

# ÉDITORIAL

La théorie de gestion standard des entreprises basée sur le modèle appliqué à partir d'une stylisation personnelle du chef d'entreprise et du groupe décideur ne constitue plus la politique optimale de positionnement et de pénétration sur les marchés internationaux ni une maximisation de rentabilité.

Cette forme de gestion subjective bute désormais sur plusieurs obstacles qui tiennent à la personnalisation du choix de gestion retenu, à la sensibilisation plutôt régressive d'auto-technique et surtout au désintéressement de formation du personnel qui, au-delà des diplômes universitaires, a besoin d'une plus grande approche des nouvelles données économiques et l'adaptation de l'entreprise à plus d'une technologie de pointe qui fait avancer inconditionnellement cette dernière.

L'alternance des choix de gestion d'entreprise n'est plus de mise dans le nouveau concept de management car beaucoup d'exigences techniques et technologiques sont devenues impératives quant à la gouvernance d'entreprise.

La nouvelle structuration du marché et du positionnement des investisseurs, la gestion sophistiquée des entreprises, l'intégration impérative de ces dernières dans un environnement international contraignant où les opérations à distance deviennent de rigueur, l'intégration du Cloud Computing (CC) dans le système de la technologie de l'information (IT), représentent autant de pressions exercées sur l'entreprise afin que cette dernière puisse assurer sa pérennité dans un monde économique en pleine mutation.

De même et en parallèle, beaucoup d'études sont faites par des spécialistes du comportement des marchés et des acteurs économiques et où des professionnels de métiers sont de plus en plus impliqués dans l'importance de la mesure du temps imparti à l'exercice de leurs activités respectives et de l'appréhension d'une bonne perception dans la planification de leur temps en fonction de l'évolution effarante des nouvelles conditionnalités économiques.

De ce fait les acteurs économiques cherchent de plus en plus les meilleurs moyens économiques, financiers et budgétaires qui s'imposent afin de réduire leur coût d'investissement par la réduction des frais et charges pour qu'ils puissent continuer à se positionner concurrentiellement sur les marchés internationaux.

Dans le domaine de la gouvernance, l'égalité entre les hommes et les femmes constitue en ce XXI<sup>ème</sup> siècle un défi au monde en développement où la condition

---

féminine constitue de plus en plus un besoin d'intégration totale et complète aussi bien dans les domaines socio-politiques qu'économiques et où il reste impératif aux États, notamment à ceux du Moyen-Orient et de l'Afrique de Nord (MENA) de s'en soucier sérieusement.

Inéluctablement le Liban est perçu comme impliqué dans l'ensemble de cette nouvelle « idéologie ».

Les articles de l'actuelle publication démontrent clairement l'intérêt que portent les néo-décideurs dans les choix de stratégie que leur offrent les marchés.

Pour ce qui est de la structuration du marché et du positionnement des investisseurs quant à leur détermination à injecter des fonds dans des secteurs productifs, la « théorie de l'efficacité du marché » proposée par un premier auteur aidera inéluctablement à façonner une philosophie d'investissement de même qu'à orienter les investisseurs.

Par hypothèse, si les marchés sont efficaces, personne ne sera à même de chronométrer une quelconque activité selon ses intérêts, ni chercher à baisser les valeurs des biens et des produits proposés. Les investisseurs qui se seraient basés sur la « théorie de l'efficacité du marché » et qui ont de ce fait acquis une certaine rationalité de l'évolution de ce dernier sont à même d'évaluer la valeur réelle d'un quelconque actif, et de se comporter de façon objective face à de telles évaluations.

Dans certaines configurations de non-fixation définitive de choix à prendre, la meilleure stratégie d'investissement serait tout simplement d'acheter et de conserver une diversification de biens et produits fortement indexés.

Mais au cas où les marchés restent inefficaces, il serait fort intéressant de détecter les raisons de cette inefficacité et essayer d'agir sur les marchés afin de mieux les exploiter.

