

**UNIVERSITÉ DE LILLE**

**ÉCOLE DOCTORALE SESAM (Sciences Économiques et Sociales,  
de l'Aménagement et du Management)**

**THÈSE DE DOCTORAT**

Discipline : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Sujet de la thèse :

**LE CHÔMAGE AU LIBAN : STRATÉGIES RESSOURCES HUMAINES  
CIBLÉES CONTRE LE DYSFONCTIONNEMENT DU MARCHÉ DE  
L'EMPLOI DANS LES SECTEURS PUBLIC ET PRIVÉ**

Présentée par :

**TANNOUS ROLAND**

Soutenue le 15 mai 2019 à 14h00.

Devant le jury composé de :

|  |                    |                        |
|--|--------------------|------------------------|
| <b>Présidente du Jury : Professeur Anne DIETRICH</b> |                    |                        |
| Jean-Marie PERETTI                                   | Professeur émérite | Rapporteur             |
| Zahir YANAT  | Professeur         | Rapporteur             |
| Françoise de BRY                                     | Docteur            | Suffragante            |
| Pierre LOUART  | Professeur         | Directeur de recherche |

*“...les travailleurs sont des personnes humaines qui recherchent le sens de leurs actions...ils revendiquent le droit d’exister dans l’entreprise, en tant que sujets, dans un rapport à l’autre, qu’il soit collègue ou manager...Le rôle du management, c’est d’abord d’offrir de la reconnaissance au travail...”*

*“Plus le sujet est autonome, plus il dépend de la reconnaissance par autrui de son irremplaçabilité...cette quête d’autonomie est essentielle, mais elle ne s’acquiert pas au détriment des solidarités...”*

*Laurent Taskin et Anne Dietrich ‘Management Humain’, 2016*

*‘Le Liban est un pays-message’*

*Le Pape Jean-Paul II*

## **REMERCIEMENTS**

Je tiens avant tout à remercier mon professeur, M. Pierre Louart, qui m'a guidé avec grande bienveillance et patience durant les différentes phases de la rédaction de cette étude.

Je remercie surtout mon épouse et compagnon de vie, Nicole, pour son soutien et son encouragement sans limites.

Enfin mes remerciements profonds vont à mes parents, proches, amis et collègues. Ils ont tous éclairé mon chemin.

## **RÉSUMÉ**

Il n'est certes pas facile de traiter un sujet dont les causes datent depuis la création du Liban moderne et la constitution de la république durant les premières décennies du XXe siècle. Les graves problèmes administratifs, le dysfonctionnement institutionnel, et autres problèmes de gouvernance et de gestion n'étaient pas tellement perceptibles pendant l'âge d'or de la République. Mais après des années de guerre civile qui ont anéanti toute l'infrastructure du pays, le Liban souffre toujours d'un système interne dont les structures sont obsolètes et inadaptées aux besoins de la société. Pourtant la créativité, le talent et l'innovation sont des éléments qui ont toujours marqué les différents secteurs de l'emploi. Dans ce contexte les entreprises comme d'ailleurs les institutions de l'Etat nécessitent une approche managériale pour résoudre les problèmes de gestion et appliquer des stratégies de gestion des ressources humaines compatibles avec l'évolution de l'environnement professionnel.

**Mots-clés:** dysfonctionnement institutionnel, problèmes de gouvernance et de gestion, différents secteurs de l'emploi, approche managériale, stratégies de gestion des ressources humaines, l'évolution de l'environnement professionnel.

## **ABSTRACT**

It is certainly not easy to deal with a topic dated back to the creation of modern Lebanon and the constitution of the republic during the first decades of the twentieth century. Serious administrative problems, institutional dysfunction, and other problems of governance and management were not so noticeable during the golden age of the Republic. But after years of civil war that destroyed all the country's infrastructure, Lebanon still suffers from an internal system whose structures are obsolete and unsuited to the needs of society. Yet creativity, talent and innovation are key components that have always marked the sectors of employment. In this context, enterprises as well as state institutions require a managerial approach to solve management problems and apply human resources management strategies that are compatible with the evolution of the professional environment.

Keywords: institutional dysfunction, governance and management problems, different employment sectors, managerial approach, human resources management strategies, changes in the professional environment.

## **TABLE DES MATIÈRES**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCTION.....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>CADRE DE RÉFÉRENCE .....</b>   | <b>11</b> |
| CHAPITRE 1: CADRE HISTORIQUE DU SUJET: DÉFAILLANCES ADMINISTRATIVES<br>DEPUIS LA CRÉATION DU LIBAN MODERNE.....   | 23        |
| 1.1. Introduction .....   | 24        |
| 1.2. La politique socioéconomique de l'indépendance jusqu'au début de la guerre civile en<br>1975 .....   | 25        |
| 1.3. Les effets socioéconomiques du pacte national.....   | 27        |
| 1.4. La révolution sociale initiée par le Général Chéhab.....   | 30        |
| 1.5. Les conditions socioéconomiques dans la tourmente de la guerre civile 1975-1990.....   | 32        |
| 1.6. Lecture socioéconomique du conflit libanais .....  | 34        |
| 1.7. Les accords de Taëf et le processus de réconciliation et reconstruction : Des lendemains<br>prometteurs .....  | 40        |
| 1.8. De l'euphorie à l'amertume.....  | 42        |
| 1.9. Evolution récente de la situation et son impact négatif sur le marché du travail.....  | 52        |
| 1.10. Bilan du marché du travail.....   | 59        |
| 1.11. Paralysie des institutions et défaillance dans les pratiques de gouvernance.....  | 61        |
| CHAPITRE 2: REVUE DE LA LITTÉRATURE .....   | 63        |
| 2.1. Introduction .....   | 64        |
| 2.2. Le modèle du management socioéconomique.....   | 67        |
| 2.2.1. l'Application du management socioéconomique dans une organisation libanaise..  | 68        |
| 2.3. La théorie néo-institutionnelle et son courant sociologique.....   | 71        |
| 2.4. La solidarité sociétale dans le milieu du travail.....   | 73        |
| 2.5. La solidarité sociétale et la création de valeur.....  | 76        |
| CHAPITRE 3: LE SECTEUR DE L'EMPLOI FACE AUX RÉCENTS DÉVELOPPEMENTS<br>INTERNES ET RÉGIONAUX.....  | 80        |
| 3.1. Introduction .....   | 81        |
| 3.2. Diagnostic de la défaillance de l'appareil étatique.....   | 83        |
| 3.3. L'avis des experts pour une remédiation et un déblocage de la situation actuelle.....  | 89        |
| 3.4. Vers une privatisation des services dysfonctionnels .....  | 93        |
| 3.5. Renforcer les processus des RH pour rendre les administrations et les professions plus<br>compétentes .....  | 96        |
| CHAPITRE 4: RECHERCHE QUALITATIVE – ETUDE DE CAS: ASSOCIATION<br>BADGUER.....   | 102       |
| 4.1. Introduction .....   | 103       |
| 4.2. Réhabilitaion du secteur Arménien de la bijouterie à Bourj Hammoud.....  | 111       |
| 4.3. L'artisan et son métier au cœur du processus de changement.....  | 115       |
| 4.4. Une nouvelle vision pour respecter et rebatir les valeurs qui fondent la culture<br>d'entreprise .....   | 117       |
| 4.5. Vers une nouvelle alliance entre ressources humaines et compétences dans le secteur de<br>l'artisanat : ressoudage des métiers pour la modernisation des taches..... | 121       |
| 4.6. Ressources humaines et renforcement des compétences.....   | 129       |
| CHAPITRE 5: RECHERCHE QUANTITATIVE.....   | 135       |

|  |            |
|--|------------|
| 5.1. Introduction .....  | 136        |
| 5.2. L'élaboration du questionnaire.....   | 140        |
| 5.3. Le choix de la population d'enquête.....  | 143        |
| 5.4. Les résultats de l'enquête.....   | 146        |
| 5.5. Les entretiens approfondis .....  | 179        |
| 5.6. Analyse des résultats.....  | 204        |
| CHAPITRE 6: ANALYSE DE L'ENQUETE .....   | 208        |
| CHAPITRE 7: L'EFFET SOCIÉTAL .....   | 224        |
| CHAPITRE 8:GESTION DES RESSOURCES HUMAINES:PHÉNOMÈNE CONCRET..   | 236        |
| 8.1. Introduction .....  | 237        |
| 8.2. Habilitation professionnelle des salariés .....   | 241        |
| 8.3. Modernisation des mécanismes de recrutement .....   | 243        |
| 8.4 Principes de base d'une reformation structurelle des secteurs de l'emploi : politique<br>d'incitation et de motivation.....                  | 244        |
| CHAPITRE 9: LA MOTIVATION A TRAVERS LES EXEMPLES (Cas Cités dans les<br>Nouveaux Métiers du Marché Local et Les Secteurs de la Production) ..... | 251        |
| <b>CONCLUSION.....</b>   | <b>260</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>  | <b>267</b> |

# **INTRODUCTION**

Le département des ressources humaines est le passage obligé de tous les salariés. C'est là que le directeur des ressources humaines (DRH) et son équipe s'occupent de gérer le capital humain et l'épanouissement des employés, tout en garantissant les intérêts de l'entreprise et sa croissance sur le marché.

Alors qu'auparavant, la gestion des ressources humaines était confiée à un chef du personnel, aujourd'hui c'est le DRH et son équipe qui gèrent tous les besoins quotidiens des salariés : rémunération, licenciement, retard, absence, préparation des contrats, suivi des dossiers, mais également le déroulement des campagnes de recrutement comme celle des départs. La fonction du DRH va au-delà de la gestion purement technique et administrative des ressources humaines, c'est lui qui est responsable de gérer la carrière des employés, de développer leurs compétences et d'évaluer leurs performances.

D'autre part, pour assurer un meilleur rendement de la société, le DRH doit également aller dans la gestion stratégique des ressources humaines, c'est-à-dire dans l'établissement des plans à long terme, qui lient toutes les fonctions RH entre elles. Car s'il n'y a pas un lien directeur commun, il risque d'y avoir des mesures contre-productives au sein de la société, qui finiront par entraîner des effets négatifs certains. Un volet un peu oublié, parce que le département des ressources humaines est généralement beaucoup plus concentré sur les activités quotidiennes que sur le stratégique.

Le DRH occupe un poste stratégique au sein de la société et il est directement impliqué dans la performance de l'entreprise et l'épanouissement des collaborateurs, c'est un véritable homme d'orchestre aux multiples compétences. Cependant, aussi solide que soit ce département, le pays des cèdres, le Liban se trouve depuis la guerre civile de 1975 en mutation continue et en phase de restructuration constante vu les crises politiques, économiques, sociales et géopolitiques auxquelles il a fait face... C'est dans ce sens que les structures organisationnelles développées ne répondent pas aux besoins de la société puisqu'elles voient le jour pour faire face à des situations urgentes et ponctuelles afin de relever l'économie et veiller au développement permanent de l'entreprise.

Dans ce contexte les entreprises comme d'ailleurs les institutions de l'Etat nécessitent une approche managériale pour résoudre les problèmes de gestion et appliquer des stratégies de gestion des ressources humaines compatibles avec l'évolution de l'environnement professionnel. Le sujet de recherche élabore un état des lieux du marché du travail au Liban et vise à répondre à la problématique suivante : Comment améliorer la politique de gestion des ressources humaines pour dynamiser le secteur du travail et accélérer la croissance ?

Pour traiter un sujet assez complexe et épineux comme celui du marché du travail au Liban il faut éventuellement refaire un bond en arrière et examiner la conjoncture politique et économique du début des années 1990. Le pays des cèdres venait juste de sortir d'une longue guerre civile qui avait ravagé ses structures étatiques et pulvérisé son infrastructure. L'essor commercial des années 1960-70, un âge d'or exceptionnel, était brisé. Un pays exsangue, profondément blessé, recherchait son identité, la recomposait petit à petit pour promouvoir une réconciliation intercommunautaire. En même temps sous l'égide du Premier ministre Rafic Hariri le Liban relevait un défi titanesque : celui de la reconstruction de son infrastructure et des services de base. Des quartiers entiers étaient encore sous les décombres et le centre-ville avait toujours l'allure d'une zone de démarcation.

C'est donc dans ce contexte qu'il fallait mettre en place des mesures pour stimuler la croissance économique. La présence de ressortissants syriens, égyptiens ainsi que des ouvriers et employés de maisons de diverses nationalités (principalement des pays du continent africain et de l'Asie) ne facilitait pas la situation. D'autre part, les conflits armés fréquents avec les troupes israéliennes au sud et l'incapacité des hommes politiques à créer un certain dynamisme salutaire perturbaient toute tentative pour redresser l'économie nationale. Ainsi le fameux plan de reconstruction lancé en grande pompe par le gouvernement s'appuyait initialement sur l'endettement. Son but principal était d'assurer la stabilité monétaire. Cependant, l'inflation galopante rongait le tissu social et semait un mécontentement général. D'après Abourjeili<sup>1</sup> le secteur économique négligeait les standards internationaux et se dressait avec une "insouciance" fragilité face à la globalisation. Même l'industrie du tourisme, un des secteurs-clés du pays et son atout majeur durant plusieurs décennies, n'arrivait toujours pas à décoller.

Ces secousses macro-économiques avaient certes de sérieuses répercussions sur le marché du travail, mais les politiques gouvernementales étaient souvent paralysées par manque d'objectivité ou bien se trouvaient devant des impasses. Ainsi le marché du travail était la proie de fortes

---

<sup>1</sup> Abourjeili Suzanne Abdul-Reda, Enseignement supérieur et marché du travail : Le Liban, in *Enseignement supérieur et marché du travail dans le monde Arabe*, Presses de l'IFPO, Beyrouth, 2009, p. 229

distorsions en termes de quantité et de prix. Abourjeili<sup>2</sup> constate que du côté de l'offre, nombreux sont les facteurs qui ont influencé ce marché, particulièrement le changement de la répartition par âge de la population active et les progrès enregistrés au niveau de l'éducation. Ce développement a mené à une considérable augmentation de la force du travail ; une situation qui n'a malheureusement pas été gérée efficacement ni même débattue avec soin pour y trouver une solution adéquate.

Le résultat de cette situation qui s'est dramatisée au fil des premières années du processus de réconciliation en a été des niveaux de chômage élevés. Nombreux sont les jeunes diplômés qui n'hésitent pas à émigrer vers des horizons plus propices. Ainsi avec un taux de chômage qui bouleversait les projets de toute une génération et exacerbait les attentes sociales, et un revenu des ménages assez maigre, pour ne pas dire ridicule, les conditions de vie au Liban se dégradaient de jour en jour.

Dans ce cadre, El Zein, Notteau et Dravet<sup>3</sup> estiment que les inégalités sociales au sein du pays sont désormais bien connues et la précarité est un fait réel. Or cette précarité qui sème une sensation d'amertume et de malaise est créée également par le manque d'investissement, surtout dans le secteur industriel. D'autre part, entre 1995 et 2006, le Liban a été secoué par une série d'événements de grandes envergures :

- Opération Raisins de la Colère (Avril 1996), menée par les forces israéliennes au Sud-Liban pour empêcher les attaques des milices du Hezbollah contre son territoire.
- Assassinat du Premier ministre Rafic Hariri (Février 2005) et soulèvement populaire contre l'occupation syrienne.
- Départ définitif des troupes syriennes (Avril 2005) et vague d'attentats contre des personnalités antisyriniennes.

---

<sup>2</sup> Abourjeili Suzanne Abdul-Reda, Enseignement supérieur et marché du travail : Le Liban, in Enseignement *supérieur et marché du travail dans le monde Arabe*, Presses de l'IFPO, Beyrouth, 2009, p. 229

<sup>3</sup> El Zein Derek, Notteau Maxime et Dravet Camille, *Géopolitique du Liban*, Collection Géopolitiques du XXI<sup>e</sup> Siècle, Ed. SPM, Paris, 2013, p. 229

- La guerre de 34 jours en juillet 2006. Le Liban est agressé par l'aviation israélienne et son infrastructure sévèrement détruite. Le pays subit un blocage terrestre et maritime<sup>4</sup>.

Ces épisodes ont ébranlé la confiance des investisseurs qui craignaient une recrudescence des événements sanglants. Entretemps le secteur industriel était touché de plein fouet. L'appareil productif était désuet et les entreprises avaient besoin d'un grand coup de modernisation.

D'ailleurs, le marché local est caractérisé par sa tendance oligopolistique avec des pratiques traditionnelles de favoritisme et de népotisme. A cela il faut aussi ajouter deux facteurs cruciaux qui ont des influences néfastes sur le marché du travail :

- La concentration économique dans la région de Beyrouth qui renforce la rivalité entre la capitale et la périphérie. Le centralisme géographique des activités économiques crée un désavantage pour les entreprises qui cherchent l'expansion vers d'autres marchés internes.
- La possibilité pour les chefs d'entreprises et employeurs de recourir à une main d'œuvre étrangère, moins qualifiée que les travailleurs libanais mais prête à encaisser des rémunérations au-dessous du salaire minimum<sup>5</sup>.

Malheureusement ce paysage est dominé par l'incompétence et le grand chaos qui règne depuis des lustres sur le secteur public. Dans une étude publiée en 2012, Buccianti-Barakat et Chamussy<sup>6</sup> dissèquent les composantes de ce paysage et révèlent les détails suivants :

- ❖ Le secteur commercial représente 32% du revenu national, autant que les revenus du secteur agricole et industriel (le premier est en déclin surtout depuis que les

---

<sup>4</sup> Conflit Israélo-libanais <http://www.medeia.be/fr/pays/israel/conflit-israelo-libanais-2006/>

<sup>5</sup> El Zein Derek, Notteau Maxime et Dravet Camille, *Géopolitique du Liban*, Collection Géopolitiques du XXIe Siècle, Ed. SPM, Paris, 2013, p. 229

<sup>6</sup> Buccianti-Barakat Liliane et Chamussy Henri, *Le Liban : Géopolitique d'un pays paradoxal*, Belin, Paris, 2012, p.119

produits jordaniens et égyptiens inondent le marché interne sans aucune régulation des responsables locaux, alors que le second est toujours incapable de relever les défis des technologies modernes).

- ❖ Le secteur tertiaire est atteint d'une hypertrophie.
- ❖ Il existe une économie souterraine qui fait vivre de nombreuses familles. Elle est dirigée par un vaste réseau constitué de personnes qui sont en situation illégale ou bien des ressortissants des pays voisins. Evidemment la guerre en Syrie et en Iraq a poussé des milliers de réfugiés à s'installer provisoirement dans des camps au Liban, consolide cette économie. Il est certes impossible de mesurer son rôle quantitatif mais elle est désignée par des petits métiers divers, des travailleurs au noir, des commerces discrets et surtout de la contrebande transfrontalière.

Buccianti-Barakat et Chamussy<sup>7</sup> annoncent également que le gouvernement libanais se trouve sous le poids écrasant d'une super-administration ; en effet les derniers chiffres indiquent que 70% du budget national est consacré aux dépenses administratives et le service de la dette publique représente aujourd'hui presque 90% des recettes de l'Etat. Il faut noter aussi que les assurances sociales ne couvrent qu'un faible pourcentage des salariés ; et actuellement entre 16 et 17% de la population active est rattachée à la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale (CNSS) tandis que 12% dépendent de mutuelles de salariés. Ainsi le reste de la population n'est prémuni d'aucune protection sociale ; quant aux retraites, les assurances vieillesse et les assurances chômage, elles sont réduites au minimum et ne couvrent que partiellement ou temporairement les besoins des personnes concernées.

En réalité les employés du secteur public représentent un quart de la population active et c'est dans les régions périphériques qu'on retrouve la majorité de ces employés – surtout dans les régions du Nord-Liban, les villages et bourgades du Mont Liban et la vallée de la Bekaa. Mais El Zein, Notteau et Dravet<sup>8</sup> déclarent l'existence de grandes failles dans ce secteur, surtout au niveau de la gestion des entreprises et des agences gouvernementales. Ils citent une multitude de

---

<sup>7</sup> *Idem*, p. 119

<sup>8</sup> El Zein Derek, Notteau Maxime et Dravet Camille, *Géopolitique du Liban*, Collection Géopolitiques du XXI<sup>e</sup> Siècle, Ed. SPM, Paris, 2013, p. 229

problèmes qui perdurent sur tous les fronts : (a) de graves soucis de gaspillage, (b) une centralisation excessive qui mène à un manque de coordination entre l'administration centrale et les offices locaux, (c) des programmes de formation mal élaborés et inefficaces, (d) des personnels qui n'assument pas leurs responsabilités, et (e) l'acquisition d'équipements à des prix prohibitifs. Ces facteurs perturbent le rendement et la productivité d'une main d'œuvre qui est malheureusement assez inadaptée aux évolutions du marché, que ce soit sur le plan local, régional ou encore international.

De l'avis de Feghali<sup>9</sup> il faut dépolitiser la dynamique managériale et entreprendre une démarche dépourvue de toute ingérence politique et basée uniquement sur la compétence des individus, et des candidats aux divers concours administratifs. De son côté, l'ancien ministre des finances Georges Corm<sup>10</sup> souhaite voir l'instauration d'un processus entièrement déconfessionnalisé pour une gestion durable des ressources humaines. Il estime, qu'avant tout, la répartition des fonctions publiques et civiles entre les employés issus des différentes confessions soit abandonnée. Depuis la fin de la guerre civile, et son adoption par l'Etat Libanais, cette répartition est devenue le facteur central qui aggrave énormément la gestion des administrations gouvernementales, outre le fait qu'elle empêche la promotion des meilleurs fonctionnaires. En revanche, elle facilite l'ascension professionnelle de ceux qui entretiennent des relations de clientélisme avec des dignitaires religieux ; ces derniers élargissent et consolident ainsi la base de leur influence. Les réformes administratives sont donc indispensables pour que l'Etat, et à travers lui la masse salariale – professionnels, ouvriers, travailleurs, employés et artisans - puisse se projeter dans l'avenir. Car, tant que les problèmes persisteront au nouveau gouvernemental, le secteur privé se trouvera régulièrement affecté par un dysfonctionnement organisationnel qui touche les pratiques de recrutement, la diversification des emplois et la grille des salaires.

