http://www.ccib.org.lb/uploads/51648ff77b1ae.pdf>
- *« Regards sur les PME n° 10, Observatoire des PME »*, OSEO services, disponible sur https://www.google.com.lb/search?q=OSEO%2C+%C2%AB+Regards+sur+les+PME+%C2%BB+Num%C3%A9ro+10%2C+p.183&oq=OSEO%2C+%C2%AB+Regards+sur+les+PME+%C2%BB+Num%C3%A9ro+10%2C+p.183&aqs=chrome..69i57.590j0j8&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF-8
- *“Caractéristiques d’une entreprise familiale florissante ”* disponible sur www.agrireseau.qc.ca
- *« Définition : L’entreprise familiale »* disponible sur <http://www.petite-entreprise.net/P-3088-134-G1-definition-l-entreprise-familiale.html>
- H.B.PHILIPPE, *« Liban : Une « charte des PME » pour favoriser leur développement »* disponible sur <http://www.lorientlejour.com/article/901263/une-charte-des-pme-facteur-de-developpement.html>

III- Publications :

- A- OCDE/La Commission européenne/ETF (2014), *«Liban »*, dans *Politiques en faveur des PME Afrique du Nord et Moyen-Orient 2014 : Evaluation sur la base du Small Business Act pour l’Europe*, Editions OCDE, Paris, p.286
DOI : <http://dx.doi.org/10.1787/9789264221864-23-fr>

- B- Ministry of Economy and Trade, “**NATIONAL SME STRATEGY**”, in
<http://www.economy.gov.lb/index.php/subCatInfo/2/170>
- C- « **SME’s workshop report** » available in
<http://www.institutdesfinances.gov.lb/english/listingPDF.aspx?pageid=44>
- D- Ministry of Economy and Trade, “**SME GUIDE BOOK**”, in
<http://www.economy.gov.lb/index.php/subCatInfo/2/170>
- E- Journal official no. 33 du 13/8/2015 p. 2385
- F- « **PME/PMI : situation actuelle et perspectives** » disponible sur
<http://www.ces.gov.lb/SiteCollectionDocuments/Files/Etude%20sur%20les%20PME-PMI%20version%20Fr.pdf>
- G- Rapport d’information numéro 374 : Aider les PME : l’exemple américain,
disponible sur <http://www.senat.fr/rap/r96-374/r96-3741.html#RTFTToC2>

TABLE DES MATIERES

Sommaire	1
Introduction	2
Partie I : L’absence d’un cadre juridique spécifique aux PME dans le droit libanais	9
Titre I : Un dispositif juridique fragmentaire.....	10
Chapitre I : PME et droit libanais.....	10
Section I- Les obstacles liés à la constitution des PME.....	10
Section II- Les obstacles liés au fonctionnement des PME.....	12
I-Forme sociétaire.....	12
II-Charges fiscales.....	20
III-Charges sociales.....	23
IV-Appel d’offre publique.....	25
Section III-Les obstacles liés à la cessation d’activité des PME	28
Chapitre II : Aperçu de quelques PME libanaises.....	29
Section I : « SmartFarm S.A.L. » représentée par Mr. Naji Kamar.....	30
Section II : « Nutshell Gems s.a.r.l. » représentée par Mr. Henri Gemayel.....	32
Section III : « Care Of – C/O Hospitality Consulting and Management S.A.L » propriétaire du restaurant français « Le petit gris » représentée par Mr. Makram Rabbat....	34
Section IV: « METACS S.A.R.L. » représentée par Mr. Emile Azar.....	36
Section V - « Octopus Logistics S.A.R.L. » représentée par Mr. Joseph Mhanna	38
Section VI - « CCT S.A.L. » représentée par Mr. Joseph Mhanna	40
Section VII - « Cruise rent a car S.A.L. » représentée par Mr. Maher Abou Antoun	42
Section VIII - « Feer McQUEEN S.A.R.L. » représentée par Mr. Firas Mghames	44
Section IX - « Starburst S.A.L. » représentée par Mr. Anthony Abi Saab	47
Titre II : Un dispositif juridique inadapté	49
Chapitre I : Inadaptation dans la structure de l’entreprise.....	49
Section I- Les variétés de structuration des PME.....	49
Section II- Les avantages et les inconvénients de cette structure.....	52
I-Avantages et facteurs de réussite de la petite entreprise.....	52

II-Inconvénients et causes d'échec de la petite entreprise.....	54
Chapitre II : Inadaptation dans la gestion de l'entreprise.....	56
Section I- La forte influence du gérant.....	56
Section II-Les alternatives à la forte influence du gérant.	59
Partie II : La nécessité de promouvoir un cadre juridique spécifique aux PME	62
au Liban.....	
Titre I : Les avantages du développement des PME au Liban.....	63
Chapitre I : Un facteur de croissance et de développement économique majeur.....	63
Section I-Un moteur d'innovation et de création d'emplois.....	63
I-Un moteur d'innovation.....	63
II-Une source d'emplois.....	65
Section II-Nécessité d'une sensibilisation à l'entrepreneuriat et d'une formation continue...	67
Chapitre II : Un facteur de cohésion sociale.....	69
Section I-Au niveau familial.....	69
Section II-Au niveau social.....	71
Titre II : La stratégie de soutien au développement des PME au Liban.....	73
Chapitre I : Promotion des PME au sein du marché libanais.....	73
Section I-Création de sources alternatives de financement.....	73
Section II-Accès au marché local.....	88
I- Le rôle de « IDAL ».....	88
II-Le pôle technologique Berytech.....	93
III- L'association d'incubation des entreprises de Tripoli (ci-après BIAT), et le centre d'innovation du Sud (ci-après SouthBIC).....	93
Chapitre II : Développement international des PME libanaises.....	94
Section I-Accès au marché étranger.....	94
Section II-Capacité de concurrence.....	101
Conclusion Générale	106
Bibliographie.....	108