Dans cet article, l'auteur traite ainsi de deux théories les plus influentes de la finance moderne : la « théorie du marché efficace » et la « finance comportementale ».

La compréhension de ces deux théories aidera à définir la stratégie que ciblerait chaque investisseur, d'autant plus qu'un changement de comportement traditionnel vers ces deux modèles se traduit désormais pratiquement quotidiennement sur les marchés.

Par conséquent les éléments traditionnels et comportements efficaces seront combinés afin de mieux appréhender le fonctionnement du marché et la nature de ses acteurs.

(Market Efficiency vs Behavioral Finance; Sami FAKHOURY – EDDBA, USJ ; Université Paris Dauphine, France).

Dans ce nouveau concept de l'économie moderne, l'entreprise dans son évolution fonctionnelle et environnementale doit s'adapter aux exigences et

conditionnalités du nouveau contexte qui proposerait une gestion avancée, voire sophistiquée de l'entreprise, sous toute forme soit-elle.

Une métamorphose structurelle et managériale conditionnerait les modalités de gestion qui ne peuvent plus être les mêmes qu'auparavant (management, gestion de ressources humaines, audit, adaptation aux nouvelles méthodes techniques et technologiques en progression constante, informatisation et traitement de données, cloud computing, etc.). D'où la nécessité d'une évolution progressive mais rapide.

L'auteur de l'article aborde, dans un premier temps, le concept de suivi de carrières au sein des entreprises implantées dans un pays déterminé – et plus précisément le Liban. Ainsi le changement rapide de l'environnement caractérisant l'évolution impérative des carrières des employés rendant difficile leur adaptation rapide aux nouveaux modèles de gestion, bien que ces modèles doivent constituer un outil de motivation et un facteur d'influence positive sur la productivité et le taux de roulement dans l'entreprise.

Alors que la partie empirique de l'article repose sur les différentes fonctionnalités que doit adopter le département des ressources humaines dans la gestion du cheminement des carrières au sein de l'entreprise qui exige un processus assez professionnalisé sur lequel doit se focaliser ce même département. Il révèle ainsi les préoccupations et les difficultés rencontrées par les décideurs pour la bonne mise en œuvre du concept, bien qu'une telle situation pourrait engendrer chez les employés un stress et un épuisement émotionnel sur leur comportement physique et psychologique qu'il s'agit d'identifier, de gérer et de traiter, etc.

(Career Path Management as a Motivational Tool for Employees; Hilda BAIRAMIAN – Professeur Associé à la FGM, USJ; Camille RIZK-SORBO – Researcher, BT Norwegian Business School).

Un cas d'application proposé par un troisième auteur porte notamment sur les aménagements financiers au sein d'un groupe de sociétés coiffées par une « holding », qui, en principe, a tout intérêt à être constituée dans un pays dérogement fiscal – le Liban en est un.

Les sociétés du groupe reliées entre elles par des intérêts financiers réciproques, convergent leurs bénéfices « in fine » vers la société-mère « holding » qui détient et gère l'ensemble des entités du groupe (au-delà de certaines situations de prises de participations en deçà de 50 % du capital par la société « holding » ou d'une affiliée qui détient une minorité de participations mais contrôle quand même la société).

Le cas se rapporte à une décision stratégique prise par le conseil d'administration d'une « Holding » afin de chercher les meilleurs moyens qui permettent de diminuer les coûts d'imposition des frais et services que supportent cette holding et l'ensemble des sociétés du groupe dans la but de diminuer la pression fiscale

---

sur ces prestations notamment en période de crise financière dont l'impact pourrait être néfaste aussi bien sur la « holding » que sur l'ensemble du groupe.

La décision prise au niveau du conseil d'administration étant, en l'occurrence, de diminuer les taxes de 40 % sur deux ans.

Le CEO (directeur exécutif) doit se charger de cette mission afin de satisfaire aux exigences des décideurs et réduire de 40 % la taxe supportée par la « holding » (et partant le groupe de sociétés affiliées), qui provient d'un supplément de frais et services qu'il s'agit de réduire.