Il est donc évident que l'administration libanaise souffre d'un grave problème au niveau de la gestion des ressources humaines. Actuellement la plupart des fonctionnaires ont une moyenne d'âge supérieure à 53. La moitié des 22 000 postes de fonctionnaires de catégories A et B sont

---

<sup>9</sup> Feghali Khalil, *Évaluation de l'impact perçu de la privatisation au Liban sur le management et la variation de l'emploi*, Lebanese Science Journal, Vol. 12, No. 1, 2011, p. 135, <https://www.researchgate.net/publication/266050188>

<sup>10</sup> Corm Georges, *Réussir la réforme politique au Liban*, in "Tumultes : Le Moyen-Orient en Mouvement", Nos 38-39, 2012 / 1, Eds. Kimé, Paris, p. 186

inoccupés. Entretemps, il y a un débordement de fonctionnaires dans les grades les moins élevés, et 16% des employés sont excédentaires aux postes qui se trouvent plus bas ; la facture de ces doublures dépasse aujourd'hui les 400 millions de dollars par an<sup>11</sup>.

Dans une étude récente conduite par Kasparian<sup>12</sup> nous découvrons que les changements apportés au Liban après la guerre demeurent insuffisants, et ne peuvent pas donner confiance aux jeunes dans leur avenir. L'auteure est persuadée que ce constat devrait pousser les décideurs politiques et les différents responsables à trouver des solutions et à mettre en place une politique d'emploi adaptée, en se basant sur des analyses nationales approfondies en ce qui concerne l'harmonisation entre le marché de l'emploi et les différentes formations assurées par les universités du pays.

De l'avis d'el Daher<sup>13</sup>, économiste renommé qui collabore avec plusieurs organisations internationales, l'économie libanaise opère en deçà de son potentiel réel et ne crée pas, en qualité et nombre, les emplois nécessaires à la croissance et à la paix sociale. Il constate que le fardeau de la dette publique est sans rapport avec la qualité des prestations et services rendus par l'Etat au citoyen. De plus, les institutions de supervision et de réglementation sont marginalisées. Elles doivent au contraire s'associer avec d'autres autorités publiques pour mettre en œuvre des politiques crédibles qui contribueront à la promotion de la croissance et la création d'emploi. En même temps, et toujours dans cet environnement, Sawaya<sup>14</sup> déplore la "non-implication" des services RH dans les décisions et la stratégie de l'entreprise, tout en ajoutant que leur participation est uniquement à un niveau opérationnel. L'auteur constate que les enjeux qui se tissent autour de la question centrale des ressources humaines sont abordés différemment d'une génération de gestionnaires à l'autre. Ainsi :

---

<sup>11</sup> El Zein Derek, Notteau Maxime et Dravet Camille, *Géopolitique du Liban*, Collection Géopolitiques du XXIe Siècle, Ed. SPM, Paris, 2013, p. 229

<sup>12</sup> Kasparian Choghik, *Le Devenir des Diplômés de l'Université Saint-Joseph : 2005-2008*, Presses de L'Université Saint-Joseph, Beyrouth, 2011, p. 12

<sup>13</sup> El Daher Sami, Liban : Economie réelle et finance publique, une feuille de route, in *Travaux et Jours No 85*, Presses de L'Université Saint-Joseph, Beyrouth, 2011, p. 36

<sup>14</sup> Sawaya Pierre, *La gestion des Ressources Humaines est Sous-estimée au Liban*, *L'Orient-Le jour*, 13 Juin, 2015. <https://search-proquest-com.ezproxy.usek.edu.lb/docview/1687863048/9ABD4FA40F64DDBPQ/2?accountid=43544>

- La nouvelle génération de responsables, ceux qui ont moins de 40 ans, choisissent plutôt un travail lucratif à l'étranger, car ils sont de plus en plus convaincus qu'un département comme les RH n'a plus sa place méritée au Liban.
- Les responsables qui appartiennent à la "génération X", des responsables qui ont entre 40 et 50 ans, ont l'avantage d'avoir acquis de longues années d'expérience professionnelle dans de grandes entreprises familiales, ou encore dans des organisations situées dans des pays Arabes. Sawaya<sup>15</sup> indique qu'ils continuent de "faire bouger les choses".
- Enfin, les "baby-boomers", nés dans les années 1950 et 1960 : ils sont désormais dépassés par les tournures et les mutations qui affectent l'organisation du travail.

Dans son analyse l'auteur décortique ces enjeux en dévoilant d'abord l'existence d'un vrai problème tant au niveau législatif que sur le plan règlementaire. Il explique donc que le Code du Travail, daté des années 1960, n'as jamais été révisé pour le rendre plus compatible avec les complexités du marché. De même, des sujets immédiats comme le licenciement arbitraire ou abusif, le recrutement en masse des ouvriers étrangers, le travail illégal ou encore le harcèlement moral, sont assez fréquents sans qu'aucune loi vienne sanctionner ces pratiques.

L'environnement académique constitue un autre enjeu qui nécessite un réexamen, et ceci afin qu'il soit mieux équipé à accompagner les étudiants vers le chemin du travail. Or justement certaines spécialités comme l'e-marketing, le m-commerce (les stratégies commerciales sur mobile) et le web management sont ignorées par les universités libanaises. Pourtant ces spécialités sont actuellement très recherchées par les employeurs – des multinationales implantées à Beyrouth et dans les autres grandes villes du pays ou des start-ups ambitieux qui poussent un peu partout. De plus, Sawaya<sup>16</sup> détecte une négligence dans la préparation des programmes et dossiers qui concernent les orientations professionnelles. Les jeunes étudiants ne sont donc pas éclairés adéquatement par les équipes pédagogiques. Cette situation crée un impact

---

<sup>15</sup> *Idem*

<sup>16</sup> Sawaya Pierre, *La gestion des Ressources Humaines est Sous-estimée au Liban*, *L'Orient-Le jour*, 13 Juin, 2015. <https://search-proquest.com.ezproxy.usek.edu.lb/docview/1687863048/9ABD4FA40F64DDBPQ/2?accountid=43544>

négatif sur le marché, et d'une certaine manière elle est connectée avec le troisième enjeu : la diversification. En effet le marché local de l'emploi souffre énormément de ce problème. Or avec ces caractéristiques désuètes il est actuellement incapable d'accueillir la panoplie de compétences tant recherchées dans d'autres marchés.

Diverses études et recherches académiques ont soulevé ces questions tout en soulignant la nécessité d'injecter un nouveau souffle dans les départements RH, de modifier les comportements dans le travail et d'y introduire des valeurs avec lesquelles le salarié peut non seulement s'identifier mais donner aussi un but à sa mission. Parmi ces études nous pouvons citer '*La Réforme de la Fonction Publique au Liban*' de Fadel (2006), qui sollicite une participation active et ciblée en matière de GRH pour rehausser le niveau de la performance dans les services publics ; une étude menée par Harb (2011) examine cette fois '*Les Sources d'Implication des Gestionnaires Publics au Travail*' en mentionnant toujours la politique médiocre de GRH. L'auteur y évoque également le rôle perturbateur des interventions tant politiques que confessionnelles ; Zaitouni (2005) considère que "les compétences des cadres supérieurs" peuvent devenir des "dispositifs de développement et de modernisation" de la GRH dans les administrations de l'Etat ; enfin Barakat (2004) réclame une "gestion moderne des élites au Liban" car de nos jours il n'existe toujours pas de critères bien précis et clairs pour recruter les fonctionnaires ou pour nommer les cadres supérieurs. Ainsi nous découvrons un système qui possède des structures archaïques et qui a recours à des pratiques de gestion archaïques.

En réalité les études citées plus haut envisagent la place des RH au cœur de l'entreprise, en redessinant ses contours, et en valorisant son rôle. À l'époque des entreprises numérisées et du commerce digital, Zaitouni (2005) déclare qu'au Liban la GRH doit être modernisée à travers une valorisation de ses fonctions. Le salarié ne peut élargir ses compétences sans reconnaître et apprécier cette particularité de la GRH dans un contexte qui évolue, puisqu'en fin de compte c'est son action et sa prestation qui donnent une valeur à son engagement. Il sera donc motivé davantage et réagira efficacement dans son environnement.

Dans ce cadre Martin-Krumm, Tarquinio et Shaar<sup>17</sup> affirment que l'engagement des salariés ne sera pas acquis d'emblée sans une intervention de la part de ceux qui les dirigent. Ils citent les

---

<sup>17</sup>Martin-Krumm Charles, Tarquinio Cyril et Shaar Marie-Josée Shaar, *Psychologie Positive en Environnement Professionnel*, De Boeck, Coll. Manager RH, Bruxelles, 2013, p. 112

travaux de recherche menés par Emery et Trist (1965) sur l'environnement du travail et décrivent les meilleures propriétés pour stimuler l'engagement des employés - parmi lesquelles nous trouvons :

- La variété et le défi : ce sont des aspects du travail qui permettent de ressentir le plaisir d'être compétent sur le terrain et de résoudre les problèmes.
- La formation continue afin d'offrir aux acteurs des opportunités d'apprentissage sur un rythme régulier et de stimuler ainsi leur besoin individuel de croissance.
- L'empowerment à travers l'autonomie subjective et objective de l'employé, et surtout sa capacité de faire une bonne décision pour juguler les situations complexes.
- La reconnaissance et le soutien par les pairs et par les responsables. Martin-Krumm, Tarquinio et Shaar<sup>18</sup> trouvent qu'être "reconnu" et "soutenu" par d'autres collègues est un élément crucial qui tend à consolider la dimension affective et psychologique du travail ; car dans ses interactions quotidiennes l'acteur doit être stimulé dans son besoin profond d'être affilié ou d'appartenir à son environnement.
- La contribution sociale et sa signification au sein de l'organisation. Le salarié doit prendre conscience que ses tâches et ses missions auront des conséquences sociales et sociétales. Le rôle du responsable RH est de participer avec lui dans la construction d'une idée sociale. Cette relation lui permettra d'acquérir non seulement le plaisir de contribuer à la société, mais de maintenir aussi une certaine dignité vis-à-vis son action dans le cadre du travail, et même au-delà.
- Un plan d'engagement dans un "futur désirable"<sup>19</sup> qui consiste à multiplier les activités de perfectionnement et d'orientation professionnelle.

Ceci nous mène aux observations relayées par Isaksen (2000) et citées par Morin<sup>20</sup> (2008) au sujet du sens du travail en tant que "direction", "signification" et "sensation" ; un état d'esprit

---

<sup>18</sup> *Idem*, p. 113

<sup>19</sup> Martin-Krumm Charles, Tarquinio Cyril et Shaar Marie-Josée Shaar, *Psychologie Positive en Environnement Professionnel*, De Boeck, Coll. Manager RH, Bruxelles, 2013, p. 113.

incitatif engendré par une conviction personnelle, mais également par une perception de cohérence entre l'acteur et la finalité de son travail. Ces observations ont été retenues par Arida (Université Saint Joseph de Beyrouth) et Harfouche<sup>21</sup> (Université Paris-Dauphine) en tant qu'outils organisationnels pour redessiner la carte de route que peuvent suivre les dirigeants RH au Liban. Un itinéraire qui les conduit vers la théorie institutionnelle de Scott (2004), centrée sur les mécanismes qui interviennent dans les structures pour s'établir graduellement, à travers des règles et des normes qui rassemblent les acteurs dans une prise de position plus cohérente dans le déroulement du travail et, simultanément, envers la société, le consommateur et le marché. C'est donc, d'après Scott, le comportement social qu'il faut cibler, et conséquemment l'améliorer pour revitaliser l'image et en même temps le rôle de l'organisation.

L'approche qualitative de Arida et Harfouche<sup>22</sup> est surtout influencée par la théorie et les principes néo-institutionnels qui explorent l'environnement, son parcours, la légitimité de ses initiatives, le mimétisme de ses acteurs, le conformisme qu'il affiche et le processus d'institutionnalisation des nouveaux instruments de management.

Ces travaux et recherches nous incitent donc à formuler la problématique suivante : **Comment améliorer la politique de GRH pour dynamiser le secteur du travail et accélérer la croissance ?** D'ailleurs les circonstances actuelles sont tellement délicates, une économie gravement touchée par les guerres dans les pays limitrophes et le problème étouffant des réfugiés syriens<sup>23</sup>,

---

<sup>20</sup> Morin Estelle, *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*, Etudes et Recherches, IRST, 2008. <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-543.pdf>

<sup>21</sup> Arida Jamil et Harfouche Antoine, *Le Processus d'institutionnalisation des dispositifs de gestion normalisés au niveau micro : Le cas HOLCIM Liban*, Revue Proche Orient Etude en Management, No. 22, 2010, p.1. <https://fgm.usj.edu.lb/pdf/a72010.pdf>

<sup>22</sup> Arida Jamil et Harfouche Antoine, *Le Processus d'institutionnalisation des dispositifs de gestion normalisés au niveau micro : Le cas HOLCIM Liban*, Revue Proche Orient Etude en Management, No. 22, 2010, p.2. <https://fgm.usj.edu.lb/pdf/a72010.pdf>

<sup>23</sup> Neme Cyrille, Daoud Marie-José et Chardon Lucien, Chiffres-Clés 2012 : L'économie à l'heure syrienne, *Le Commerce du Levant*, Mai 2013, No 5640, p. 50

que le gouvernement et les entreprises privées doivent s'engager activement pour répondre à ces questions urgentes et à leur trouver des solutions efficaces :

- **Les mécanismes à adopter pour intensifier le dialogue entre le secteur public et le secteur privé.**
- **Les structures à choisir pour améliorer le marché du travail et de l'emploi face aux conjonctures actuelles.**
- **La modernisation de l'environnement du travail, pour lui donner un sens, un but et une valeur.**
- **La mobilisation du secteur des GRH pour stimuler les changements, modifier le comportement des travailleurs et intervenir activement afin de développer les compétences.**

Actuellement les deux grands employeurs sur la scène locale sont d'abord le secteur bancaire, une industrie réputée mondialement pour sa performance exemplaire durant les années de guerre et la dextérité de son ingénierie interne face aux crises financières. Mais la culture d'entreprise de ce secteur est trop singulière pour être généralisée. L'autre grand employeur est le secteur de la restauration (Hospitalité, Accueil et Tourisme) ; cependant il est exclusivement dirigé vers les compétences commerciales et de plus en plus promotionnelles.

Pour faire évoluer la GRH au sein des entreprises Sawaya<sup>24</sup> déclare qu'il est nécessaire de conduire un diagnostic de la culture de l'entreprise. Un important processus qui permettra de mettre en place une planification stratégique des RH. C'est justement à travers ce diagnostic qu'il est possible de redéfinir la vision de l'entreprise, sa mission, et ses valeurs. Quand l'acteur est partie prenante de cette étape décisive le patrimoine culturel de l'entreprise commence à être valorisé, tout en renforçant les capacités de ses RH. Stankiewicz et Geuze<sup>25</sup> (2010), citant les travaux d'Argyris et Schaon (2001), les pères fondateurs de la Théorie de l'apprentissage organisation-

---

<sup>24</sup>Sawaya Pierre, *La gestion des Ressources Humaines est Sous-estimée au Liban, L'Orient-Le jour*, 13 Juin, 2015. <https://search-proquest-com.ezproxy.usek.edu.lb/docview/1687863048/9ABD4FA40F64DDBPQ/2?accountid=43544>

<sup>25</sup> Stankiewicz François et Geuze François, *Manager RH : Des concepts pour agir*, Ed. De Boeck, Coll. Business School, Bruxelles, 2010, p. 43

nel), annoncent qu'à travers ces initiatives les salariés peuvent approfondir leur connaissance et prendre connaissance de certains dysfonctionnements qui perturbent le travail. Quant à l'entreprise elle apprend à modifier sa façon d'opérer, changeant en parallèle ses pratiques et ses procédures traditionnelles. D'ailleurs dans leur ouvrage intitulé "Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique." Argyris et Schaon (2001) déclarent que le manager RH peut accroître l'efficacité de l'apprentissage organisationnelle en déclenchant la transformation des savoirs et des idées individuelles en savoirs collectifs partagés. En veillant à la formalisation des savoirs et des procédures les acteurs œuvrent à remédier aux dysfonctionnements.

Dans le chapitre suivant nous remontons donc aux sources des dysfonctionnements afin de mieux tracer les problèmes qui pèsent sur le marché du travail.

# **Chapitre 1**

## **Cadre historique du sujet : défaillances administratives depuis la création du Liban moderne**

## 1.1. Introduction

Pour ce chapitre notre objectif est d'explorer le parcours socioéconomique et sociopolitique du Liban depuis son indépendance et la création d'un Etat moderne, jusqu'à nos jours. Ce parcours a été semé de grandes difficultés depuis la fin de la guerre civile causant la faillite d'un système tourné de plus en plus vers le communautarisme et le confessionnalisme, sans oublier le clientélisme pratiqué par la classe dirigeante.

Aujourd'hui l'immobilisme et le non-engagement de l'Etat vis-à-vis l'adoption d'un vaste programme national pour remédier à la situation socioéconomique, réduire le taux alarmant du chômage et créer de nouveaux emplois, conduit toute une classe moyenne vers l'incertitude. D'ailleurs une large souche de cette classe est la proie d'une paupérisation rampante. Le dialogue multipartite entre l'Etat, le patronat et la CGTL est rompu depuis longtemps et les revendications salariales engouffrent le pays davantage dans la paralysie.

Les références historiques et autres documents que nous avons consulté pour notre recherche mettent en cause implicitement une attitude de "laisser-faire" adoptée par les gouvernements successifs depuis les premières années de la jeune république. Ce petit passage tiré de l'étude de Kafala<sup>26</sup> sur l'évolution du Liban reflète un problème endémique :

“ Le Liban s'est voulu un îlot de prospérité et de modernité, croyant que ces éléments lui éviteraient des dangereuses perspectives. Mais les signes d'une réussite socioéconomique s'inscrivaient dans les apparences plutôt que dans l'essence du système libanais – un système communautaire qui a mené au blocage sociopolitique du pays”.

Ziad Hafez<sup>27</sup> parle de cet état faible qui a prévalu depuis l'Indépendance, et qui a permis à une économie de "laisser faire" d'accroître d'une époque à l'autre, et surtout d'un mandat présidentiel à l'autre, les disparités sociales et régionales parmi les populations. Ainsi cette politique de non-gestion a envahi les organismes étatiques tout en y dissipant et diffusant sa

---

<sup>26</sup>Kafala Vivi, *L'Evolution du Liban : les facteurs déterminants*, L'Harmattan, Coll. Comprendre le Moyen-Orient, Paris, 2011, p. 57

<sup>27</sup> Hafez Ziad, La Rente et le confessionnalisme au Liban, in *Liban : de problèmes en crises* Confluences Méditerranée No 70, Été 2009, L'Harmattan, Paris, p. 98

propre culture professionnelle au sein des entreprises : privilèges accordés à certaines classes de fonctionnaires, manque de rigueur dans l'accomplissement des missions administratives, manque de personnel compétent, manque d'équipements nécessaires pour gérer les situations quotidiennes et l'absence de programmes fiables à court et à long terme.

En même temps cette politique basée sur un régime Ricardien (Ayoub, Creel et Farvaque, 2008) a choisi la tendance à l'extraversion croissante de l'économie libérale créant ainsi la montée des inégalités<sup>28</sup>. L'économie d'extraversion est une forme d'organisation ou d'absence d'organisation d'une économie qui l'oppose. Elle est catégorique à l'idéal recherché par certaines nations en développement. Mais Walras (1843-1910)<sup>29</sup> remet en cause le laisser-faire inorganisé et soutient l'intervention de l'Etat dans certains secteurs ; il se voit, plus généralement, avec sa fonction d'ingénieur du social et doté d'une vision globale de la société – un rôle hybride entre le libre-échangeisme et le socialisme.