La requête des décideurs étant exigeante, ces derniers proposeraient au CFO d'entreprendre les arrangements financiers nécessaires afin d'aller même vers une augmentation des profits à plus de 40 % de ceux réalisés auparavant.

Le CFO a donc pour mission de mettre en évidence les faiblesses fiscales potentielles afin de pouvoir diminuer les taux d'imposition, évidemment après évaluation circonspecte du circuit financier entre les différentes sociétés de groupe et trouver les meilleurs moyens financiers qui permettent d'augmenter les bénéfices.

En ayant recours aux nouvelles stratégies proposées internationalement quant à la bonne gouvernance d'une multinationale, il cherche ainsi à identifier les meilleurs moyens de limiter les coûts de frais et services en agissant sur le coût du prix de transfert ainsi que les analyses à prendre en compte lors de la détermination du prix de pleine concurrence, qui restent des facteurs décisifs dans ce genre d'opérations...

(Case study: « Tax Efficiency of a Holding Company »; Antoine PAPADOPOULO – Professeur à la FGM, USJ).

Pour pousser plus loin et dans un environnement international où l'évolution est rapide, voire vertigineuse du commerce électronique, le Liban se situe de plus en plus à un niveau avancé dans ce genre d'activités à distance.

Au Liban les services publics dans plus d'un ministère reconnaissent déjà les techniques de commerce électronique et encouragent les pratiques du e-commerce qu'entreprennent les entreprises libanaises.

L'e-commerce crée incontestablement une forte performance d'interactions entre les entreprises implantées au Liban et celles qui se trouvent à l'étranger. Les opérations de vente et de prestations de services électroniques impliquent petites et grandes entreprises, qu'elles soient familiales, des startups, des PME ou même de grandes entreprises tout en leur permettant de bénéficier du commerce électronique, local et par conséquent international, qui entraînerait une croissance d'activités facilitant la performance des entreprises libanaises.

Ainsi et comme le démontre l'auteur de l'article, le marché du e-commerce au Liban, affiche une forte expansion bien que la concurrence s'intensifie.

---

L'idée majeure permet de présenter la croissance exponentielle des principaux acteurs économiques de ce qu'on peut appeler « nouvelle industrie » ; cette croissance indique qu'il existe un grand potentiel de marché pour le commerce électronique au Liban.

La disponibilité des produits ou des services en ligne a impliqué une tendance émergente parmi les consommateurs du e-commerce libanais, en particulier la génération Y.

En fait l'objet de l'étude présentée par l'auteur est d'identifier le rôle de la confiance en ligne dans l'intention d'entreprendre des activités de l'e-commerce libanais. Le cas ciblé est celui de « Feel 22.com », qu'analysera l'auteur, et qui est le leader de la vente en ligne de cosmétiques et de produits de beauté au Liban recourant de plus en plus au « m-commerce ». Il sera ainsi intéressant d'explorer ce nouveau domaine du marché libanais de commerce électronique (le « m-commerce » ou le commerce mobile) qui est essentiellement constitué des achats réalisés sur smartphones et tablettes...

(Le rôle de la Confiance en ligne dans l'Intention d'achat de l'e-consommateur libanais ; Nour Sardouk, Master en Gestion et Management – option Marketing des Services, USJ ; Master en Gestion de l'Université François Rabelais de Tours, France).

Par ailleurs la perspective traditionnelle d'échanger des biens et des services contre de l'argent est de plus en plus remise en question avec l'émergence dans le nouveau système IT (technologie de l'information) du Cloud Computing (CC) qui constitue un des changements les plus importants dans la technologie de l'information moderne.

Le « Cloud Computing Platform » est une plateforme informatique fournie par Google, proposant un hébergement sur la même infrastructure que celle que Google utilise en interne pour des produits tels que son moteur de recherche ; autrement dit, une configuration pour assurer une haute disponibilité d'informations sécurisées même au niveau de leurs déploiements et pour laquelle ces informations sont présentées à travers des solutions packagées de haute disponibilité avec une multitude de paramètres.