## **1.2. La politique socioéconomique de l'Indépendance jusqu'au début de la guerre civile en 1975**

La période qui s'étale des premières années de l'Indépendance jusqu'au milieu des années 1970 évoque toujours le souvenir lointain d'un pays enorgueilli par l'essor économique et le succès éclatant de ses différents secteurs, notamment le secteur de l'industrie bancaire, de l'hospitalité et du tourisme. Dans la région du Proche- et Moyen-Orient, encore aux premières phases d'un développement rural et urbain, le pays surpassait les autres par l'attrait de sa localisation géostratégique, le charme de ses sites méditerranéens, et les prouesses de ses commerçants qui mêlaient toujours "innovation" et "tradition" pour animer les rues des fameux Souks. Le Liban se surpassait aussi par un avant-gardisme qui étonnait même les européens<sup>30</sup>. 'Bilan des Guerres au Liban' est l'un des nombreux ouvrages et études académiques à aborder, directement ou

---

<sup>28</sup> Lakehal Mokhtar, *Le Grand livre de l'économie contemporaine et les principaux faits de société*, Eyrolles, Coll. Références, Paris, 2012, p. 265

<sup>29</sup> Cabin Philippe, *L'Economie Repensée*, Ed. Sciences Humaines, Paris, 2000, p. 48

<sup>30</sup> Voir Kassir Samir, *Histoire de Beyrouth*, Ed. Tempus – Perrin, Paris, 2012

indirectement, les thèmes du marché de travail, de l'emploi et du chômage au Liban ; coécrit par Boutros Labaki, l'ancien Président de l'Institut Libanais de Développement Economique et Social, et Khalil Abou Rjeily, il offre dans l'un des chapitres une explication détaillée sur l'évolution économique du Liban depuis son indépendance en 1943 et jusqu'en 1975. Ainsi, nous constatons que dès les premières années de cette période le pays a connu une croissance rapide avec des grands déséquilibres sectoriels et sociaux<sup>31</sup>. Cependant la structure économique, le système politique et la société civile parviennent à créer des mécanismes de rééquilibrage qui permettront ces déséquilibres de se résorber. Entretemps, les choix économiques des cercles d'affaires allaient dans le sens du libéralisme économique interne et externe dans un pays dont l'économie possédait une fonction prédominante de relais tertiaire régional.

Dans ce contexte Labaki et Abou Rjeily<sup>32</sup> examinent la signification économique de l'Indépendance politique du Liban en retenant les faits suivants :

- À la suite des accords monétaires et financiers entre la France et le Liban (Février 1948) les autorités locales décident de sortir enfin de la zone Franc et de s'orienter vers :
  - La liberté des changes des mouvements de capitaux.
  - La gestion des finances publiques.
- En 1950 l'Etat libanais annonce d'une part la rupture des unions douanières et monétaires avec la Syrie, et d'autre part la séparation de certains services publics. Ces décisions lui permettent d'exercer à fond l'option du libre-échange dans les domaines du :
  - Commerce extérieur.
  - La liberté des changes et des mouvements de capitaux.

Avec un rôle plus visible sur l'échiquier régional qui lui servira de pont pour accéder et se ravitailler des cultures de l'Orient et de l'Occident, les gouvernements<sup>33</sup> qui se forment, et se succèdent, seront enclins de mener une politique monétaire et orthodoxe :

---

<sup>31</sup> Labaki Boutros et Abou Rjeily Khalil, *Bilan des Guerres au Liban : 1975-1990*, L'Harmattan, Coll. Comprendre le Moyen-Orient, Paris, 1993, p. 174

<sup>32</sup> *Idem*, p. 174

- Des budgets excédentaires ou équilibrés.
- Une monnaie nationale forte (la Livre Libanaise ou la Lira).
- Un secteur bancaire robuste et marqué par la législation sur le secret bancaire.

En économie politique l'orthodoxie est un respect scrupuleux des fondements d'une doctrine ou d'une école de pensée<sup>34</sup>. En ce qui concerne le libre-échange c'est une doctrine qui amplifie les avantages mutuels du commerce extérieur entre plusieurs nations, et pour tous les partenaires, lorsque les forces politiques et économiques du pays acceptent d'appliquer le principe du "laisser-faire". Enfin le libéralisme, fondé sur la libre entreprise, signifie la régulation économique par le marché et ses réflexes, mais aussi l'instauration de la concurrence sur le marché des biens, du travail et des services, et la réduction du rôle de l'Etat<sup>35</sup>.

### **1.3. Les effets socioéconomiques du pacte national**

Le pacte national qui a précédé l'Indépendance a créé un consensus intercommunautaire autour du partage du pouvoir entre les Chrétiens (Maronites et autres minorités comme les Grecs Orthodoxes) et les Musulmans (Sunnites, Chiites et la minorité Druze). En réalité c'est à travers ce consensus que le développement économique et social a vraiment démarré. Il a été la force centrale derrière l'élargissement du secteur public dans divers domaines (Santé, Education, Transports et Services Sociaux). C'est également ce consensus derrière l'idée de la répartition des emplois publics entre différentes communautés suivant le système des quotas. Depuis la règle des quotas communautaires s'étend à des catégories croissantes d'emplois<sup>36</sup>.

---

<sup>33</sup> Labaki Boutros et Abou Rjeily Khalil, *Bilan des Guerres au Liban : 1975-1990*, L'Harmattan, Coll. Comprendre le Moyen-Orient, Paris, 1993, p. 175

<sup>34</sup> Lakehal Mokhtar, *Le Grand livre de l'économie contemporaine et les principaux faits de société*, Eyrolles, Coll. Références, Paris, 2012, p. 416

<sup>35</sup> Idem, p. 418

<sup>36</sup> Labaki Boutros et Abou Rjeily Khalil, *Bilan des Guerres au Liban : 1975-1990*, L'Harmattan, Coll. Comprendre le Moyen-Orient, Paris, 1993, p. 176

Mais Georges Corm, l'ex Ministre des Finances et Conseiller du Gouverneur de la Banque Centrale, déplore cet édifice communautaire qui prend sa source dans l'article 95 de la Constitution de 1926 (sous le mandat français) et qui dispose :

“À titre provisoire et conformément aux dispositions de l'article premier de la Charte du mandat, et dans une intention de justice et de concorde, les communautés seront équitablement représentées dans les emplois publics et dans la composition du ministère sans que cela puisse cependant nuire au bien de l'Etat.”<sup>37</sup>

Il cite Gabriel Menassa, l'un des membres fondateurs de la Société Libanaise d'Economie Politique, qui révélait dès 1946 que la plus grande partie des taxes et des impôts de consommation est payée par la classe laborieuse. Il trouvait que le fardeau de l'imposition pesait lourdement sur les travailleurs. Il était donc impératif de reformer la Constitution pour qu'elle puisse être mieux garante de la séparation des pouvoirs et assurer la représentation des forces ouvrières du pays<sup>38</sup>. Cependant, aucun effort ne sera fait par les gouvernements successifs en matière de réformes socioéconomiques, alors que le système électoral fera l'objet de maintes révisions au bénéfice des partis politiques et autres factions.

Dans le “Plan de Reconstruction de l'Economie Libanaise et de Réforme de l'Etat”, Naggear et Menassa<sup>39</sup> considèrent que la réadaptation socioéconomique nécessite l'acquisition des savoirs, l'apprentissage des processus techniques et une meilleure organisation des administrations. Ils posent deux questions centrales pour accompagner le pays dans sa transition vers une croissance saine et équitable :

1. Par quels moyens est-il possible d'assurer la réadaptation de la présente situation au nouveau régime économique mondial ?
2. Comment pourra vivre le Liban économiquement tout en améliorant le niveau élevé de ses habitants ?

---

<sup>37</sup> Corm Georges, *Le Liban contemporain : Histoire et société*, La Découverte, Paris, 2012, p. 91

<sup>38</sup> *Idem*, p. 103

<sup>39</sup> *Idem*, p. 103

Il était évident que les problèmes d'ordre social et économique qui surgissaient dans les décennies qui suivirent l'Indépendance, exigeaient des solutions techniques et scientifiques. D'ailleurs ces remarques s'appliquent avec une surprenante pertinence à la situation actuelle.

Mais les facteurs régionaux et le maintien d'un équilibre de type monétariste vont entretenir et doper la croissance économique du Liban. D'une certaine manière elle est largement due à l'afflux des capitaux régionaux qui fuyaient les troubles en Egypte (les événements du Canal Suez 1954-56), en Irak (la révolution de 1958) ou en Syrie (le coup d'Etat en 1960)<sup>40</sup>. D'autre part les revenus pétroliers ouvrent des marchés pour les activités tertiaires (diversification des services, naissance de l'industrie du tourisme et l'émergence d'un important secteur bancaire qui dominera toute la région par son efficiente prestation). Enfin la guerre de Juin 1967 va canaliser une partie considérable des flux d'importations des pays arabes vers le Port de Beyrouth.

Eventuellement cette croissance offrira des emplois lucratifs pour diverses catégories de salariés et des grandes opportunités d'investissements. Il convient à signaler ici que dans ses travaux sur les relations entre croissance et capital humain, Robert Lucas<sup>41</sup> souligne le rôle accru des investissements continuels dans le domaine des infrastructures. Ainsi chaque citoyen prend part dans l'évolution de la croissance et améliore ses compétences pour une meilleure productivité. Plus tard les compétences seront valorisées sur le marché du travail et profiteront aux autres entreprises.

Les années 1960 et 1970, qui coïncident avec les mandats des Présidents Chamoun, Chéhab Hélou, et Frangié, sont qualifiées comme les années d'euphorie. L'essor du secteur commercial est à son apogée alors que l'expertise du secteur bancaire attire de nombreux capitaux des pays pétroliers. De plus une grande sérénité règne sur le marché financier. Le Liban est reconnu comme étant le champion de la doctrine libérale défendue par l'Occident. Oliver-Saidi<sup>42</sup> note qu'en 1972 quelque 60 pour cent des activités bancaires à Beyrouth sont contrôlées par des

---

<sup>40</sup> Labaki Boutros et Abou Rjeily Khalil, *Bilan des Guerres au Liban : 1975-1990*, L'Harmattan, Coll. Comprendre le Moyen-Orient, Paris, 1993, p. 177

<sup>41</sup> Cabin Philippe, *L'Economie Repensée*, Ed. Sciences Humaines, Paris, 2000, p. 53

<sup>42</sup> Oliver-Saidi Marie-Thérèse, *Le Liban et la Syrie au Miroir Français : 1946-1991*, L'Harmattan, Coll. Comprendre le Moyen-Orient, Paris, 2010, p. 85

institutions occidentales, 20 pour cent par des banques arabes et les autres 20 pour cent par les établissements locaux.

#### **1.4. La révolution sociale initiée par le général Chéhab**

Les vrais dividendes du miracle économique commencèrent à être enregistrés sous le mandat du général Fouad Chéhab, qui a initié une redistribution du capital commercial. Ainsi ce processus entamait l'élargissement du cercle des bénéficiaires de l'économie nationale à la classe moyenne urbaine. Kassir<sup>43</sup> estime que la ville de Beyrouth n'en profitait que mieux de cet essor car c'est là que se manifestait la montée de la classe moyenne.

D'autre part on observait depuis les années 1960 une tendance à une révision des catégories moyennes du revenu. Entretemps l'écart entre le niveau de développement des différentes régions diminuait progressivement. Ainsi les périphéries rurales témoignèrent une augmentation de leur niveau de vie. D'après Kassir<sup>44</sup> la mobilité sociale, perceptible par l'observation empirique, était difficile à mesurer. Cependant les bouleversements socioéconomiques ont secoué l'ordonnement du système traditionnel. En réalité le Président Chéhab avait décidé de mettre en place des mécanismes de correction interne pour combattre le népotisme, le favoritisme et la corruption dans les institutions. Il créa d'abord un ministère du Plan (1963) puis il œuvra à instaurer la sécurité sociale (1964) afin d'alléger le fardeau de la classe moyenne. Il sollicita également l'assistance du père Louis Lebret, un proche de l'économiste François Perroux (1903-1987) pour une large enquête sur le niveau de vie au Liban<sup>45</sup>.

Or la littérature sur cette période de l'histoire socioéconomique du Liban ne mentionne que rarement le rôle de Lebret et encore moins son itinéraire influencé par Perroux. Ce dernier a joué un rôle crucial en France avec la théorie des pôles de croissance. Avec Prebisch (1901-1986) et Furtado (1920-2004) il adopta une approche structuraliste qui préconise une politique de

---

<sup>43</sup> Kassir Samir, *Histoire de Beyrouth*, Tempus, Paris, 2012, p. 468

<sup>44</sup> Idem, p. 652

<sup>45</sup> Corm Georges, *Le Liban contemporain : Histoire et société*, La Découverte, Paris, 2012, p. 62

substitution d'importations et une intervention publique<sup>46</sup>. A travers ses recherches il a construit une analyse des systèmes économiques qui ne se réduit pas à un marché libre mais qui est marqué par des "champs de forces" : une hiérarchie où les "Etats", les "Organisations" et les "différences techniques" sont interconnectés et ne peuvent être négligés dans les échanges.

Menée par l'IRFED (Institut de Recherches et de Formations en vue de Développement), l'enquête est publiée sous le titre "Besoins et possibilités de développements au Liban". Elle fait ressortir une répartition profondément inégalitaire du revenu national :

- 4% des libanais posséderaient 30% du revenu national
- 14% des libanais posséderaient 28% du revenu national
- 32% des libanais posséderaient 22% du revenu national
- 41% des libanais posséderaient 16% du revenu national
- 9% des libanais posséderaient 2% du revenu national<sup>47</sup>

C'est précisément sur ces résultats que le Président Chéhab lancera son programme de reconstruction et de réforme. Il sera basé sur deux points essentiels : La solidarité sociale et la construction de l'Etat. Ainsi, en misant sur le développementalisme le président réussira à consolider l'unité nationale et à maintenir un spectaculaire essor sectoriel. L'afflux des réfugiés palestiniens, et avec eux une bourgeoisie munie de capacités financières et de compétences techniques va être hautement bénéfique à cet essor<sup>48</sup>. D'autre part les ouvriers syriens saisonniers formeront une main d'œuvre recherchée dans certaines industries, assurant ainsi une belle compétitivité à l'économie.

Mais le mandat du Président Frangé (1970-1976) sera marqué par le retour au laisser-faire et au népotisme. Le réformisme lancé par Chéhab n'aura pas de place dans son programme libéral. Mais à la veille de l'éclatement de la guerre civile le pays exporte pour plus de 800 millions de

---

<sup>46</sup> Cabin Philippe, *L'Economie Repensée*, Ed. Sciences Humaines, Paris, 2000, p. 187

<sup>47</sup> Idem, p. 62

<sup>48</sup> Corm Georges, *Le Liban contemporain : Histoire et société*, La Découverte, Paris, 2012, p. 105

dollars de produits industriels<sup>49</sup>. Une effervescence entrepreneuriale y règne alimentée par l'oligarchie de la république marchande. Beyrouth regroupe à elle seule la moitié des habitants du pays. Picaudou<sup>50</sup> parle d'une société en crise. Des régions entières sont encerclées par un cordon de misère. Il existe désormais un semi-prolétariat de services et un sous-prolétariat des agglomérations. Les ouvriers d'une célèbre usine de confiserie protestent et demandent la revalorisation de leurs salaires. L'agitation sociale et les affrontements avec l'armée suscitent de nouvelles manifestations pour telle ou telle revendication.

## **1.5. Les conditions socioéconomiques dans la tourmente de la guerre civile (1975-1990)**

La guerre civile a été un tournant dramatique qui a déstabilisé et défiguré l'image d'un pays moderne. Les conséquences de cet événement sanglant sont toujours ressenties à travers les dissensions sur certains sujets comme les nominations de fonctionnaires pour des postes gouvernementaux, les allégeances claniques contre la souveraineté de l'Etat, le mariage civil et surtout la mainmise du confessionnalisme qui étouffe tout projet d'ordre laïc et républicain. Pire encore, certaines pratiques qui étaient considérées comme des caractéristiques de la guerre civile, ne sont jamais disparues du paysage actuel. En effet, certains politiciens entretiennent des relations étroites avec des électeurs pour leur assurer un pouvoir politique contre des facilités pour trouver des emplois lucratifs dans tel ou tel secteur.

Mounir Corm<sup>51</sup> traite ces pratiques malsaines transformeront bientôt le Liban en un pays hors-la-loi. Elles laisseront des conséquences graves sur ses intuitions, son système administratif et surtout l'action légitime des gouvernements qui succéderont après la signature des accords de paix. L'auteur constate même que ces pratiques seront si bien enracinées dans la gestion des affaires quotidiennes du secteur public, qu'elles empêcheront l'émergence d'un Etat fort. Mais il

---

<sup>49</sup> Idem, p. 107

<sup>50</sup> Picaudou Nadine, *La Déchirure Libanaise*, Ed. Complexe, Coll. Questions du XXe siècle, Paris, 1999, p. 126

<sup>51</sup> Corm Mounir, *Pour une IIIe République Libanaise : Etudes critiques pour une sortie de Taef*, L'Harmattan, Coll. Bibliothèque de l'iReMMO, Paris, 2012, p. 16

ajoute que la réalité sociologique d'organisation du pouvoir au Liban recouvre une autre constante : des disparités sociales profondes et l'impossibilité des populations les moins favorisés d'accéder à un meilleur statut social.

Ceci a été l'une des causes de la guerre civile, et les inégalités sociales entre différentes régions persistent de nos jours avec des nuances impressionnantes dues aux évolutions démographiques. C'est également durant cette période, instigatrice de troubles et de chaos, qu'il faut signaler l'apparition, et la prévalence, d'un mode de développement non-productif, par le biais du système bancaire et du secteur touristique, dont les ressources sont détenues par quelques familles<sup>52</sup>. D'ailleurs la société bancaire, gérée par de grandes familles beyrouthines issues des différentes communautés, a toujours refusé d'acquitter l'impôt, considéré comme acte fondateur de la citoyenneté.

Les révoltes sociales étaient donc dirigées contre un système économique injuste qui n'a jamais vraiment accepté l'intégration. Les protestations émanaient de toutes les communautés et ce développement alimenta les orientations du conflit qui éclata au Liban en 1975. Cependant la dimension sociale de cette guerre allait être occultée par d'autres éléments tandis que sa logique militaire constituera une revanche certaine des couches défavorisées<sup>53</sup>. Il y avait une indignation envers la concentration des richesses et notamment le refus catégorique de redistribution. Cette situation plongera souvent l'Etat dans l'impuissance, incapable d'asseoir son autorité, d'assumer pleinement sa légitimité ; incapable aussi d'entretenir ses engagements envers le citoyen. L'arrivée au pouvoir de nouvelles souches sociales va accélérer son affaiblissement et sa désintégration car elles poursuivront les mêmes pratiques féodales.

---

<sup>52</sup> Idem, p. 17

<sup>53</sup> Corm Mounir, *Pour une IIIe République Libanaise : Etudes critiques pour une sortie de Taef*, L'Harmattan, Coll. Bibliothèque de l'iReMMO, Paris, 2012, p. 17

## 1.6. Lecture socioéconomique du conflit libanais

### ➤ Les premiers signes d'une révolte sociale

Nadine Picaudou<sup>54</sup> affirme qu'à l'aube de la guerre civile la société libanaise était rongée par de graves crises de tout bord. Elle évoque la montée des périls dans une société en crise. C'est justement dans l'industrie locale qu'éclataient les premières grèves. Des ouvriers réclamaient la revalorisation de leurs salaires et leur insertion à la sécurité sociale. Les rues étaient débordées par les agitations sociales et plus tard des accrochages éclataient avec l'armée. Bientôt d'autres voix réclamaient le droit de grève et une augmentation des salaires. Ainsi les mouvements sociaux s'intensifiaient et se convergeaient avec comme toile de fond trois éléments déstabilisateurs :

1. Le chômage
2. L'inflation
3. La contestation étudiante

La crise va frapper durement les populations déshéritées des faubourgs et les classes moyennes. En fin de compte ces bouleversements successifs annonceront l'échec économique et idéologique des régimes en place. Les confrontations quotidiennes entre différents groupes créent une atmosphère d'instabilité.

### ➤ L'instauration d'une économie parallèle entretenue par les milices

Yerly<sup>55</sup> va plus loin dans son interprétation des événements perturbateurs et déclare que ces protestataires deviendront les acteurs de la guerre civile. Il considère que l'ascenseur social était en panne. Les régions rurales étaient déjà délaissées par les élites beyrouthines et les faubourgs de la capitale étouffaient sous l'invasion d'une paysannerie dépourvue de

---

<sup>54</sup> Picaudou Nadine, *La Déchirure Libanaise*, Ed. Complexe, Coll. Questions du XXe siècle, Paris, 1999, p. 126

<sup>55</sup> Yerly René, Retour sur les Années Noires et Perspectives, in *Liban : de problèmes en crises* Confluences Méditerranée No 70, Été 2009, L'Harmattan, Paris, p. 58

toute protection sociale. D'ailleurs les premiers affrontements auront lieu dans ce climat tendu et seront menés par les laissés-pour-compte de ce mouvement.

Beyrouth est la première grande victime des saccages et des pillages :

- Des éléments armés chrétiens descendus des montagnes avoisinantes prennent d'assaut les entrepôts du port de Beyrouth.

- Les milices des groupes armés musulmans déferlent sur la fameuse rue des banques située à Riad el Solh. Le pillage qui s'en suit détruira le symbole du capitalisme au Liban.

Au fil des jours et des mois les milices ont élaboré un système de guerre, mais aussi comme nous le rappelle Salim Nasr<sup>56</sup>, une "contre-société" qui a su ériger lentement une fondation économique et institutionnelle. D'une part ceci lui a permis de manipuler et d'exploiter les circuits de l'économie libanaise, et d'autre part de créer ses propres organismes, mouvances et institutions pour remplacer le rôle d'un Etat. Ainsi une économie parallèle s'installait dans un pays qui était en train de se déchirer.

Les ruraux profitaient inévitablement de cette période d'instabilité pour rattraper leur retard économique. D'ailleurs Yerly<sup>57</sup> écrit que les milices offraient un moyen d'ascension sociale convenable, parfois même très rapide, pour tous ceux qui n'avaient pu obtenir un emploi à Beyrouth. En un mot ils assuraient un développement économique local.

### ➤ **Des conséquences néfastes sur tous les secteurs du marché local**

Le règne des milices marque la désintégration du Liban et le démembrement de ses institutions. Les lignes de démarcations séparent plusieurs régions de Beyrouth. Dans ce spectacle de désolation l'économie tûte. En réalité, elle ne retrouvera jamais son éclat

---

<sup>56</sup> Nasr Salim, *Anatomie d'un Système de Guerre Interne : Le cas du Liban*, Cultures et Conflits, Hiver 1990, No 1, consulté le 18 mai 2015. URL : <http://conflits.revues.org/80>

<sup>57</sup> Yerly René, Retour sur les Années Noires et Perspectives, in *Liban : de problèmes en crises* Confluences Méditerranée No 70, Été 2009, L'Harmattan, Paris, p. 51

d'antan. Labaki et Abou Rjeily<sup>58</sup> dressent un bilan catastrophique de ces années noires. Avec des circuits désorganisés l'économie devient dépendante de l'extérieur, alors que différents secteurs industriels sont improductifs ou complètement détruits. Certaines industries ne fonctionnent qu'occasionnellement car ils ont perdu les offres du marché et la main d'œuvre qualifiée. Les entreprises commerciales ou artisanales, par exemple, ne peuvent reprendre leurs affaires durant les brèves accalmies et redémarrer. Le secteur des bâtiments et des travaux publics subira le même sort suite au déplacement des populations et la crainte de nouvelles destructions. Enfin le secteur touristique, l'orgueil du pays, est enseveli sous les décombres.

Sur le plan macroéconomique, cette situation, qui s'empire de jour en jour, se traduira par la dégradation du potentiel de production et la baisse des revenus. Ces phénomènes se manifestent d'abord par des pertes en population actives et ensuite par une baisse de la production en quantité et en valeur dans toutes les industries de commerce et de service. Ces développements vont déclencher une réaction en chaîne :

- Détérioration des paiements externes
- Dégradation des finances publiques
- Niveau élevé du chômage
- Apparition du phénomène du sous-emploi
- Baisse des revenus
- La dépréciation de la valeur de la monnaie
- Le spectre d'une hyperinflation
- Baisse drastique des salaires réels

---

<sup>58</sup> Labaki Boutros et Abou Rjeily Khalil, *Bilan des Guerres au Liban : 1975-1990*, L'Harmattan, Coll. Comprendre le Moyen-Orient, Paris, 1993, p. 213

▪ Augmentation de la dette publique<sup>59</sup>

Le tableau suivant, qui concerne l'évolution de la population active par secteur, entre 1975 et 1985, révèle les conséquences néfastes de cette guerre sur l'ensemble des professions.

| <b>SECTEUR</b>                 | <b>VOLUME EN 1975</b> | <b>VOLUME EN 1985</b> | <b>VARIATION EN %</b> |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Agronomie &amp; Elevage</b> | <b>147.724</b>        | <b>103.400</b>        | <b>- 30%</b>          |
| <b>Industries</b>              | <b>139.471</b>        | <b>45.000</b>         | <b>-68%</b>           |
| <b>Construction</b>            | <b>47.356</b>         | <b>25.000</b>         | <b>-47%</b>           |
| <b>Commerce, Hôtellerie...</b> | <b>129.716</b>        | <b>78.000</b>         | <b>-40%</b>           |

(Mourad Jean, L'emploi et ses problèmes, in Le Commerce du Levant 1985-1986, Juin 1986, p.37)

En effet, dix ans après le début de la guerre les secteurs enregistrent une baisse entre 30 et 68% de la population active.

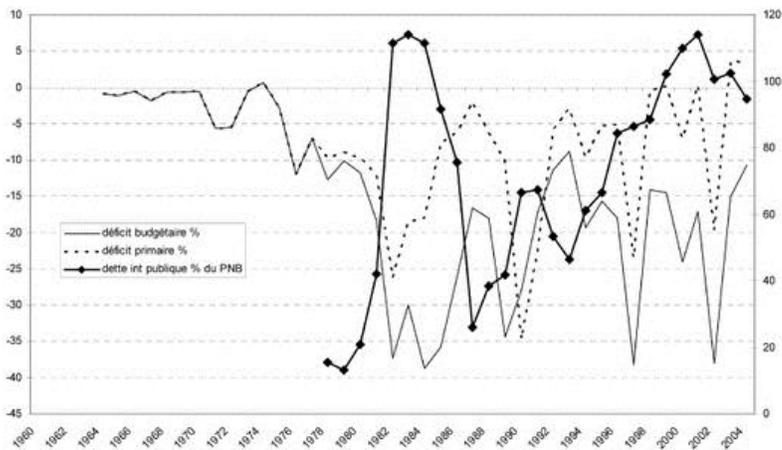
Le pays ne peut donc plus assumer son rôle régional car son économie est en chute libre. Et comme le tableau indique, il y a une hémorragie de son potentiel humain. Ceux qui restent au Liban se recyclent dans d'autres activités<sup>60</sup>.

C'est justement à cette époque que le niveau des salaires réels baisse de façon alarmante parce que les corrections de salaire ne permettent pas de suivre les hausses des prix. Ainsi en 1985 les salaires correspondaient à 1.2% du chiffre d'affaires variant entre 5 et 9%. En 1989 cette part est de 3.9% en moyenne. Le salaire minimum baissait à 41 \$ / mois, pour remonter à 81 \$ en 1989 et redescendre à 58% un an plus tard<sup>61</sup>.

<sup>59</sup>Labaki Boutros et Abou Rjeily Khalil, *Bilan des Guerres au Liban : 1975-1990*, L'Harmattan, Coll. Comprendre le Moyen-Orient, Paris, 1993, p. 189

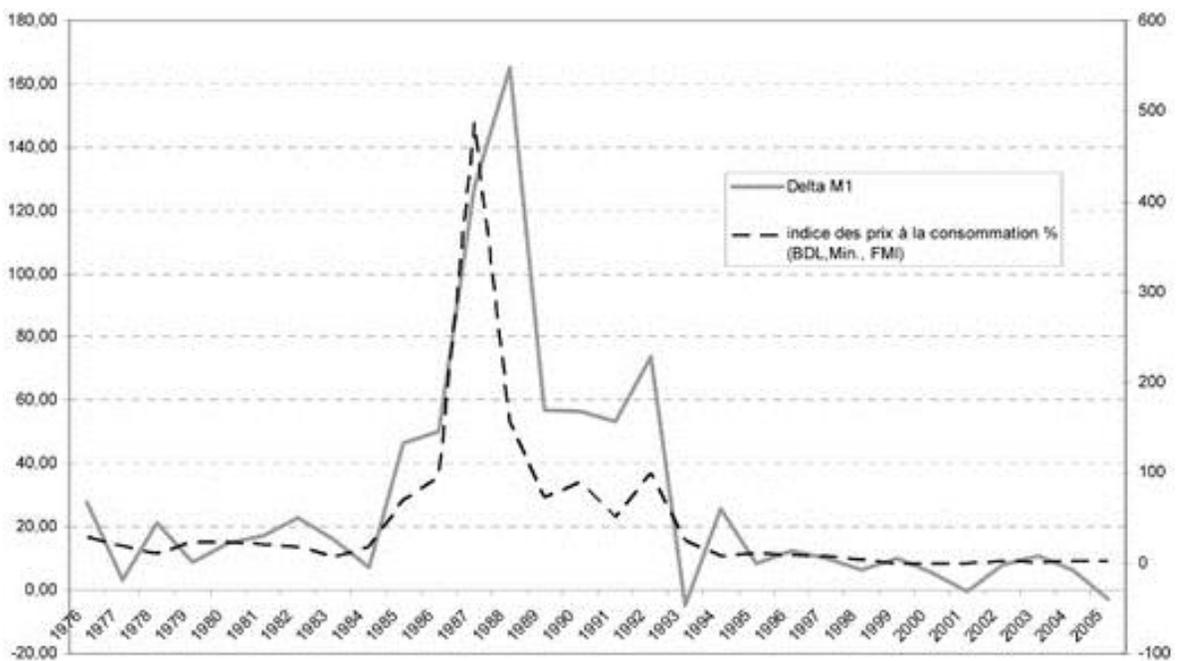
<sup>60</sup>Labaki Boutros et Abou Rjeily Khalil, *Bilan des Guerres au Liban : 1975-1990*, L'Harmattan, Coll. Comprendre le Moyen-Orient, Paris, 1993, p. 189

<sup>61</sup> Idem, p. 202



(Dette nette et déficits, en % du PIB de 1966 jusqu'à 2004)<sup>62</sup>

Ces phénomènes donneront naissance à des activités économiques marginales. Eventuellement le PIB va s'effondrer progressivement. En 1983 il plonge près de 40% et arrive au seuil effarant de 100% en 1990.



(Taux d'inflation et taux de croissance en % dès la seconde année de la guerre et sur une période de 30 ans)<sup>63</sup>

<sup>62</sup> Ayoub Hassan, Creel Jérôme et Farvaque Etienne, Détermination du niveau des prix et finances publiques : le cas du Liban, 1965-2005, *Revue d'Economie du Développement*, No 3, Vol. 14, De Boeck, Bruxelles, 2008, consulté le 28 Avril 2015, <http://www.cairn.info/revue-d-economie-du-developpement-2008-3-page-115.htm>

Cette baisse reflète le manque à gagner des ouvriers et salariés. Pourtant l'Etat continue à payer les salaires des fonctionnaires des administrations publiques, ceci malgré leur absentéisme. Il décide également de réajuster les salaires pour alléger l'effet de l'inflation. Mais cette décision s'avère risquée car bientôt les salaires des fonctionnaires grignoteront 30% des dépenses publiques<sup>64</sup>. Dans ce contexte chaotique l'Etat est incapable de contrôler ses dépenses surtout du fait des répercussions et séquelles d'une guerre itinérante qui n'épargne aucune région. De même il est impossible de percevoir les revenus (impôts, taxes et redevances).

D'ailleurs une grande partie de ces revenus sont collectés par les milices. Ce qui indique une détérioration des finances publiques (avant la guerre les budgets de l'Etat étaient équilibrés à moyen terme). Labaki et Abou Rjeily<sup>65</sup> remarquent également une détérioration des échanges extérieurs car les importations augmentent (ainsi que le déficit de la balance commerciale), alors que le taux de couverture des importations par les exportations baisse considérablement. Enfin en Janvier 1989 une source de la Chambre du Commerce et de l'Industrie de Beyrouth estime que 30% de la population active est au chômage.

---

<sup>63</sup> Ayoub Hassan, Creel Jérôme et Farvaque Etienne, Détermination du niveau des prix et finances publiques : le cas du Liban, 1965-2005, *Revue d'Economie du Développement*, No 3, Vol, 14, De Boeck, Bruxelles, 2008, consulté le 28 Avril 2015, <http://www.cairn.info/revue-d-economie-du-developpement-2008-3-page-115.htm>

<sup>64</sup> Idem

<sup>65</sup> Labaki Boutros et Abou Rjeily Khalil, *Bilan des Guerres au Liban : 1975-1990*, L'Harmattan, Coll. Comprendre le Moyen-Orient, Paris, 1993, p. 201

## **1.7. Les accords de Taëf et le processus de réconciliation et reconstruction : des lendemains prometteurs**

En Octobre 1989, après de longues tractations le traité de paix est enfin sérieusement négocié à Taëf, en Arabie Saoudite. C'est une lueur d'espoir pour un pays détruit, d'abord pour la guerre des autres et ensuite par les conflits inter et intra-confessionnels. Les discussions et les délibérations sont assistées par des représentants de la communauté internationale, ainsi que des diplomates Saoudiens, Syriens et Américains. Signé et entériné par le Parlement Libanais en Août 1990 le traité prévoit la fin de l'état de guerre, le retour des réfugiés et la reconstruction générale. Au Liban c'est l'euphorie et le soulagement après 15 années de guerres et de conflits. Mais la capitale libanaise est exsangue et son infrastructure entièrement détruite.

De grandes opérations de réaménagement sont engagées par l'Etat afin de rebâtir le Centreville et reconstruire ses fameux marchés et souks. Il fallait attirer les investissements étrangers et remettre aux normes les infrastructures. Ainsi l'industrie des bâtiments connaît un nouveau départ<sup>66</sup>. Mais le premier gouvernement de l'après-guerre ne parvient pas à freiner la dépréciation de la monnaie ni l'inflation alarmante. Les élections législatives de 1992 changent le cours des événements et offrent enfin un brin d'optimisme. La nomination de Rafik Hariri au poste de Premier Ministre est saluée par le milieu des affaires comme un événement majeur car le pays est en ruine. Dans ce paysage de désolation 50% des usines ou entreprises sont entièrement détruites et 30% des structures fonctionnent de manière partielle<sup>67</sup>. L'eau et l'électricité sont rationnées et d'autres problèmes persistent encore.

Certains analystes croient qu'un vrai plan d'extension de l'infrastructure publique est nécessaire. D'autres experts soulignent que la croissance de l'activité économique et le développement des services sociaux sont indispensables<sup>68</sup>. Dans l'immédiat il fallait instaurer un plan de

---

<sup>66</sup> El Zein Derek, Notteau Maxime et Drauet Camille, *Géopolitique du Liban*, Ed SPM, Paris, 2013, p. 201

<sup>67</sup> Idem. p. 201

<sup>68</sup> Esber Christine, *Les Aides Financières Internationales pour le Liban : Un facteur de développement ou d'aliénation*, Beyrouth, 2014, p. 26

réhabilitation afin de diminuer les déséquilibres entre les secteurs et de favoriser le développement.

C'est donc dans cette perspective que le premier objectif de Hariri est de rassurer le marché interne. Sa politique économique mise sur la réappréciation de la livre libanaise. Ainsi il ramène le cours du dollar au seuil de 1500 livres. La stabilisation monétaire dynamise le marché des services. La croissance est sur les rails. En 1994 la Société Libanaise pour le Développement et la Reconstruction (SOLIDERE) est créée par le gouvernement (avec des capitaux saoudiens et Hariri comme l'un des actionnaires) pour l'exploitation foncière et immobilière du Centreville. C'est le démarrage d'un chantier exceptionnel, mais controversé, pour moderniser l'image du pays. Les zones de démarcations qui séparaient les régions de Beyrouth Est et Ouest vont graduellement disparaître. La vie économique et les commerces vont reprendre aussi avec la détermination de recréer le Centreville mythique d'avant-guerre, ses fameuses artères commerciales, ses anciens Souks qui débordaient de marchandises venues d'un peu partout, et surtout ses café-trottoirs tant fréquentés par les journalistes, hommes de lettres et autres intellectuels arabes.

En effet les chiffres suivants reflètent l'ampleur du boum spectaculaire dans le secteur des BTP<sup>69</sup> :

- En 1991 les permis de construction alloués concernent une superficie qui s'étale sur 6 millions de mètre<sup>2</sup>.
- En 1993 ce chiffre fait un grand bond vers les 12 millions de mètre<sup>2</sup>.
- En 1995 la frénésie des constructions dépasse toutes les expectations avec des chantiers sur 35 millions de mètre<sup>2</sup>.

Cette période va certes profiter aux travailleurs syriens. En se référant aux statistiques du ministère du travail Longuenesse<sup>70</sup> constate qu'en 1970 ils étaient presque 280 000 pour une population active libanaise de 512 000 personnes. La plupart de ces travailleurs vont fuir le pays

---

<sup>69</sup>El Zein Derek, Notteau Maxime et Drauet Camille, *Géopolitique du Liban*, Ed SPM, Paris, 2013, p. 202

<sup>70</sup>Longuenesse Elizabeth, La Question nationale au prisme du marché de travail, in *Travaux et Jours No 83*, Automne 2009-Hiver 2010, Presses de L'Université Saint-Joseph, Beyrouth, p. 91

durant les combats alors qu'un grand nombre de libanais choisissent l'exil. Mais le flux reprend subitement une fois que le pays retrouve la voie de la paix. D'après les estimations ils sont un demi-million en 1995 – un tiers de la population active totale – recrutés pour des travaux dans différents secteurs. Enfin le coût des projets de reconstruction est géré par le Conseil du Développement et de la Reconstruction.

## 1.8. De l'euphorie à l'amertume

Le programme ambitieux de Hariri porte ses fruits. La balance des paiements est excédentaire et le secteur bancaire accumule des ressources substantielles. Mais bientôt l'amertume s'installe et des problèmes sur la gestion et la gouvernance des institutions gouvernementales surfacent éclipsent peu à peu l'euphorie générale. Abi Samra<sup>71</sup> considère que l'économie libanaise n'a pas réussi à surmonter ou rejeter l'héritage encombrant de la guerre. Il faut souligner ici que la fin des combats marque d'une certaine manière la fin de l'émancipation milicienne dont les membres étaient issus des franges pauvres de la population. Avec les classes moyennes ces groupes subiront de plein fouet la hausse des prélèvements obligatoires nécessaires au remboursement des emprunts publics. Ces prélèvements se concentreront sur la fiscalité indirecte alors que la fiscalité directe sera réduite<sup>72</sup>.

D'autre part le dialogue qui a été interrompu entre l'Etat et la société durant la guerre est toujours absent car l'élite qui gouverne n'en est nullement concernée. En réalité l'Etat entretient des relations embrouillées avec le citoyen. Aucun recensement n'est initié ou entrepris, car les dirigeants craignent que les résultats ne révèlent la majorité d'une communauté. Ce scénario déstabiliserait l'entente communautaire et porterait atteinte à l'équilibre précaire. Il conduirait

---

<sup>71</sup> Abi Samra Marwan, L'émigration Libanaise et son Impact sur l'Economie et le Développement, *Cahier des Migrations Internationales*, No 105, BIT-OMT, Genève, 2010, p. 10, consulté le 10 Mai 2015, [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/--migrant/documents/publication/wcms\\_179661.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/--migrant/documents/publication/wcms_179661.pdf)

<sup>72</sup> Yerly René, Retour sur les Années Noires et Perspectives, in *Liban : de problèmes en crises* Confluences Méditerranée No 70, Été 2009, L'Harmattan, Paris, p. 52

également à une transformation du paysage démographique et identitaire du pays, deux sujets sensibles pour le maintien du tissu social.

Dans son ouvrage sur l'image de soi dans le Machrek Arabe, Rezk<sup>73</sup> revient sur cette situation et déclare que la politique du gouvernement libanais en matière de développement social et humain manque de rigueur et d'engagement même si la paix est revenue. Elle décèle les faits suivants :

- Les formations sont laissées à la libre appréciation des institutions concernées.
- L'innovation dans les filières de formations est dépendante du marché. Cependant elle est influencée par le marché régional, et parfois international, sans toutefois s'intéresser aux besoins nationaux.
- La fonction publique souffre de son incompétence et ne représente aucun symbole de promotion sociale.

Ce qui est encore plus grave c'est la politique de reconstruction fondée sur l'endettement interne auprès des banques. Les moyens accrus pour la stabilisation du taux de la monnaie contre le dollar affectaient déjà le volume de l'endettement. Ces développements auront des conséquences lourdes sur la société : la classe moyenne, reconnue pour sa créativité et son savoir-faire, tend à disparaître alors que la pauvreté touche une plus large population qui doit subsister désormais par ses propres moyens. Il est donc évident que ce type de développement n'a pas pu créer suffisamment d'emplois pour accompagner et entretenir l'essor de la croissance. Des jeunes diplômés imprégnés d'ambition se trouvaient alors au chômage tandis que des secteurs entiers étaient sous-exploités, sous-développés ou mal gérés.

Entretiens la dette publique libanaise traduisait bien le dysfonctionnement politique que connaît le pays. Iskandar<sup>74</sup>, l'économiste et le chroniqueur au quotidien An-Nahar évoque l'immobilisme en matière de décision, ce qui affectait les velléités d'investissement. Or les investissements productifs, massifs et diversifiés demandent en premier lieu la supervision d'une administration compétente, des organismes privés qui mettent en valeur la technologie et la qualité des services,

---

<sup>73</sup> Rezk Leila, *Créer une Image de Soi dans le Machrek Arabe : Un parcours semé d'embauche*, Publications de l'Université Saint Joseph, Beyrouth, 2011, p. 220

<sup>74</sup> Iskandar Marwan, *Hariri et le Destin du Liban*, Éd. Aleph, Beyrouth, 2006, p. 145

et des lois modernes. Ensuite les lentes procédures bureaucratiques devraient être remplacées par des prises en charge plus simplifiées, afin de permettre aux investisseurs de travailler rapidement. Il fallait donc injecter les organismes étatiques d'un nouveau souffle et éliminer toute incompétence, surtout qu'à partir de 1997 les principaux indicateurs économiques signalaient une croissance ralentie et ne présentaient aucune perspective d'emploi.

| <b>PRINCIPAUX<br/>INDICATEURS<br/>ECONOMIQUES</b> | <b>1993</b> | <b>1997</b> |
|---|-------------|-------------|
|---|-------------|-------------|

|   |              |               |
|---|--------------|---------------|
| <b>CROISSANCE<br/>ANNUELLE</b>                | <b>13,3%</b> | <b>3%</b>     |
| <b>DEPENSES<br/>(MILLIARDS L.L)</b>           | <b>3 017</b> | <b>9 155</b>  |
| <b>DETTE PUBLIQUE<br/>NETTE (MILLIONS \$)</b> | <b>2 907</b> | <b>14 359</b> |

(Source : Iskandar Marwan, Hariri et le Destin du Liban, Éd. Aleph, Beyrouth, 2006, p. 95)

Dans une étude intitulée "Temps de travail et temps sociaux à Beyrouth" Abi Yaghi et Longuenesse<sup>75</sup> reviennent sur cette période confuse de l'après-guerre et constatent un Etat qui est toujours peu enclin à intervenir et qui laisse les rênes aux régulateurs du marché. Mais les auteurs remarquent aussi la nature précapitaliste de l'économie nationale, raison principale du manque de progrès social depuis la création de la république. C'est dans ce contexte que la crise s'installe et la condition de vie des classes populaires s'aggrave.