Le Cloud Computing (CC) comprend ainsi un service à la demande, mesurable avec mutualisation et élasticité des ressources d'informations.

Ce concept se présente sous plusieurs formes d'application comme celles de l'infrastructure de fonctionnement (IAAS), ou bien l'application qui reste à la charge du client (PAAS) ou même en assurant la fourniture des applications prêtes à l'emploi.

Selon l'auteur de l'article, 80 % de toutes les prestations des entreprises fournies par Oracle en 2019 passeraient d'ici 2025 dans la technologie Cloud Computing (CC).

---

Par conséquent et en ayant recours à une approche qualitative de par de multiples études de cas, l'article traite d'un intérêt confirmé quant au recours à la nouvelle approche de l'application (CC) qu'adaptent inévitablement les fournisseurs de services IT au Liban.

Toutefois ceci nécessite, d'après l'auteur, des fonds assez importants pour assurer l'application d'un tel système au Liban... Une nouvelle opportunité informatique à saisir...

(From Traditional IT to Cloud Computing : A CEDRE Opportunity for IT Service Providers in Lebanon ; Bachir ZOGHBI, EDDBA – Chargé de cours à la FGM, USJ ; Université Paris Dauphine, France).

Dans le même sillage et parallèlement aux nouvelles innovations de l'entreprise, les professionnels ont tout intérêt à suivre l'évolution du monde des affaires d'autant qu'ils sont directement impliqués.

Fin 2016, l'auteur de l'article a lancé un sondage à plus de 300 professionnels libanais, appartenant à différents métiers qui ont pratiquement tous répondu aux questionnaires qui leur étaient adressés.

L'enquête a donné lieu à la publication de deux articles au cours des deux dernières années couvrant dans un premier temps des questions portant sur les qualités spécifiques appréciées par les professionnels, et dans un second temps sur la motivation et le développement personnel. Quant au dernier article, objet de notre actuelle publication, il se base sur le sondage entrepris et adressé aux mêmes professionnels libanais quant à l'importance du temps, et sa bonne planification.

Ce troisième et dernier article, sur les résultats du sondage effectué en 2016, traite les qualités/comportements des professionnels libanais. Cette utilité du temps et de la planification des activités doit être étudiée de sorte à optimiser les ressources qui en résultent, de même que la bonne perception dans la planification à effectuer.

L'actuel article est structuré en deux grandes lignes : la première relative à la documentation des réponses concernant la gestion du temps proposées par les professionnels libanais dans l'étude du sondage ; la seconde se rapportant aux réponses faites sur la perception de la planification du temps que les professionnels accordent à leurs activités.

Le temps compte et doit être géré correctement. Ceci est particulièrement important lorsqu'on remarque que beaucoup de professionnels ne peuvent réaliser réellement leurs rêves s'ils n'arrivent pas à appréhender vraiment la notion de temps et ménager ce dernier en fonction de la bonne répartition des impératifs du travail et du relaxe...

(Time management and planning ; Tony Gibeily – Doyen honoraire, Professeur à la FGM, USJ).

Le secteur bancaire considéré comme le premier secteur d'activité au Liban, est soumis impérativement à une gouvernance prévoyante, voire optimale surtout dans des périodes de troubles du fait des transferts internationaux de flux financiers.

Il n'empêche que ce secteur est soumis à des réglementations internes comme le Code de la monnaie et du crédit et s'active dans les limites de la souveraineté nationale.

Toutefois et vu les perturbations financières internationales du fait de transfert de fonds illicites à travers les banques et certaines institutions financières et malgré les instances internationales de contrôle proposées au niveau des États, les USA, et afin de contrôler encore plus toutes activités financières perçues par leur propre législation comme illégales, ont imposé des contraintes aux secteurs bancaires internationaux y compris le secteur bancaire libanais. Cette expérience semble dans l'étude présentée par l'auteur comme fâcheuse quant à la légitimité de ce secteur.

Les États-Unis auraient ainsi condamné plus d'une banque libanaise à des amendes et des sanctions voire des arrêts d'activités pour violations de réglementations américaines...