<sup>75</sup> Abi Yaghi Marie-Noëlle et Longuenesse Elisabeth, Temps de travail et temps sociaux à Beyrouth, *Temporalités*, No 15, 2012, consulté le 4 juin 2015, [www.temporalite.revues.org/1982](http://www.temporalite.revues.org/1982)

Dans leur analyse Abi Yaghi et Longuenesse<sup>76</sup> citent les travaux académiques de Boudjikianian (1994), Gates (1998), Slaybi (1994) et Abi Yaghi et Catusse (2011) et discernent ces faits :

- La dérégulation des rythmes sociaux avec l'émergence soudaine d'un monde sans frontières et des marchés, locaux ou régionaux, de plus en plus globalisés.
- La nécessité d'un nouveau code du travail capable de refléter les exigences sociodémographiques, car celui qui est toujours en vigueur n'est plus adapté aux mutations dont témoignent différents secteurs du travail.
- La fragmentation du monde du travail qui est la conséquence d'une hétérogénéité des temporalités du travail
- L'infiltration et l'ingérence du ministère du travail dans le mouvement syndical afin de saboter ses projets de mobilisation générale et créer une division interne.

Sur ce dernier point il est fort intéressant de mentionner la recherche conduite par Melki<sup>77</sup> sur les mobilisations syndicales. L'auteur découvre trois thèmes qui définissent les cycles de mobilisation depuis la fin de la guerre :

- Le premier cycle est construit autour de mots d'ordre civils et couvre la première décennie entre 1991 et 2000.
- Le second cycle, entre 2000 et 2005, se résume sur des mots d'ordre souverainistes.
- Le dernier cycle, initié depuis 2005, est centré sur des mots d'ordre partisan.

Cependant l'auteur note le peu d'intérêt que ces mobilisations soulèvent dans une société en quête de repères communautaires d'abord et d'ancrage identitaire ensuite.

Pendant ce temps l'essentiel des ressources financières allait au secteur public et à ses organismes les plus inefficaces. Les secteurs de l'industrie et de l'agriculture, qui contribuent

---

<sup>76</sup> Idem

<sup>77</sup> Abi Yaghi Marie-Noëlle et Catusse Myriam, Non à l'Etat Holding, oui à l'Etat providence, *Revue Tiers Monde*, No 5, 2011, Éd Armand Colin, consulté le 5 juin 2015, <http://www.cairn.info/revue-tiers-monde-2011-5-page-67.htm>

généralement entre 26 et 27% du revenu intérieur brut, souffrent d'une concurrence acharnée ; et le coût de l'énergie, des charges salariales et de financement des projets amenuisent les opportunités d'une croissance.

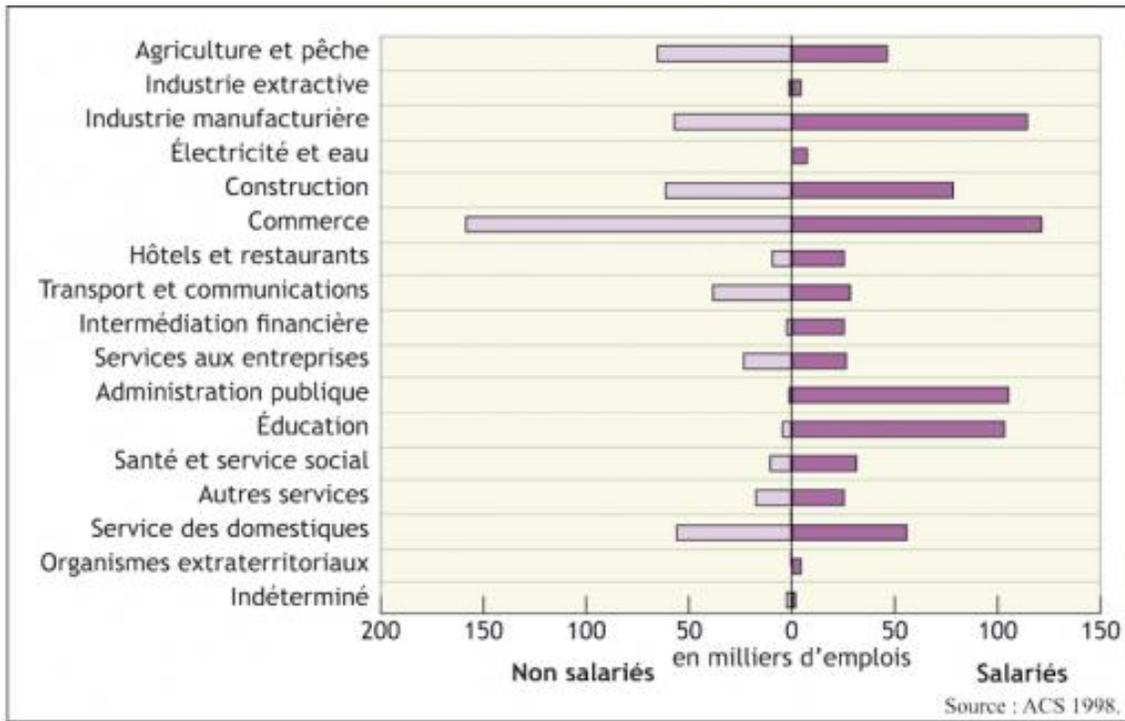
Le gouvernement veut certes éviter la crise spéculative et met en œuvre des mesures pour redynamiser l'économie. Mais entre l'endettement public et la faiblesse de la fiscalité l'Etat ne savait vraiment comment :

- Investir dans les infrastructures.
- Promouvoir un secteur productif.
- Diversifier et moderniser les services.
- Développer de façon plus équilibrée les régions et les secteurs.

Feghali<sup>78</sup> considère que la source ultime de cette incapacité réside dans le dysfonctionnement continu du service public qui nécessite une restructuration. Il est donc impératif que l'Etat remette en cause la culture des services publics, et surtout leur mode de gouvernance et de fonctionnement, tout en élaborant un programme macroéconomique propice pour stimuler l'économie et une culture de l'assistanat aux classes fragilisées.

---

<sup>78</sup>Feghali Khalil, *La Privatisation au Liban : Allocation des ressources et efficacité de la gestion*, l'Harmattan, Paris, 2013, p. 17



(Le statut de l'emploi par secteur d'activité en 1998 d'après l'Administration Centrale de la Statistique)<sup>79</sup>

D'autre part les pratiques clientélistes des dirigeants ont renforcé leur tendance oligopolistique et le recours aux activités illicites. Les projets lancés à travers des institutions nouvellement créées comme le Conseil de Développement et de la Reconstruction (CDR), le Conseil du Sud et la Caisse des Déplacés, étaient souvent entretenus par des moyens douteux<sup>80</sup>. Ainsi des surfacturations par-ci et des adjudications truquées par-là servaient les cliques au pouvoir.

Dans ce contexte la mort de Hariri va créer spontanément un formidable élan de solidarité entre les libanais de toutes les tendances et les confessions. D'ailleurs la Révolution du cèdre, ou le printemps de Beyrouth, va finalement conduire le régime Syrien à évacuer son armée. Mais les divisions internes, et la guerre de 33 jours avec les forces israéliennes en 2006, vont remettre en cause cette brève solidarité. Le marasme économique s'installe avec au fond la désintégration constitutionnelle du pays (les relations tendues entre le gouvernement du Premier ministre

<sup>79</sup> Verdeil Eric, Faour Galeb et Velut Sébastien *Atlas du Liban*, Presses de l'Ifpo - CNRS, Beyrouth, 2007, p. 142

<sup>80</sup> Yerly René, Retour sur les Années Noires et Perspectives, in *Liban : de problèmes en crises* Confluences Méditerranée No 70, Été 2009, L'Harmattan, Paris, p. 54

Siniora et les ministres de Hezbollah) et une dette publique qui atteint 200% du PIB<sup>81</sup>. Le service de cette dette exaspère les finances publiques et ne laisse aucune opportunité pour remédier à la situation économique et sociale.

Les instances économiques et les commerçants du secteur de l'industrie et du secteur secondaire lancent un premier cri d'alarme. Une grande majorité de ces deux secteurs est composée de moins de 10 employés, et 85% sont des entreprises individuelles qui s'accommodent à leur manière aux différentes situations<sup>82</sup>. Voici un petit échantillon des industries qui visent le marché local et, depuis un certain temps, le marché régional et international :

- L'industrie plastique : Les entreprises libanaises sont assez compétitives dans ce domaine et produisent des conteneurs, des objets domestiques, etc.
- L'industrie des métaux et de l'électromécanique : La Belgique et la Suisse sont les principaux acheteurs de métaux précieux Libanais ; et les industriels locaux développent de plus en plus leurs compétences en matière des systèmes électromécaniques.
- Le textile : Ce secteur est très prometteur. Aujourd'hui, avec l'introduction de nouvelles technologies pour la création de motifs et designs, il est convoité par des commerçants et investisseurs arabes et européens. Plus de la moitié de la production de ce secteur est vendue à l'étranger. On dénombre principalement des tisseries et des fabriques de prêt-à-porter. D'ailleurs le succès phénoménal de grands stylistes ou modélistes sur la scène internationale a créé de nouvelles opportunités et des offres d'emploi pour les jeunes créateurs. Ainsi récemment la Lebanese American University, le célèbre couturier Elie Saab et le London College of Fashion se sont

---

<sup>81</sup> Corm George, Les Causes de la crise Libanaise : l'Europe contribue-t-elle à la solution ? in *La Revue Internationale et Stratégique*, IRIS-Dalloz, Été 2008, Paris, p. 70

<sup>82</sup> El Zein Derek, Notteau Maxime et Drauet Camille, *Géopolitique du Liban*, Ed. SPM, Paris, 2013, p. 219

réunis pour développer et introduire un prestigieux programme de stylisme<sup>83</sup>. La conception d'un Diplôme des Arts de la Création, l'unique en son genre dans la région, émane d'un but précis : celui de lancer un programme de stylisme qui attire les nouveaux talents, approfondir les connaissances créatives, et étendre l'horizon de ce secteur fort prometteur.

- L'industrie d'ameublement : Auparavant elle était dominée par des entreprises familiales qui transmettaient le secret du métier et le savoir-faire de génération en génération. Grâce aux maîtres artisans et une main d'œuvre bien qualifiée venue de différentes localités syriennes le secteur est actuellement tourné vers l'exportation. Le bois est importé notamment de l'Italie, Brésil, Suède et Canada. Enfin la demande est forte pour les meubles de cuisine et de salles de bain.
- L'industrie du papier : Elle bénéficie d'un marché national porteur. Certaines usines sont déjà modernisées avec des structures productives et des machines de haut niveau.
- L'industrie du marbre : Elle s'est bien développée durant les deux dernières décennies avec l'envolée du secteur immobilier. Les usines de marbre sont sollicitées par des contracteurs, entrepreneurs et industriels pour servir le choix d'une riche clientèle des pays du Golfe et des Emirats. Désormais le secteur s'ouvre à l'international en exportant vers l'Europe.
- L'industrie du ciment : Des compagnies comme la Cimenterie Nationale (39% - 41% du marché local) et Ciment de Sibline (16% - 18%) accompagnent l'évolution de ce secteur depuis des années<sup>84</sup>. De nos jours cette industrie est le principal sous-secteur en développement.

---

<sup>83</sup> Liban : Le lancement d'un prestigieux programme de stylisme à la LAU, Octobre 28, 2013, <http://www.bellebeirut.com/actualite/liban-lancement-dun-prestigieux-programme-de-stylisme-la-lau/>

<sup>84</sup> El Zein Derek, Notteau Maxime et Drauet Camille, *Géopolitique du Liban*, Ed SPM, Paris, 2013, p. 220

Or ces industries souffrent d'une hémorragie de cadres et de techniciens. La situation larvée et la mésentente intergouvernementale depuis la disparition de Hariri accélèrent le mouvement de l'exode des travailleurs au chômage ou des jeunes diplômés. La paupérisation de la société pousse le gouvernement à proposer un ensemble de réformes à la communauté de bailleurs de fonds réunis dans la capitale française en janvier 2007. Certes l'objectif primordial du gouvernement est d'obtenir urgemment des prêts et restructurer la dette publique encombrante ; et les réformes proposées soulignent le désir d'inclure les différents groupes socioéconomiques du pays dans le processus de croissance.

Mais en réalité tout ceci ne traduisait aucun effort ou volonté d'élargir les racines de l'économie libanaise, sources de déséquilibre répétitif et d'inégalité sociale. En effet l'idéologie, l'orientation élitiste et corporatiste de cette même économie donnait fréquemment naissance à un marasme économique. Cette situation est examinée par Ibrahim Maroun, économiste, chercheur et professeur à l'Université Libanaise, qui évoque le libéralisme à connotation libanaise, proche du laisser-faire, source des désordres et des malheurs depuis plus de 60 ans<sup>85</sup>. Comme d'habitude d'autres questions essentielles comme le développement rural, les problèmes structurels auxquels se confrontaient les secteurs mentionnés ci-haut et l'industrie agricole, n'étaient pas abordées. Aucune mention non plus au sujet des réformes sociales, la politique de l'emploi et la régulation du marché du travail.

Eventuellement, la bourgeoisie traditionnelle et les monopoles qui couvrent les secteurs de distribution, veulent maintenir les salaires à de faibles niveaux et ne pas faire appel à une main d'œuvre libanaise compétente. Entretemps les entreprises qui cherchent à survivre entament les licenciements et remplacent les employés libanais par d'autres de nationalités étrangères. Au Liban la pratique très courante d'embaucher un travailleur étranger est abordée par Longuenesse<sup>86</sup>. Le mécanisme d'action repose sur les faits suivants : l'employeur Libanais est dispensé de cotisations sociales, et le salarié, qu'il soit Syrien, Egyptien ou d'autre nationalité,

---

<sup>85</sup> Maroun Ibrahim, Le Marasme économique au Liban et le train des responsabilités, in *Cahiers de la Méditerranée*, No 44, 1992, p. 197, consulté le 14 Juin 2015, [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/camed\\_0395-9317\\_1992\\_num\\_44\\_1\\_1069](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/camed_0395-9317_1992_num_44_1_1069)

<sup>86</sup> Longuenesse Elizabeth, La Question nationale au prisme du marché de travail, in *Travaux et Jours* No 83, Automne 2009-Hiver 2010, Presses de L'Université Saint-Joseph, Beyrouth, p. 92

considérant que sa présence est temporaire, est satisfait du peu qu'il touche et se contente de vivre dans des conditions inadéquates.

Malheureusement cette habitude devant laquelle l'Etat n'affiche aucune fermeté, exerce une pression à la baisse sur les salaires des travailleurs libanais, y compris ceux qui sont qualifiés et diplômés. Ainsi, de nombreux libanais, qui exercent des métiers dans les mêmes secteurs que les ouvriers étrangers, sont obligés d'accepter des salaires qui exposent davantage leur situation fragile. Cette question est également soulevée par El Zein, Notteau et Drauet<sup>87</sup>, qui mentionnent la tendance oligopolistique du marché libanais et étudient les causes de l'émigration (Rapport du Bureau International du Travail sur l'émigration libanaise).

Les auteurs notent en même temps les failles dans l'administration libanaise. La gestion des ressources humaines semble être le point essentiel des faiblesses de cette administration. Ainsi :

- La moyenne d'âge des fonctionnaires est supérieure à 52 ans.
- Sur 22 000 postes de fonctionnaires de catégorie A et B, 10 000 sont vacants.
- Il existe une surconcentration de personnels dans les grades les moins élevés<sup>88</sup>.

Dans ce contexte les investissements étrangers tant désirés se limitent à des achats de bons du Trésor et des transactions dans le secteur immobilier facilitées par une nouvelle loi qui offre l'accès des étrangers à la propriété foncière.

---

<sup>87</sup>El Zein Derek, Notteau Maxime et Drauet Camille, *Géopolitique du Liban*, Ed SPM, Paris, 2013, p. 219

<sup>88</sup>Idem, p. 222

## **1.9. Evolution récente de la situation et son impact négatif sur le marché du travail**

Alors que le pays avait frôlé miraculeusement la crise économique de 2007-2008 grâce à la vigilance de son secteur bancaire, et se remettait progressivement des plaies causées par la guerre avec Israël, un autre drame, surgi tout juste des convulsions du “printemps arabe”, qui va secouer le pouvoir et surtout l’entente nationale. Au début, les manifestations et autres soulèvements populaires qui se déroulaient presque quotidiennement en Syrie étaient suivis avec ferveur et avec un sentiment d’inquiétude. Mais nul ne songeait qu’un tel événement, à quelques centaines de kilomètres de Beyrouth, allait bientôt prendre une tournure sanglante semant la haine et la barbarie à travers tout le pays.

Dès le début le premier ministre Najib Mikati prône la neutralité du Liban et sa non-ingérence dans les événements syriens. Cette prise de position courageuse intervient à un moment où le climat politique s’envenime. Avec l’intensification des combats entre le régime de Bachar El Assad et les forces rebelles, la destruction des villes et quartiers, et le meurtre aveugle de citoyens qui sont pris pour cibles, c’est le début d’un exode massif de réfugiés. Au fil des jours et des semaines les régions frontalières sont envahies par une marée humaine. Le petit pays, déjà tirailé par les dissensions entre ses dirigeants, adversaires ou loyalistes d’Assad, est débordé par une catastrophe humanitaire. Des régions de la vallée de Bekaa, de Tripoli et de Sidon accueillent des milliers de réfugiés avec l’aide d’organisations non-gouvernementales et plusieurs agences des Nations Unies. À Beyrouth les réfugiés syriens sont dispersés dans différents quartiers et zones d’habitations. Ainsi les syriens d’origine arménienne trouvent abri dans les écoles de Bourj Hammoud, quartier historique des arméniens à l’entrée nord de Beyrouth. D’autres sont intégrés parmi les populations de Mar Elias et Tarik Jedide, quartiers typiquement sunnites au cœur même de Beyrouth.

Eventuellement cette situation, inédite dans l’histoire du pays, va créer de vives tensions sur le plan économique et social. D’ailleurs depuis le premier flot de réfugiés le paysage démographique a été bel et bien modifié, et certains observateurs estiment qu’avec la dégradation quotidienne de la situation en Syrie ils ne quitteront jamais le pays - comme les centaines de milliers de palestiniens qui avaient fui les guerres de 1948 et 1967.

Face à cet environnement assez déstabilisateur, imprégné d'incertitudes, le marché de l'emploi est atteint d'une paralysie presque malade. Les ouvriers étrangers arrivent toujours en masse alors que les jeunes diplômés préfèrent quitter le pays pour des marchés plus lucratifs. Mais justement comment fonctionne-t-il ce secteur qui a subi depuis des années la négligence de l'Etat ? Tout d'abord Vassitch<sup>89</sup> note que les rapports juridiques entre employeurs et employés sont régis par le Code du Travail et le Code des Obligations et des Contrats. Cependant il faut souligner que les domestiques, les coopératives agricoles non-commerciales et les entreprises familiales ne sont pas soumis aux dispositions de Code de Travail.

D'autre part ce même code interdit toute différenciation entre hommes et femmes en ce qui concerne la nature du travail, le salaire, l'emploi et la promotion ; il prohibe également l'emploi de tout mineur n'ayant pas 13 ans révolus. Enfin il prévoit des contrats écrits pour des durées définies ou indéterminées.

Dans ce cadre le statut-type règle les questions suivantes :

- La classification du personnel
- La période d'essai
- L'embauche
- La rupture du contrat par licenciement ou démission
- Les congés

Les sujets qui concernent les rémunérations sont débattus librement entre employeur et salarié. Quant à la durée maximale hebdomadaire du travail, elle ne doit dépasser les 48 heures.

Vassitch<sup>90</sup> précise que tout employeur doit procéder à l'affiliation et à l'immatriculation de ses salariés à la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale (CNSS) dès les deux mois suivant l'embauche, quel que soit le type du contrat. Les cotisations sont apportées par les employeurs et

---

<sup>89</sup> Vassitch Nicolas, *L'Essentiel d'un Marché : Liban*, Ed. Ubifrance et les Missions Economiques, Paris, 2011, p. 148

<sup>90</sup> Vassitch Nicolas, *L'Essentiel d'un Marché : Liban*, Ed. Ubifrance et les Missions Economiques, Paris, 2011, p. 152

les salariés, et calculées sur la base du salaire brut payé, les heures supplémentaires et autres avantages. Les cotisations des salariés sont payées mensuellement. Une cotisation doit être versée à la CNSS par le salarié et par son employeur ; elle constitue 9% du salaire : 7% du montant est à la charge de l'employeur et 2% à la charge de l'assuré.

Mais sur le terrain la réalité est différente. Ainsi l'employeur d'un ouvrier étranger est dispensé de cotisations sociales et le salarié, considérant sa présence au Liban comme temporaire, se contente de peu (moins que le salaire minimal) et accepte de vivre dans des conditions d'un inconfort extrême<sup>91</sup>. L'une des conséquences de cette situation malsaine est la pression croissante pour geler toute révision des grilles de salaires sur l'ensemble des travailleurs. Le travailleur libanais est donc pleinement affecté par cette amère réalité qui se perpétue sans aucune réglementation de la part de l'Etat. De ce fait, de nombreux libanais sont obligés d'accepter des rémunérations qui amenuisent leur pouvoir d'achat.