Ces banques ont considéré qu'elles étaient touchées dans leur légitimité au niveau de leurs multiples activités internationales, leur légitimité constituant ainsi un défi à la souveraineté de liberté de circulation de leurs flux financiers. Plus d'un point d'interrogation aurait été soulevé par ces mêmes banques quant à la régularité des mouvements de leurs fonds et de leurs placements internationaux.

Au Liban, le dépôt de bilan de la Banque libano-canadienne et plus tard celui de la Banque Jammal Trust, et le non respect de la réglementation américaine ont permis aux autorités de régulation américaine de renforcer le contrôle sur pratiquement l'ensemble du secteur bancaire libanais dont la légitimité a été grandement affectée ; en plus des mesures de conformité prises par les autorités monétaires libanaises face à la pression croissante de cette légitimité de contrôle imposée par les autorités américaines.

Ainsi un nouveau concept de la théorie néo-institutionnelle sera considéré de ce fait comme crucial quant à la survie de ces établissements.

De ce fait, l'article met en relief un postulat contesté par le secteur bancaire libanais qu'est celui de sa soumission au contrôle de régulation américaine et qu'il doit désormais assumer.

Le but de cet article se focalise sur l'exploration de la marge de légitimité du secteur bancaire soumis à cette forte pression des autorités monétaires américaines.

Pour atteindre cet objectif, l'auteur a recours à une conception longitudinale rétrospective tout en entreprenant une analyse qualitative des données entre 1997 et 2018.

---

Les résultats des études ont révélé que la légitimité dans le contexte bancaire est passée d'une légitimité cognitive confirmée par un « régulateur » national à une légitimité pragmatique imposée par un « régulateur » étranger...

(Evolution of the Lebanese Banking Sector Legitimacy in view of the Pressure of the United States Regulations; Dany NASSAR – EDDBA, USJ; Université Paris Dauphine, France).

Enfin, un problème soulevé par les différentes communautés socio-politiques qui reste d'actualité, est celui du quota accordé à la représentation politique et économique des femmes, leur potentiel d'activités n'étant pas moindre que celui des hommes.

L'auteure, inquiète sur ce sujet, s'interroge sur la sous-représentation des femmes dans les organes de décision, des pouvoirs politiques et économiques, notamment dans les pays du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA), se proposant comme objectif d'avancer une nouvelle interprétation de la solution adoptée par la majorité des gouvernements – le quota de genre. Cette interprétation se focalisera sur la présence des femmes dans la vie politique et économique de fait qu'elle est supposée créer un effet boule de neige dans l'ensemble de la société.

Au-delà d'un aperçu sur le contexte des quotas de genre et son évolution, notamment dans le monde arabe, au cours des dernières décennies, l'auteure dévoile un bref débat sur les principales tendances observées dans la recherche sur les quotas à ce jour. Leurs résultats théoriques et empiriques se focalisent par conséquent sur les principales motivations des pays pour légiférer sur une vraie représentation des femmes.

La dernière partie se basera sur le concept du « Nation Branding » en analysant le cas des Emirats Arabes Unis en vue de théoriser une nouvelle motivation des pays pour accepter les quotas des femmes.

L'article vise à enrichir davantage l'agenda de recherches sur les quotas en positionnant la littérature sur de nouvelles directions. Certes, des limites pourraient surgir du fait que l'auteure n'est pas à même de généraliser les résultats à partir de l'étude proprement inductive. Elle vise à apporter un nouveau concept à la littérature théorique sur les stratégies de communications dans les pays proche-orientaux, très attachés aux traditions et à la religion musulmane, plus spécifiquement, « très conservateurs sur le rôle des femmes » et qui d'autre part, s'attribuent un portrait de pays modernes et cosmopolites soutenant les femmes.

(Quotas et représentation politique des femmes dans le monde arabe : Une question d'équité sociale ou du nation branding ? Maya RMEITY, EDDBA, USJ ; Université Paris Dauphine, France).

**La Rédaction**