Certains chercheurs, cités plus haut, affirment que la politique des gouvernements d'après-guerre en matière de développement social et humain n'a jamais été à la hauteur des promesses entretenues. La transformation graduelle du paysage démographique mène dorénavant le pays vers une transformation identitaire. La classe moyenne et éduquée, qui excellait auparavant dans les secteurs des affaires et des créations a quasiment disparu. Et avec ce climat de guerres et de conflits qui sévissent un peu partout au Proche-Orient l'économie basée sur les services ne fonctionne plus. Pire encore avec la recrudescence des attentats à la voiture piégée (assassinat de Mohammad Chatah, le conseiller de l'ancien premier ministre Saad Hariri), les accrochages entre groupes armés au Nord, et la vive tension qui règne entre les musulmans chiites et sunnites, les touristes ne se rendent plus au pays des cèdres.

C'est donc clair que le type de développement sur lequel l'Etat s'appuyait avec conviction ne pouvait créer suffisamment d'emploi ; pire il a favorisé l'émigration et le chômage. Entretemps l'Etat est devenu un instrument de distributeur de bénéfices à la clientèle politique et communautaire. Le tableau suivant est tiré d'une large étude intitulée "Index of Knowledge Economy and Maturity Model" (IKE). Cet indice de l'économie du savoir offre la comparabilité des données entre différents pays et régions du monde.

---

<sup>91</sup> Longuenesse Elizabeth, *La Question nationale au prisme du marché de travail*, in *Travaux et Jours No 83*, Automne 2009-Hiver 2010, Presses de L'Université Saint-Joseph, Beyrouth, p. 94

| Indice de l'Economie du Savoir IKE (Classement 2013) |                     |               |       |                               |       |                              |       |                              |       |                              |       |
|--|---------------------|---------------|-------|-------------------------------|-------|------------------------------|-------|------------------------------|-------|------------------------------|-------|
| #  | Pays                | Indice Global |       | Indice secondaire Fondamental |       | Indice secondaire Efficacité |       | Indice secondaire Efficience |       | Indice secondaire Innovation |       |
|  |                     | Rang          | Score | Rang                          | Score | Rang                         | Score | Rang                         | Score | Rang                         | Score |
| 1  | Qatar               | 23            | 7,00  | 24                            | 7,60  | 12                           | 7,54  | 16                           | 6,93  | 26                           | 5,88  |
| 2  | Emirats Arabes Unis | 25            | 6,88  | 20                            | 7,64  | 15                           | 7,49  | 22                           | 6,81  | 31                           | 5,52  |
| 3  | Bahreïn             | 29            | 6,55  | 25                            | 7,59  | 19                           | 7,36  | 27                           | 6,65  | 78                           | 4,43  |
| 4  | Arabie Saoudite     | 31            | 6,48  | 37                            | 7,15  | 21                           | 7,31  | 35                           | 6,24  | 38                           | 5,16  |
| 5  | Oman                | 35            | 6,34  | 32                            | 7,28  | 33                           | 6,78  | 33                           | 6,27  | 49                           | 4,98  |
| 6  | Jordanie            | 51            | 5,86  | 41                            | 6,91  | 53                           | 6,23  | 71                           | 5,67  | 59                           | 4,66  |
| 7  | Koweït              | 72            | 5,56  | 57                            | 6,53  | 76                           | 5,78  | 89                           | 5,41  | 70                           | 4,54  |
| 8  | Maroc               | 73            | 5,55  | 60                            | 6,52  | 64                           | 5,96  | 94                           | 5,36  | 83                           | 4,36  |
| 9  | Liban               | 83            | 5,41  | 75                            | 6,13  | 60                           | 6,01  | 111                          | 4,95  | 65                           | 4,61  |
| 10   | Egypte              | 96            | 5,16  | 74                            | 6,14  | 84                           | 5,63  | 110                          | 5,00  | 109                          | 3,85  |
| 11   | Algerie             | 116           | 4,37  | 96                            | 5,56  | 116                          | 4,46  | 116                          | 4,38  | 116                          | 3,03  |
| -  | Tunisie (2010)      | 43            | 6,02  | 37                            | 6,98  | 39                           | 6,28  | 44                           | 6,03  | 77                           | 4,81  |

(Source : [http://www.huffpostmaghreb.com/mohamed-bouanane/le-monde-arabe-dans-lecon\\_b\\_5392447.html](http://www.huffpostmaghreb.com/mohamed-bouanane/le-monde-arabe-dans-lecon_b_5392447.html) )

Les indicateurs de ce tableau sont non seulement exhaustifs mais ils saisissent également multiples éléments cruciaux comme les entrées, le contexte local et la performance dans le milieu des affaires et des institutions. D'autres éléments liés au développement, comme l'innovation et l'efficacité managériale, sont examinés dans cette étude qui regroupe plus de 160 variables qualitatives et quantitatives<sup>92</sup>. Ainsi Liban est l'un des pays le plus impacté négativement par l'inefficacité managériale et son inefficience dans la région du Moyen-Orient et du Maghreb. Il y occupe le 83<sup>e</sup> rang loin derrière le Qatar, le Bahreïn, l'Oman, le Maroc et la Tunisie. En termes d'efficience il se range à l'avant dernière position.

<sup>92</sup> Bouanane Mohamed, *Le Monde Arabe dans l'économie globalisée du savoir*, [http://www.huffpostmaghreb.com/mohamed-bouanane/le-monde-arabe-dans-lecon\\_b\\_5392447.html](http://www.huffpostmaghreb.com/mohamed-bouanane/le-monde-arabe-dans-lecon_b_5392447.html), consulté le 13 septembre 2015.

| Taux de Chomage     | Global / Nationaux | Jeunes (15-24) | Niveau Tertiaire |
|---------------------|--------------------|----------------|------------------|
| Qatar               | 0,6% / 3%          | 1,7%           | -                |
| Emirats Arabes Unis | 3,8% / 14%         | 11,0%          | 33,2%            |
| Bahreïn             | 7,4% / 8%          | 27,5%          | 20,9%            |
| Arabie Saoudite     | 5,6% / 10%         | 27,8%          | 43,6%            |
| Oman                | 8,1%               | 20,6%          | -                |
| Jordanie            | 12,2%              | 31,3%          | 37,0%            |
| Koweït              | 1,5% / 6%          | 9,2%           | 9,6%             |
| Maroc               | 9,0%               | 17,4%          | 18,5%            |
| Liban               | 8,9%               | 22,8%          | 36,8%            |
| Egypte              | 11,9%              | 35,7%          | 33,2%            |
| Algérie             | 9,8%               | 21,6%          | 23,1%            |
| Tunisie             | 12,8%              | 29,3%          | 30,9%            |

(Source : [http://www.huffpostmaghreb.com/mohamed-bouanane/le-monde-arabe-dans-lecon\\_b\\_5392447.html](http://www.huffpostmaghreb.com/mohamed-bouanane/le-monde-arabe-dans-lecon_b_5392447.html) )

D'autre part le taux de chômage parmi les jeunes, et au niveau tertiaire, laisse planer un certain malaise. Dans son commentaire sur ces chiffres, Bouanane<sup>93</sup> considère que la plupart des pays de la région sont mal préparés aux technologies d'information et de communication, et par conséquent aux emplois basés sur le savoir, l'infrastructure digitale et la gestion des informations.

Au Liban une première enquête réalisée par l'Observatoire Universitaire de la Réalité Socio-économique (OURSE), sur une période étalée entre 2000 et 2004, indiquait déjà que les jeunes diplômés se trouvent à la fin de leurs études universitaires face à une situation souvent difficile de recherche d'emploi pour une insertion dans la vie professionnelle<sup>94</sup>. L'auteure de l'enquête

<sup>93</sup> Idem

<sup>94</sup> Kasparian Choghik, *Le Devenir des Diplômés de l'Université Saint-Joseph : 2000-2004*, Presses de L'Université Saint-Joseph, Beyrouth, 2011, p. 6

précise qu'un grand nombre de diplômés restent dans une situation de recherche d'emploi pour des périodes relativement longues alors que d'autres trouvent des emplois adaptés à l'étranger.

Historiquement cette période reflétait une stabilité exemplaire sur le plan de la sécurité et le pays son processus de reconstruction avec un flux considérable d'investissements étrangers. Sur le plan régional et international l'opinion publique était sous le choc des attentats du 11 Septembre 2001 et les conséquences de cette tragédie. Les ressortissants arabes qui étaient donc harassés à l'étranger préféraient séjourner au Liban et y investir. Mais cette situation dépendait des circonstances et ne profitait qu'aux quelques secteurs concernés. Dans les notes méthodologiques de la recherche l'auteure cite, entre autres, les objectifs suivants :

- Construire un répertoire des emplois occupés par les jeunes diplômés
- Connaître les emplois occupés
- Connaître la pratique des jeunes diplômés en matière de recherche d'emploi
- Identifier les difficultés rencontrées dans l'accès à l'emploi
- Étudier la relation formation-emploi<sup>95</sup>.

Malheureusement la plupart de ces objectifs sont encore mal développés au Liban et requièrent la mobilisation de fonctionnaires, administrateurs et gestionnaires capables d'évaluer rigoureusement la riche diversité de la ressource humaine et ses besoins en matière de compétences et de formations. C'est un travail scientifique et socio-analytique qui devra mettre en place un répertoriage complet des métiers, leur évolution sur le marché et les mesures à prendre - des formations continues, des programmes de réorientation vers un autre secteur de travail et acquisitions de nouvelles compétences. Autrement la dure réalité sur le terrain se prolongera sans y trouver une issue convenable, comme le constate Kasparian dans son introduction :

“Les emplois exercés peuvent assurer une stabilité ou être précaires. Quant aux revenus du travail ils sont très variables et peuvent être à l'origine d'un malaise économique ayant des

---

<sup>95</sup> Idem, p. 8

conséquences sur la vie du jeune dans son ensemble : retard dans la constitution d'une famille, émigration, et division sociale<sup>96</sup>.

Si l'enquête réalisée par l'OURSE n'aborde pas toutes les dimensions qui affectent directement ou indirectement le secteur de l'emploi, une autre étude<sup>97</sup> intitulée "Enseignement Supérieur et Marché du Travail" souligne l'influence de la conjoncture économique et cite des études macro-économiques et macrosociologiques. Ainsi elle nous rappelle d'abord que depuis la fin de la guerre les politiciens n'ont pu trouver de mécanismes efficaces pour redresser l'économie. Ensuite le lourd dispositif consacré au long processus de reconstruction a créé finalement un déficit budgétaire qui sabote tout plan de réforme structurelle.

Nous pouvons conclure de premier abord que pour ces simples raisons l'économie et les secteurs commerciaux du pays peinent à retrouver l'essor des années d'antan. Cependant dans l'ouvrage nous trouvons tous les autres facteurs cruciaux qui handicapent le marché local :

- Non-respect des standards internationaux.
- Faiblesse institutionnelle face à la globalisation.
- Fixation sur la croissance économique.
- Volatilité des investissements directs.
- Négligence du marché du travail<sup>98</sup>.

Des facteurs qui sont largement évoqués durant nos entretiens avec des responsables, officiers et des formateurs (voir chapitre suivant). Ce n'est donc pas un hasard si ce secteur a subi des secousses consécutives en termes de quantité et de prix car la demande interne dépend toujours du niveau de son absorption et d'une gestion moderne des ressources humaines.

---

<sup>96</sup>Kasparian Choghik, *Le Devenir des Diplômés de l'Université Saint-Joseph : 2000-2004*, Presses de L'Université Saint-Joseph, Beyrouth, 2011, p. 6

<sup>97</sup> Abdul-Reda Abourjeili Suzanne, *Le Liban*, in *Enseignement Supérieur et Marché du Travail*, coordonné par Boutros Labaki, Presses de l'IFPO, Beyrouth, 2009, p. 229

<sup>98</sup> Idem, p. 229

## 1.10. Bilan du marché du travail

En s'appuyant sur les bilans publiés ces dernières années par le CRDP (Centre de Recherche et de Développement Pédagogiques), le PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et le Ministère des Affaires Sociales, Abdul-Reda Abourjeili<sup>99</sup> note que l'appareil étatique ne dispose d'aucun élément qui puisse répondre aux changements qui interviennent sur le marché du travail. Et comme cité auparavant, le changement de la répartition par âge de la population active ainsi que les progrès enregistrés au niveau de l'éducation ont prouvé l'énorme défaillance qu'existe au niveau institutionnel et organisationnel

Il est donc évident que la demande locale n'a pu prévoir ces développements et n'avait même pas les outils ou les moyens afin de gérer d'abord la situation et ensuite d'assimiler le changement dramatique de la force du travail. Eventuellement les taux de chômage grimpaient régulièrement alors que les jeunes choisissaient l'émigration. Le tableau suivant est assez indicatif sur les catégories d'âge qui sont touchées par le chômage :

| <b><u>% Par Rapport à l'Ensemble de la Population Inactive</u></b> | <b><u>Nombre</u></b> | <b><u>Age</u></b> |
|--|----------------------|-------------------|
| <b>16.9</b>  | <b>16297</b>         | <b>15-19</b>      |
| <b>30.0</b>  | <b>28922</b>         | <b>20-24</b>      |
| <b>16.5</b>  | <b>15865</b>         | <b>25-29</b>      |
| <b>9.7</b>   | <b>9336</b>          | <b>30-34</b>      |

(Source : [www.cas.gov.lb/](http://www.cas.gov.lb/)- Administration Centrale de la Statistique -2005)

La première et la seconde catégorie, avec des tranches d'âge qui varient entre 15-19 et 20-24 ans sont les plus affectées. Elles représentent 46.9 % de la population inactive au Liban. Pourtant bien avant la publication de ces chiffres des enquêtes menées sur l'estimation du volume de

<sup>99</sup> Abdul-Reda Abourjeili Suzanne, Le Liban, in *Enseignement Supérieur et Marché du Travail*, coordonné par Boutros Labaki, Presses de l'IFPO, Beyrouth, 2009, p. 229

l'offre et de la demande montraient le rétrécissement d'un marché qui est incapable d'innover ou de créer de nouveaux emplois.

Sur ce sujet Ghobril<sup>100</sup>, l'expert économique de Byblos Bank, révèle que la taille et la structure de l'économie locale ont souvent été bien étroites par rapport aux ambitions et rêves des jeunes diplômés. Son avis est partagé par les chercheurs du Lebanese Center for Policy Studies qui dévoilent une situation plus troublante. Il paraît ainsi que la demande du secteur privé est peu centrée sur les compétences et se cantonne hermétiquement dans un cercle alliant "salaires bas" et "productivité faible". Cet axe vicieux déconcerte les jeunes et les pousse à l'émigration. Ceux qui restent sont marginalisés par un environnement dominé comme d'habitude par un mélange de confessionnalisme, de favoritisme et de népotisme. Ils finissent par être embauchés dans des emplois précaires qui ne sont pas adaptés à leur formation. Chaque année des milliers de jeunes se trouvent dans ce dilemme : rester ou quitter le pays déjà débordé par le drame syrien.

Il y quelques mois encore (Juillet 2014) le bulletin spécial de la Banque Mondiale consacré à la région MENA (Middle East and North Africa) annonçait que le chômage reste "obstinément élevé" chez les jeunes qui sont entre 15 et 24 ans<sup>101</sup>. Des tableaux interactifs qui accompagnent cette étude exhaustive révèlent que le niveau du chômage n'a presque pas changé entre 2005 et 2011 (23.10 % pour les hommes et 22 % pour les femmes). En plus 36.80 % de ces chômeurs sont des diplômées universitaires.

Malheureusement l'Etat ne déploie aucun effort tant il est engouffré dans ses dettes, dans la corruption et mu par le clientélisme. Ses institutions rouillées par l'immobilisme. L'électricité est rationnée toujours, même dans la capitale, l'EDL (Electricité du Liban) ne pouvant assurer que quelques heures de courant par jour. Et depuis l'été le pays est enseveli sous les déchets. Une

---

<sup>100</sup> Isae - Cnam, *Jeunes diplômés et marché Libanais de l'emploi : "Je t'aime, moi non plus"*, <http://bleu.isae.edu.lb/cv-d-auditeurs/jeunesdiplomesetmarchelibanaisdel%E2%80%99emploi%C2%ABjet%E2%80%99aimemoionplus%C2%BB>, consulté le 17 septembre 2015

<sup>101</sup> Mottaghi Lili, *Les défis liés au chômage dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord expliqués en trois graphiques*, <http://blogs.worldbank.org/arabvoices/fr/les-d-fis-li-s-au-ch-mage-dans-la-r-gion-moyen-orient-et-afrique-du-nord-expliqu-s-en-trois>, consulté le 15 septembre 2015.

crise qui ne cesse d'indigner toute une population et divulgue l'image d'une classe dirigeante aux antipodes des préoccupations quotidiennes des citoyens.

### **1.11. Paralysie des institutions et défaillance dans les pratiques de gouvernance**

Nous constatons ainsi que la gestion des ressources humaines est le point essentiel qui caractérise les faiblesses de l'administration libanaise. Les réformes et les privatisations se font attendre depuis des lustres. Le secteur industriel est embryonnaire, le secteur agricole très déséquilibré, alors que les infrastructures de transports assez délabrées. Charbel Nahas<sup>102</sup>, ancien ministre des Télécommunications (2009) et du Travail (2011) s'offusque de la situation périlleuse dans ce pays où les services de base ne fonctionnent plus normalement. Il dénonce les politiques monétaires et fiscales qui ont visé à :

(1) *pérenniser les flux de capitaux et à les*

(2) *utiliser pour subventionner la consommation et les importations.*

Mais ces pratiques ont provoqué d'une part une appréciation soutenue du taux de change et, d'autre part, l'accueil des ouvriers étrangers peu qualifiés. Pourtant Iskandar (2006) estimait avec un brin d'optimisme qu'un marché local actif et bien organisé peut enthousiasmer des entreprises dont la valeur marchande dépasse les 30 milliards de dollars ; un tel marché serait lié à d'autres marchés avancés tels que ceux du Golfe, des Emirats, d'Amérique du nord et d'Europe. Enfin l'activité alors générée serait de l'ordre de 4 à 5 milliards<sup>103</sup>. En réalité le Gouvernement Siniora (durant les deux mandats 2005 et 2008) avait la ferme volonté de lancer des réformes sur le plan sociopolitique et la réhabilitation managériale des institutions administratives. Une des résolutions de l'ancien Premier ministre était de faire des appels d'offres publics par voie de presse nationale et internationale pour les postes à pourvoir dans l'administration. Des experts indépendants seraient chargés de recevoir les candidatures et d'évaluer les capacités des

---

<sup>102</sup> Nahas Charbel, *Economie des guerres civiles : la Syrie et le Liban transformés*, in Confluences Méditerranée Hiver, 92, 2014-2015 La Société Libanaise à l'Épreuve du Drame Syrien, L'Harmattan - IREMMO, Paris, 2015, p. 73

<sup>103</sup> Iskandar Marwan, *Hariri et le Destin du Liban*, Éd. Aleph, Beyrouth, 2006, p. 221

postulants en dehors de toute affiliation politique ou confessionnelle. Les propositions de candidatures concernaient :

- les postes du conseil municipal de Beyrouth
- le poste de secrétaire de Haut Conseil de la Privatisation
- le poste de président du Conseil d'administration du marché financier de Beyrouth<sup>104</sup>.

Mais la guerre de 33 jours avec Israël a causé le report de ce projet tant essentiel pour la bonne gestion des organismes de l'Etat et du service public. Et de crise en crise les gouvernements successifs n'ont jamais pu concrétiser des plans de gouvernance adéquats. En d'autres termes, l'Etat Libanais s'est refreiné de toute reconfiguration de ses modes d'action. Pourtant les opportunités existaient, surtout à l'aube de ce troisième millénaire, lorsque tous les yeux étaient rivés sur la renaissance de Beyrouth comme capitale du monde Arabe.

Sur ce registre il faut noter que dans un chapitre intitulé "Etats, marchés et régulations : La construction politique de l'économie", Bernard de Raymond et Chauvin offrent une lecture intéressante sur les transformations actuelles des relations entre Etat et économie ; des transformations qui peuvent s'interpréter moins comme un retrait de l'Etat, que comme une reconfiguration de ses modes d'action<sup>105</sup>. A l'ère de la mondialisation il est donc incité à former et transformer l'économie en agissant sur l'environnement et les dispositions des acteurs. C'est précisément à travers cette intervention que l'Etat participe à construire le marché. Les auteurs précités ajoutent que ce dernier doit valider cette construction par le soutien, l'encadrement, le contrôle, la supervision et régulation les dynamiques marchandes. Et en identifiant les quatre types de visions des relations entre Etat et marché (Eymard-Duvernay, *Approches institutionnalistes de l'Etat social*, 2008) ils mentionnent que le premier est parfois poussé par les développements internes ou externes à socialiser l'entreprise et le marché.

---

<sup>104</sup> Idem, p. 221

<sup>105</sup> Bernard de Raymond Antoine et Chauvin Pierre Marie, *Sociologie économique : Histoire et courants contemporains*, Armand Colin, Coll. Cursus, Paris, 2014, p. 124

Le chapitre suivant, concernant la revue de littérature, prendra donc en considération l'actuel contexte du marché du travail, sa mutation dans différentes industries et les approches en GRH pour y appliquer des solutions durables et efficaces.

# **Chapitre 2**

## **Revue de la littérature**

## **2.1. Introduction : le social et les RH comme les éléments centraux pour une interprétation fidèle de la stratégie d'entreprise**

La littérature qui se réfère aux problèmes et défis de la GRH est assez volumineuse et elle inclue désormais son rôle vital dans la création des ateliers de formation, les métiers de l'informatique, les services électroniques et l'entreprise digitale. Nous avons mentionné ces domaines car au Liban diverses professions ont encore besoin à apprendre pour améliorer le travail, à composer avec les outils d'innovation, et à informatiser leur environnement. D'autre part, pour notre sujet il fallait sélectionner parmi l'abondance des documents et ouvrages académiques, des références qui traitent précisément du dysfonctionnement et défaillance au niveau administratif des entreprises. Ce travail de sélection doit retenir également les théories et concepts qui interviendront dans toutes les démarches réformatrices.

Dans notre étude nous mettrons en évidence la contribution que peuvent accorder la confiance, le partage des valeurs dans le cadre d'un management socioéconomique qui engage les acteurs dans la voie de la production efficace et les bonnes prises de décision. Le rapport mutuel qui existe entre les organisations et la société est en train de se modifier à la lumière des influences internes et/ou externes.

L'entreprise et l'Etat apparaissent indéniablement comme les deux grands acteurs de l'organisation de nos sociétés. Mais la société post-industrielle a généré des changements organisationnels qui tendent à dessiner un nouveau contexte dans le monde du travail et de l'emploi. D'après Petitbon, Aubert et Claisse<sup>106</sup> la question du modèle social de l'entreprise désigne sa capacité de réfléchir et de se mouvoir dans un environnement ouvert, aux prises avec des acteurs marqués par « l'hétérogénéité » des mondes sociaux qu'ils peuplent. Ces auteurs estiment que la capacité pour l'entreprise d'articuler son propre fonctionnement avec celui de ses parties prenantes qui structurent son environnement, doit être munie par sa capacité à articuler les différents niveaux d'action. Cette double fonction a pour but de faciliter les conditions de la coopération entre les acteurs, et bientôt de véritables systèmes d'interdépendance. Dans ce cadre il faut distinguer entre le principe de division et de distribution des fonctions et la gestion des rapports sociaux. Cette distinction donnera lieu à une meilleure organisation de ressources, donc

---

<sup>106</sup> Petitbon Frederic, Aubert Alain et Claisse Christophe, *Renouveler le modèle social de l'entreprise : Du business model au modèle social d'entreprise*, Dunod, Paris, 2013, p. 3

de sa production, et en même temps une opportunité de constituer un ordre social qui assure les conditions de coopération entre les acteurs<sup>107</sup>.

Il est évident que les organisations sont en train de vivre de nombreux changements qui les poussent vers une restructuration, l'adoption de nouvelles technologies et l'acquisition d'instruments pour l'amélioration d'un service, d'un département ou encore les infrastructures internes. Ces instruments participent aussi à une restructuration des comportements individuels dans les organisations pour qu'ils soient mieux intégrés avec la réalité. Toutefois, Alexandre-Bailly et al<sup>108</sup> précisent que ce processus ne peut pas être simple car les instruments de gestion sont généralement le fruit d'une longue construction. L'organisation doit déployer des efforts laborieux pour modifier les instruments qui sont devenus partie intégrante d'habitudes et de pratiques professionnelles et culturelles. Petitbon, Aubert et Claisse<sup>109</sup> pensent que ces efforts appréhenderont dans un même mouvement son efficacité productive mais aussi sa capacité à articuler ses populations entre elles et en fonction de leurs caractéristiques propres. Il souligne, en citant notamment Ulrich (1996), que le social et les RH doivent être l'interprétation fidèle de la stratégie d'entreprise.

Les travaux de ce dernier ont, en réalité, concrétisé les positionnements des RH dans l'organisation, en précisant les fonctions que doit avoir un directeur RH pour effectuer une transition vers le progrès et la croissance : il est ainsi l'avocat des salariés ; le partenaire stratégique ; l'agent de changement ; le développeur du capital humain. La vision d'Ulrich (1996) met en valeur une « direction » des ressources humaines, avec un management responsable, participatif, et porteur de résultats pour l'entreprise. D'ailleurs les travaux d'Alexandre-Bailly et al (2016) et de Petitbon, Aubert et Claisse (2013) révèlent le consensus qu'existe actuellement sur l'importance de la bonne gestion du capital humain, et par conséquent la nécessité des dirigeants de construire une stratégie responsable, en phase avec le développement des hommes de l'entreprise. Petitbon, Aubert et Claisse (2013), et dans le cas des

---

<sup>107</sup>Petitbon Frederic, Aubert Alain et Claisse Christophe, *Renouveler le modèle social de l'entreprise : Du business model au modèle social d'entreprise*, Dunod, Paris, 2013, p. 4

<sup>108</sup> Alexandre-Bailly Frédérique et al, *Comportements Humains et Management*, Pearson, Paris, 2016, p. 308

<sup>109</sup> Petitbon Frederic, Aubert Alain et Claisse Christophe, *Renouveler le modèle social de l'entreprise : Du business model au modèle social d'entreprise*, Dunod, Paris, 2013, p. 29

entreprises libanaises, Mekdessi et Khayr (2015), font appel à un modèle d'entreprise capable d'intégrer l'économique et le social. C'est par le biais de ce modèle social que l'entreprise pourra d'abord établir la cohérence entre les contrats employeur et la proposition de valeur, pour mettre ensuite les systèmes RH et management au service des contrats employeur. D'autre part même si nous sommes les témoins du mouvement de mondialisation de la production et des échanges, le marché du travail est prioritairement un marché local, intégré dans un réseau social et dispersé dans un territoire. Or un marché local « spécialisé » et distingué par le « talent » et les « compétences » de ses acteurs permet à l'entreprise de profiter d'opportunités d'embauche liés à l'offre de valorisation, les savoir-faire et la transmission d'une culture identitaire. Pour les entreprises, l'existence d'un vaste marché du travail « spécialisé » et « formé » allège considérablement les coûts d'ajustement.

## **2.2. Le modèle du management socioéconomique**

Revenons à la théorie endossée par Khayr<sup>110</sup> (2015), de l'Université de Balamand, et Mekdessi (2015), de l'Université libanaise, au sujet de l'application du management socioéconomique. L'auteur assure que le calcul des coûts cachés associé à la prise en compte du potentiel humain des acteurs de l'organisation, fait du management socioéconomique une méthode sûre et crédible. En effet, en s'intéressant aux ressources financières disponibles de l'organisation il est fort probable d'impacter positivement le bien-être des employés. De même, en faisant ressortir les problèmes et les attentes des collaborateurs qui travaillent ensemble dans un même environnement permet de rendre l'organisation plus productive. D'après Khayr l'apport de cette méthodologie concerne les changements à long terme, et ceci au niveau des « esprits », des « réflexions » et des « actions ». Il faut certes souligner ici la dimension participative de la méthode car elle est simultanément « top down » et « bottom up ». De plus, le responsable chargé d'implanter la démarche socioéconomique est incité d'aborder l'organisation avec respect, désireux d'être présent avec les acteurs pour introduire une « déontologie » commerciale.

---

<sup>110</sup> Savall Henri et Zardet Dominique, *Gouvernance et Management : Quelle coopération ?* Ed. Economica, Coll. Management socioéconomique, Paris, 2015, p. 129

Cependant est-ce possible d'intégrer management socioéconomique est un système holistique, transformationnel et participatif dans une culture arabe ? Cette question est importante même si le Liban est l'un des pays de l'Orient à assumer librement, et visiblement, sa préférence pour les valeurs occidentales. Mais il appartient aussi à un monde peuplé de millions de personnes ; un monde qui parle la même langue et qui pratique la même religion. Cependant cet ensemble n'est pas constitué exclusivement d'une masse monolithique. En effet, cette vaste zone abrite des sous-cultures, alors que chaque pays projette ses propres traits et attraits qui se diffèrent de son voisin, et que chaque organisation 'arabe' est doté de son propre écosystème de micro-cultures. Khayr<sup>111</sup> révèle qu'en formant des consultants locaux à la culture il serait possible d'augmenter le taux de réussite du management socioéconomique au Liban. En réalité, la création d'une nouvelle génération d'experts et de connaisseurs en management socioéconomique, issus de cette région, apporterait sa propre valeur ajoutée aux interventions pratiquées. Mais pour que le management socioéconomique puisse être adopté et cultivé par chaque membre, il est crucial d'avoir le soutien prolongé du dirigeant. Enfin Khayr dévoile l'approche 'Qualimétrique' fondée sur l'observation scientifique : c'est une approche intégrative s'appuyant sur les échanges et les interactions entre les acteurs d'une organisation pour créer un savoir solide.

### **2.2.1. L'application du management socioéconomique dans une organisation libanaise**

Dans cette perspective l'enquête de Mekdessi<sup>112</sup> (2015), enseignant-chercheur à l'Université libanaise, s'enfonce dans les structures et dédales hiérarchiques du ministère des finances libanais pour examiner de près la manière dont cette institution fonctionne, et surtout la nature et la qualité du travail qu'exécutent ses membres. L'auteur déclare que la gouvernance dans le secteur public doit : (a) clarifier les missions de l'Etat et le champ des services publics ; (b) informatiser complètement la fonction publique ; (c) satisfaire le citoyen ; (d) organiser les interventions de l'Etat ; (e) favoriser un véritable sursaut collectif en faveur du développement.

---

<sup>111</sup> Savall Henri et Zardet Dominique, *Gouvernance et Management : Quelle coopération ?* Ed. Economica, Coll. Management socioéconomique, Paris, 2015, p. 129

<sup>112</sup> *Idem*, p. 136

Il identifie également les causes de la défaillance de la gouvernance : (a) la domination des intérêts personnels, (b) l'absence de coordination entre les administrations, (c) la mauvaise exécution des stratégies, (d) et le gaspillage des ressources<sup>113</sup>. Il faut ajouter à ces causes la corruption administrative et financière.

Or les conclusions accablantes de certains rapports internationaux ont poussé le ministère des finances à adopter un programme de réformes comportant trois objectifs principaux :

- A. La construction d'une administration moderne.
- B. L'amélioration de la qualité des services aux citoyens.
- C. La préparation des réformes structurelles à long terme.

Le programme était divisé en quatre parties :

1. L'amélioration de la qualité de gouvernance du ministère des finances par des réformes fiscales.
2. La rationalisation des dépenses.
3. L'amélioration de la gestion.
4. La diminution de la dette publique.

La méthodologie utilisée par l'auteur avait pour but d'observer le fonctionnement réel des administrations pour construire des hypothèses et tirer des conclusions. Cette démarche comprenait également une approche qualitative et quantitative<sup>114</sup> (sur près de 1500 employés au ministère 250 ont été interviewés, et 400 contribuables ont été sollicités pour répondre à un questionnaire).

Dans son diagnostic socioéconomique, l'auteur a constaté d'abord la faible qualité de la gouvernance du ministère des finances publiques. Ensuite il a découvert des mauvaises pratiques qui sont bien enracinées dans les administrations locales : du point de vue des performances sociales, les contribuables souffrent de la bureaucratie. Mekdessi déclare aussi que le respect des règlements prime sur la rapidité d'actions et la réalisation des objectifs. Le diagnostic a

---

<sup>113</sup> Savall Henri et Zardet Dominique, *Gouvernance et Management : Quelle coopération ?* Ed. Economica, Coll. Management socioéconomique, Paris, 2015, p. 137

<sup>114</sup> *Idem*, p. 137

également fait apparaître un problème de corruption : Ainsi la culture des ‘pots-de-vin’ est perceptible presque partout. Elle permet d’accélérer les transactions, de réduire des impôts dus et à compenser les documents perdus ou à montrer de la gratitude au commissaire aux comptes. Dans cet environnement le contrôle de l’Etat semble souvent se concentrer sur les procédures financières et comptables au détriment des objectifs stratégiques<sup>115</sup>.

L’auteur nous rappelle qu’en vue d’une gouvernance publique plus efficace, il convient de renforcer la démocratie, l’efficacité, la responsabilité et la réceptivité. Il préconise la mise en place d’une culture bâtie sur l’équité, la décentralisation, et la promotion des droits civiques et socioéconomiques. Il recommande la mise en œuvre de projets (a) pour augmenter la transparence, (b) améliorer la responsabilisation, (c) accroître la performance des fonctionnaires publics en limitant les comportements corrompus, (d) créer un système de contrôle interne dans l’administration des impôts. Ces projets nécessitent la participation active de hauts responsables en GRH pour inspirer et restaurer la ‘confiance’ des acteurs dans leurs tâches quotidiennes, et leur redonner le goût de coopérer pour la création de valeur. Ce processus permettra d’installer les nouveaux paramètres qui redéfiniront la culture de l’organisation. A long terme il affectera les fonctionnaires publics à des postes en lien avec leurs compétences. L’environnement du travail deviendra donc le cadre idéal pour assurer des formations continues sur les nouvelles techniques et les nouvelles lois, avec l’introduction d’un programme complet d’informatisation à l’échelle de l’organisation. En fin de compte ce processus jouera un rôle crucial dans la formation des employés<sup>116</sup>.

En premier lieu la grande particularité de l’étude menée par Mekdessi est son côté pédagogique, cette volonté de nommer le mal qu’est le dysfonctionnement organisationnel pour le soigner avec une approche plus saine. En second lieu le but ultime de l’auteur est d’instruire non seulement l’employée, pour redonner un sens et une valeur morale citoyenne à son travail, mais d’inviter aussi les dirigeants de l’organisation d’être les moteurs de cette démarche. Ainsi les résultats de cette enquête ont été présentés et débattus avec les employés de l’administration, afin qu’ils sachent comment chaque recommandation pourrait s’adapter à une situation. Mais en exposant

---

<sup>115</sup>Savall Henri et Zardet Dominique, *Gouvernance et Management : Quelle coopération ?* Ed. Economica, Coll. Management socioéconomique, Paris, 2015, p. 138

<sup>116</sup> *Idem*, p. 139

ses préconisations l'objectif central de Mekdessi<sup>117</sup> est, semble-t-il, de déclencher la volonté de changement au sein des autres entreprises, organisations et institutions libanaises. En d'autres termes le management socioéconomique est un management à visée transformative.

### **2.3. La théorie néo-institutionnelle et son courant sociologique**

Entretemps, dans un ouvrage collectif intitulé "Les organisations face aux transitions internationales", Carbone<sup>118</sup> prône le courant sociologique de la théorie néo-institutionnelle. L'auteur cite dans son étude le cadre unificateur du modèle en trois piliers de Scott (1991) - le pilier régulateur, le pilier normatif et le pilier culturo-cognitif - qui décrit justement les interactions entre institutions et comportements des acteurs. Or le marché local du travail a besoin de ces piliers pour mieux se préparer aux défis des temps modernes et se parer d'un ADN résilient.

- Le pilier régulateur est fondé sur la capacité de l'organisation et de la société à définir les règles du jeu abstraites qui structurent les conditions dans lesquelles les acteurs économiques produisent, échangent et consomment les biens.
- Le pilier normatif constitue la base de la conformité, la base de la légitimité du comportement des organisations. Il englobe le principe d'obligation sociale, ce qui signifie la justesse du comportement par rapport à un problème, une scène, une action ou une situation donnée. La base de la légitimité est donc à rechercher dans des formes de morale ancrée dans un cadre spécifique. Ce système définit donc le comportement souhaitable dans une situation particulière, tout en posant les objectifs et les moyens pour l'atteindre.
- Le pilier cognitif se réfère aux règles et principes qui structurent la réalité, et aux systèmes de classification à travers lesquels la réalité est appréhendée par chaque acteur. Des mécanismes cognitifs sous-estimés, dans la théorie orthodoxe des comportements

---

<sup>117</sup> Savall Henri et Zardet Dominique, *Gouvernance et Management : Quelle coopération ?* Ed. Economica, Coll. Management socioéconomique, Paris, 2015, p. 139

<sup>118</sup> Carbone Valentina, *Le Courant sociologique de la théorie néo-institutionnelle : cadre pertinent pour l'analyse des effets de la crise sur les pays à croissance rapide ?* in "Les organisations face aux transitions internationales", Milliot Éric et al, Vuibert, Paris, 2017, p. 37

organisationnels se portent sur les normes et valeurs partagées au sein d'une même organisation, et sur leur rôle dans la production de comportements distincts<sup>119</sup>.

À vrai dire chaque pilier s'appuie sur des sources de légitimité diverses et indépendantes. En ce qui concerne le pilier régulateur (*les principes moraux et éthiques*), la conformité aux cadres réglementaires pousse les organisations à respecter un même contexte de règles ; le pilier normatif fait état des conventions de comportement tacite qui caractérisent l'action des acteurs dans un contexte précis ; enfin le système cognitif désigne l'application du comportement le plus adapté par rapport au cadre mobilisé.

Les travaux cités plus haut viennent confirmer aussi la nécessité de faire nourrir l'entreprise par la force dynamique et contagieuse qu'est la confiance. D'ailleurs le facteur de la confiance est une continuité du pilier cognitif qui suscite le mimétisme des employés et leur adoption de comportements plus efficaces dans un milieu qui se bouscule en pleine évolution. Mais leur engagement n'est pas acquis d'emblée, sans aucune intervention de la part de ceux qui les dirigent. Les recherches faites par Emery et Trist (65), et citées par Martin-Krumm, Tarquinio et Shaar<sup>120</sup>, nous montrent que le travail doit présenter six propriétés pour stimuler l'engagement de celui qui l'accomplit

- ✓ La variété et le défi : cet aspect du travail permet de reconnaître le plaisir que peuvent donner la mise en avant des compétences et la résolution des problèmes.
- ✓ L'apprentissage continu : le travail doit offrir des occasions d'apprentissage sur une base régulière. Cet aspect du travail est capable de stimuler le besoin de croissance personnelle.
- ✓ Une autonomie subjective et objective : le travail doit faire appel à la capacité de décision de l'employé et lui redonner, grâce à l'autonomie, le goût et le bon sens du travail. C'est ainsi qu'il tirera plaisir de l'exercice de son jugement personnel au travail.
- ✓ La reconnaissance et le soutien : le travail qui est reconnu et soutenu par les autres dans l'organisation est un fil conducteur qui stimule le besoin d'affiliation et d'appartenance.

---

<sup>119</sup> Carbone Valentina, *Le Courant sociologique de la théorie néo-institutionnelle : cadre pertinent pour l'analyse des effets de la crise sur les pays à croissance rapide ?* in "Les organisations face aux transitions internationales", Milliot Éric et al, Vuibert, Paris, 2017 p. 38

<sup>120</sup> Martin-Krumm Charles, Tarquinio Cyril et Shaar Marie-Josée, *Psychologie Positive en Environnement Professionnel*, De Boeck, Coll. Manager RH, Bruxelles, 2013, p. 113

- ✓ Une contribution sociale qui justifie l'engagement de l'acteur : le travail doit permettre de relier l'ensemble des activités professionnelles et leurs conséquences sociales ; cela contribue à la construction de « l'identité sociale » et sauvegarde la « dignité personnelle ». Cet aspect correspond au plaisir de contribuer à la société.
- ✓ Un futur souhaitable : le travail doit permettre d'envisager un futur désirable, et comporter des activités de perfectionnement et d'orientation professionnelle.

Le transfert et le calquage de ces propriétés au niveau administratif et organisationnel des entreprises au Liban aboutirait à un regain « vital » et « productif » du sens du travail, surtout dans ses capacités de direction, de signification et de sensation. D'ailleurs les observations effectuées par Isaksen<sup>121</sup> (2000) nous révèlent le sens « authentique » du travail qui est perçu comme un état de satisfaction engendré par la perception de cohérence entre l'employé et le travail qu'il accomplit. Au Liban, les responsables RH doivent ainsi saisir toute opportunité pour faire découvrir aux salariés, et partager avec eux cette qualité édifiante du travail. C'est dans ce climat productif qu'ils auront :

- Le sentiment que le travail est utile et contribue à l'accomplissement des petits et grands projets.
- Le sentiment que le travail accompli est important pour les autres, bénéfique pour soi-même comme pour autrui.
- La possibilité d'apprendre et le plaisir de s'accomplir dans le travail.
- La possibilité de participer à l'amélioration de l'efficacité des processus et des conditions de travail<sup>122</sup>.

---

<sup>121</sup>Martin-Krumm Charles, Tarquinio Cyril et Shaar Marie-Josée, *Psychologie Positive en Environnement Professionnel*, De Boeck, Coll. Manager RH, Bruxelles, 2013, p. 129

<sup>122</sup>*Idem*, p. 130

## 2.4. La solidarité sociétale dans le milieu du travail

Une lecture lucide et approfondie de toutes ces études nous permet de déceler qu'il est possible d'aborder le problème de l'emploi au Liban en mettant de côté les éléments perturbateurs. En effet, les problèmes liés à la mauvaise gestion des institutions s'évanouiront progressivement si les responsables ont la ténacité managériale de transformer le rapport au travail en bifurquant d'une solidarité de type communautaire, fondée sur l'identification affective, à une solidarité de type « sociétale » (F. Tommies) fondée sur l'interdépendance<sup>123</sup>. Aujourd'hui, au cœur de la division du travail social, l'entreprise en agissant pour ses propres fins, agit de fait en interaction avec les acteurs du monde économique et social qui interviennent dans son environnement. Le modèle social de l'entreprise doit bien intégrer cette articulation des différents contextes d'action. Pour Petitbon, Aubert et Claisse<sup>124</sup> la question du modèle social de l'entreprise désigne avant tout la capacité pour l'entreprise de se penser et de se composer dans un environnement ouvert, aux prises avec des acteurs marquées par l'hétérogénéité des mondes sociaux qu'ils peuplent. Sinon les organisations seront dans la difficulté de coexister entre des sphères opposées comme les finances et les décisions stratégiques, mais également les sphères des contraintes du social et de la GRH. Or comment concilier ces mondes et y trouver une coexistence. La déconnexion n'est certes pas une réponse ; c'est plutôt un comportement qui détruit les valeurs de l'entreprise et les objectifs qu'elle partage avec les salariés.

Mais ce comportement peut être remplacé par une mise en résolution d'une vision sociétale et des impératifs de gestion. Dans le modèle social du point de vue de l'entreprise Petitbon, Aubert et Claisse<sup>125</sup> mettent en relation le "système de production de l'entreprise" (orientée vers les impératifs d'innovation produit, les impératifs financiers et de relation client) avec le "système de gestion des rapports sociaux", "le système ouvert" (vers l'extérieur en interaction avec ses parties prenantes), et enfin le système complexe (articulant différents niveaux d'action qui structurent les possibilités d'action). Les auteurs notent que le degré de compatibilité de chacun

---

<sup>123</sup> Petitbon Frederic, Aubert Alain et Claisse Christophe, *Renouveler le modèle social de l'entreprise : Du business model au modèle social d'entreprise*, Dunod, Paris, 2013, p. 6

<sup>124</sup> Petitbon Frederic, Aubert Alain et Claisse Christophe, *Renouveler le modèle social de l'entreprise : Du business model au modèle social d'entreprise*, Dunod, Paris, 2013, p. 28

<sup>125</sup> *Idem*, p. 28

de ces dimensions est l'élément principal qui assurera la réussite du modèle social de l'entreprise. De même les entreprises doivent doubler leur effet d'adapter à leur environnement un modèle de recrutement basé sur l'inclusion et la diversité, la gestion des compétences des collaborateurs, et des formations spécifiques pour améliorer la production. Ces observations nous laissent penser que l'association entre le social et les RH peut servir au Liban comme une déclinaison mécanique, un élément fonctionnel dans le déploiement d'une stratégie d'entreprise.

En faisant converger la sphère de la stratégie avec celle du social et des ressources humaines les frontières et les barrières de l'entreprise disparaissent pour imposer un modèle plus ouvert. Dans ce contexte les responsables doivent mettre en résonance les dimensions constitutives du modèle social de l'entreprise :

- Son empreinte sociétale : ce qu'elle souhaite apporter à son environnement et à la société qui l'entoure.
- Les politiques et les leviers RH qui concrétisent les contrats employeur auprès des salariés.
- Le modèle de management qui structure et cristallise la vision de l'entreprise au quotidien<sup>126</sup>.

Pour la mobilisation des leviers des RH et la convergence avec le modèle de management la politique de formation sera déterminante ; mais également l'accompagnement individualisé dans le parcours du collaborateur, et la précision du mode de rémunération à la performance pour concrétiser de manière tangible les impératifs de résultats donnés aux équipes.

Nsouli-Lalardrie, chargée de mission à la Caisse Nationale d'assurance-maladie des travailleurs salariés, écrivait récemment dans Les Cahiers de l'Orient :

“Pour désigner ou élire les décideurs politiques comme les plus humbles serviteurs de l'Etat, ce ne sont ni la compétence, ni le dévouement au bien public qui priment. Cette injustice dans le recrutement décourage ceux qui auront beau avoir réussi à des concours, beau avoir des mérites et des qualités. Ils ne seront pas choisis compte tenu du partage des postes. Ce système, qui

---

<sup>126</sup>Petitbon Frederic, Aubert Alain et Claisse Christophe, *Renouveler le modèle social de l'entreprise : Du business model au modèle social d'entreprise*, Dunod, Paris, 2013, p. 29

entraîne la fuite des cerveaux, nuit aussi au développement du pays qui aurait besoin de tous ces talents, et paralyse l'Etat. Le paysage qu'on découvre est un cercle vicieux.»<sup>127</sup>

Au Liban l'infrastructure professionnelle a besoin d'appliquer, de partager et de ressentir l'esprit de la "solidarité sociétale" pour s'en servir comme portail de pratiques RH. Le but est de briser avant tout le cercle vicieux dans les institutions et de déclencher une prise de conscience managériale.

En évoquant les études menées par Le Gales et Scott (2008), Bernard de Raymond et Chauvin<sup>128</sup> déclarent que dans des circonstances pareilles les responsables sont incités à mettre en place des procédures d'évaluation de la performance des administrations publiques. Eventuellement ce mode de fonctionnement et ce système managérial vont le changer la perception archaïque envers le service public.

Pour bien atteindre ses objectifs et pour éviter tout dysfonctionnement l'Etat agira précisément :

- Au niveau des dépenses publiques.
- Dans le recrutement des fonctionnaires.
- Dans l'amélioration de l'environnement des acteurs.

L'une de ses priorités est de transformer le comportement des acteurs pour qu'ils évitent les anciennes pratiques et surtout la routine. Il y aura donc une redéfinition des outils d'action : "Le pilotage des équilibres macroéconomiques contre les normes microéconomiques de performance et d'évaluation"<sup>129</sup>. Ceci va créer d'abord une décentralisation de la gestion des établissements publics et pousser les différents services à être plus performants.

---

<sup>127</sup> Nsouli-Lalardrie Salwa, Lettre ouverte à mes concitoyens et à nos responsables, *Les Cahiers de l'Orient*, Automne 2010, No. 100, p. 87

<sup>128</sup> Idem, p. 134

<sup>129</sup> Bernard de Raymond Antoine et Chauvin Pierre Marie, *Sociologie économique : Histoire et courants contemporains*, Armand Colin, Coll. Cursus, Paris, 2014, p. 135

## 2.5. La solidarité sociétale et la création de valeur

Différentes pratiques RH existent pour accompagner une organisation sur le chemin du renouveau. Licquert<sup>130</sup> suggère un processus de recrutement basé sur les mérites, le partage de l'information, l'engagement collectif en faveur d'une stratégie claire, l'esprit d'initiative pour stimuler les progrès dans les performances individuelles, la communication ouverte, la construction active de la confiance avec tous les employés, la construction des relations à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise afin de garantir un avantage compétitif, la prise de risque, et l'apprentissage collectif.

Les résultats de ces pratiques auront une importance sur le niveau d'implication de loyauté et d'engagement des cadres, des talents, de collaboration (maîtrise des compétences - réussite des changements). Toujours dans ce cadre Liquet<sup>131</sup>, citant Amit et Belcourt (*Human Resources Management Processes: A value-creating source of competitive advantage*, 1999), écrit qu'en puisant dans la culture et les normes sociales de l'organisation, les processus RH deviennent des mécanismes dynamiques, profondément ancrés et spécifiques par lesquels une organisation altère, forme, socialise, motive, évalue et récompense ses ressources humaines – les processus RH conduisent à une productivité améliorée et une flexibilité stratégique ; ce qui mène à la création de valeur et permet à l'organisation de mettre en œuvre sa stratégie de marché.

Soulignons que l'apport de l'approche par les RH est le caractère dynamique qui évolue et se modifie en permanence pour influencer et s'adapter à la stratégie. Bartlett et Ghoshal<sup>132</sup> (*Building competitive advantage through people*, 2002) estiment que pour obtenir de la création de valeur de la part des employés, il faut les impliquer dans les prises de décisions, leur rendre capables d'apporter de la valeur. La performance humaine repose sur des collaborateurs compétents et impliqués. Pour sa part, Held<sup>133</sup> (*Mesurer la valeur ajoutée par la gestion des*

---

<sup>130</sup> Liquet Jean-Claude, *La création de valeur en gestion*, Ed Tec et Doc – Lavoisier, Paris, 2005, p. 98

<sup>131</sup> Liquet Jean-Claude, *La création de valeur en gestion*, Ed Tec et Doc – Lavoisier, Paris, 2005, p. 138

<sup>132</sup> *Idem*, p. 139

<sup>133</sup> *Idem*, p. 139

*ressources humaines*, 2001) pense que la performance et la pérennité des organisations dépendent avant tout de la conjugaison des actions de leadership et des processus des RH. Ces facteurs influencent l'engagement efficace et accepté des collaborateurs au profit de la finalité de l'organisation.

Les résultats qui découlent de ce processus seront perceptibles au niveau d'engagement des collaborateurs, des talents et des cadres ; et niveau de la perception qu'ils ont de l'utilisation faite de leur potentiel et le degré de maîtrise des compétences par rapport aux exigences de l'organisation et des clients. Eventuellement ces mesures s'appliquent à toute situation, mais plus particulièrement aux phases de changement, durant lesquelles l'implication et l'adéquation des compétences des cadres et des collaborateurs devient encore plus cruciale pour le succès.

Cependant Held<sup>134</sup> nous avise que construire des outils de gestion n'a de sens que si ces outils permettent d'agir, d'influencer la création de valeur et de tendre réellement vers l'excellence. C'est ainsi qu'un pilotage et une anticipation des tendances deviennent sources de valeur. De même les indicateurs doivent être partagés afin qu'un débat s'engage autour des axes de progrès à mettre en œuvre ; et si les acteurs et collaborateurs se reconnaissent dans ces axes, le dialogue devient alors facteur d'engagement et source d'innovation et de progrès. La mise en œuvre du changement s'en trouve naturellement bien accélérée.

Mais Licquet<sup>135</sup> ajoute que la fonction RH ne doit pas s'enfermer dans cette optique de performance, elle doit partager ses objectifs aux autres services dans le but de rendre l'organisation plus performante encore. Il retient trois indicateurs clés de pilotage pour les RH afin de juger la performance humaine :

- 1- Des outputs et outcomes liés exclusivement à la fonction RH, c'est-à-dire le processus mis en place et les prestations fournies.
- 2- De la qualité de leadership, influencée par des processus et prestations RH.
- 3- Des résultats obtenus au niveau des individus et de l'organisation.

---

<sup>134</sup>Liquet Jean-Claude, *La création de valeur en gestion*, Ed Tec et Doc – Lavoisier, Paris, 2005, p. 140

<sup>135</sup> *Idem*, p. 140

Dans le chapitre suivant nous élargirons cette revue pour décrire d'abord le rôle qu'occupe actuellement la fonction RH au sein des organisations et des entreprises au Liban, la façon dont elle est perçue par les acteurs, et ses limites aussi. Cette description inclura le point de vue de certains experts et responsables qui sont engagés, d'une manière ou d'une autre, à composer avec les éléments et les structures des organisations locales.

# **Chapitre 3**

## **Le secteur de l'emploi face aux récents développements internes et régionaux**

### 3.1. Introduction

Le malheur du marché du travail libanais c'est que malgré toutes les opportunités surgies depuis la fin de l'état de guerre il reste désorganisé, en manque de son propre écosystème et désormais de ses infrastructures digitales. L'autre malheur de ce marché est qu'il lui manque encore et encore une philosophie managériale qui attribue une place centrale aux fonctions RH, afin que l'expertise professionnelle de la masse salariale puisse être exploitée efficacement, par le biais de formations continues, d'encadrements échelonnés suivant les capacités et les mérites de chaque individu, et l'appropriation de nouveaux outils. Cette philosophie est indispensable pour reconsolider et réintroduire la confiance entre la société et les organisations, pour renouer le dialogue entre le citoyen-ouvrier/employé/fonctionnaire/travailleur avec le responsable-dirigeant, et ceci pour le bien-être et la prospérité de la société. Or dans le cadre des Actes de la 4<sup>e</sup> Université de Printemps de l'IAS (Institut International d'Audit Social - Beyrouth, 2002) Cerdin, Faddoul et Haddad<sup>136</sup> dévoilaient que la majorité des entreprises n'ont pas de structures RH bien définies ou déployées. Cette manière informelle, presque superficielle, qu'est abordée la fonction RH minimise, et perturbe, son rôle vital dans la planification de relations et responsabilités professionnelles au sein de l'entreprise afin qu'une culture y prenne forme. D'où un sentiment de dissatisfaction qui donne lieu à de divergences internes.

Comme nous l'indique André Deutscher<sup>137</sup>, qui organise régulièrement des cycles de formation et de coaching destinés aux officiers des FSI (Les Forces de la Sécurité Intérieure) et de la Sûreté Générale, les retombées de cette situation sont perceptibles dans des organisations démunies de culture et dépourvues de valeurs, mais qui sont mobilisées uniquement grâce à des sous-cultures régies par des appartenances claniques. Nous nous trouvons donc dans des organisations fragmentées – à l'image du pays fragmenté dans lequel différentes autorités et légitimités cohabitent. Ainsi la signification symbolique de l'organisation investie par le management sociétal et orientée vers la société disparaît de cet environnement. Car les dirigeants et les

---

<sup>136</sup> Cerdin Jean-Luc, Faddoul Maria et Haddad Carole, GRH au Liban : Quelques éclairages, in *Actes de la 4<sup>e</sup> Université de Printemps de l'Audit Social : Relations Euro-Méditerranéennes - Audit Social et Mise à Niveau des Entreprises et Institutions*, IAS et CLERH, Beyrouth, 2002, p. 79.

<sup>137</sup> Entretien conduit par l'auteur

fonctionnaires sont ineptes à endosser une culture inclusive qui brise le tabou confessionnel et la mentalité des enclaves. Il est donc impossible d'appliquer une évaluation régulière des postes. La faiblesse de ce système et l'inexistence de pratiques managériales qui veillent sur les talents sont des sujets critiques qui nécessitent non seulement un travail vigoureux et régulier de la part des responsables RH, mais aussi le développement de leur expérience professionnelle avec l'aide de spécialistes. En réalité, jusqu'à récemment encore la fonction RH au Liban semblait plus s'apparenter à une gestion de personnel qu'à une GRH<sup>138</sup>. Des critères comme les systèmes de contrôle ou le rôle des acteurs n'étaient que rarement retenus ou adoptés.

L'une de priorités actuelles est d'améliorer le comportement des acteurs par l'introduction de nouveaux critères pour se concentrer sur les valeurs sociales de l'entreprise, sa culture et sa mission citoyenne. Cette étape de revalorisation est nécessaire pour que les anciennes pratiques soient délaissées progressivement au profit d'une renaissance sociétale de l'entreprise ; une renaissance qui redonnera un goût, un plaisir, et un sens au travail et à son partage. Certains chercheurs demandent ainsi une redéfinition des outils d'action, comme le pilotage des équilibres macroéconomiques contre les normes microéconomiques<sup>139</sup>. Ceci va créer d'abord une décentralisation de la gestion des établissements publics et pousser les différents services à être plus performants.

Or au Liban une telle démarche n'a jamais été entamée et des réformes administratives, parfois annoncées en grande fanfare, ont souvent été avortées ou sabotées. D'ailleurs Nsouli-Lalardrie, chargée de mission à la Caisse Nationale d'assurance-maladie des travailleurs salariés, écrivait récemment dans *Les Cahiers de l'Orient* :

‘‘Pour désigner ou élire les décideurs politiques comme les plus humbles serviteurs de l'Etat, ce ne sont ni la compétence, ni le dévouement au bien public qui priment. Cette injustice dans le recrutement décourage ceux qui auront beau avoir réussi à des concours,

---

<sup>138</sup> Cerdin Jean-Luc, Faddoul Maria et Haddad Carole, GRH au Liban : Quelques éclairages, in *Actes de la 4<sup>e</sup> Université de Printemps de l'Audit Social : Relations Euro-Méditerranéennes - Audit Social et Mise à Niveau des Entreprises et Institutions*, IAS et CLERH, Beyrouth, 2002, p. 84

<sup>139</sup> Bernard de Raymond Antoine et Chauvin Pierre Marie, *Sociologie économique : Histoire et courants contemporains*, Armand Colin, Coll. Cursus, Paris, 2014, p. 135

beau avoir des mérites et des qualités. Ils ne seront pas choisis compte tenu du partage des postes. Ce système, qui entraîne la fuite des cerveaux, nuit aussi au développement du pays qui aurait besoin de tous ces talents, et paralyse l'Etat. Le paysage qu'on découvre est un cercle vicieux.»<sup>140</sup>

Le compte-rendu de l'auteure, qui s'appuie sur une étude étalée sur les dix dernières années, est accablant. Y sont mentionnés des chiffres fournis par le Programme de Développement des Nations Unies et le ministère des Affaires Sociales. Ainsi :

- Plus de la moitié des Libanais n'a pas de couverture sociale.
- Près du quart de la population en âge de travailler (23%) émigre à l'étranger<sup>141</sup>.

L'économie libanaise qui résistait depuis toujours contre les intempéries du passé n'a plus les moyens de perdurer dans sa résistance, aussi longtemps qu'elle souffre du dysfonctionnement pyramidal des organisations qui affecte la qualité et en même temps le volume de ses prestations, et aussi longtemps qu'il n'est pas lancé pas un programme national qui apprécierait à juste titre la richesse et les talents de sa main d'œuvre, avec en parallèle la création d'ateliers de formation professionnelle. Deutscher<sup>142</sup> remarque qu'un des problèmes majeurs est la perception erronée qu'ont les dirigeants et les chefs d'entreprise libanais envers la notion et les nuances managériales qu'englobent les RH. Ainsi dans cet environnement la question principale n'est pas comment "gérer" les "ressources" humaines au Liban mais plutôt comment "diriger" cette "richesse" pour la rendre plus "experte" dans différents départements ou services, plus "réceptive" envers les changements, plus "collaborative" et "communicative" avec "les autres", plus "laborieuse" dans sa diversité, plus "créative" dans les nouveaux domaines du travail et plus "inventive" dans ses performances. Ces postures adaptatives peuvent d'une part fluidifier les rapports entre responsables et travailleurs, et d'autre part désenclaver les attitudes, pratiques, mentalités et comportements confessionnels pour restaurer les fibres du tissu social.

---

<sup>140</sup> Nsouli-Lalardrie Salwa, Lettre ouverte à mes concitoyens et à nos responsables, *Les Cahiers de l'Orient*, Automne 2010, No 100, p. 87

<sup>141</sup> *Idem*, p. 88

<sup>142</sup> Entretien conduit par l'auteur

### 3.2. Diagnostic de la défaillance de l'appareil étatique

La défaillance de l'appareil étatique est devenue un tel problème que désormais même le secteur bancaire et le tourisme, deux industries qui reflètent l'excellence et le professionnalisme des libanais, en sont affectés. Pour Kamal Hamdan<sup>143</sup>, économiste et directeur du CRI (Consulting and Research Institute), cette défaillance est due principalement à l'incohérence des visées macroéconomiques et les modes de management du social. Pourtant au départ l'Etat possédait toutes les opportunités pour réhabiliter son appareil et œuvrer pour la renaissance du pays.

Mais d'une part les fondements rentiers de l'économie nationale ne créaient pas des occasions d'emploi permettant d'attirer les offres du travail ; d'autre part un grand nombre des demandes d'emploi, que ce soit pour le secteur public ou privé, était tout simplement dirigé vers les travailleurs non-libanais, et ceci sans aucun contrôle officiel pour vérifier s'ils étaient qualifiés ou non. Cette indifférence, ou négligence, mènera le pays progressivement vers un déséquilibre structurel, et se répercutera bientôt sur les taux de chômage, surtout au niveau des jeunes diplômés.

Les objectifs macroéconomiques qu'annonçaient successivement tel ou tel gouvernement, comme la réduction du déficit budgétaire pour alléger le fardeau de la dette publique, l'immense chantier de réformes dans les administrations, ou encore la création d'emploi pour relancer l'économie, se heurtaient les uns avec les autres Face à la contestation sociale les déclarations ministérielles n'avaient aucun effet et la politique fiscale n'y pouvait rien résoudre.

Pour une meilleure compréhension de cette situation il faut souligner deux points essentiels évoqués dans l'étude de Hamdan<sup>144</sup> :

---

<sup>143</sup> Hamdan Kamal, Le Social dans la reconstruction du Liban: Eléments de réflexion, *Revue Maghreb-Machrek*, No Juillet-Septembre 2000, <http://www.mafhoum.com/press/hammar03.htm>

<sup>144</sup> Hamdan Kamal, La Social dans la reconstruction du Liban: Eléments de réflexion, *Revue Maghreb-Machrek*, No Juillet-Septembre 2000, <http://www.mafhoum.com/press/hammar03.htm>

1. Le réajustement des salaires depuis la fin de la guerre civile, et surtout durant ces dix dernières années, a paradoxalement créé le mécontentement général face à la flambée soudaine des produits de consommation. Et il était évident que ce réajustement ne concernait plutôt que certaines professions spécifiques du secteur tertiaire. Mais ces professions ne représentent qu'un faible pourcentage de la population salariale au Liban.
2. La majoration des salaires coïncidait également avec le prix galopant dans tous les départements des services publics. Et c'est justement dans ces départements que l'Etat démontrait sa défaillance.

Dans son diagnostic Nsouli Lalardrie<sup>145</sup> estime qu'il s'agit ici d'une absence de gouvernance car la gestion des affaires publiques sous ses trois angles, politique, économique et institutionnelle dévoile un mal profond. En effet les embauches, promotions et licenciements ne sont pas liés au mérite. Les prises de décisions arbitraires se succèdent un peu partout et il n'existe un manque de transparence dans la gestion budgétaire.

D'ailleurs un récent profil-pays, paru dans GEOLINKS, le portail électronique de l'Observatoire en Géostratégie de Lyon, offrait une percutante analyse SWOT. Ainsi le tableau suivant, divisé en quatre sections (Forces et Faiblesses, Opportunités et Menaces), est l'illustration parfaite d'une crise majeure dont traverse le Liban depuis plusieurs années. Si les "Forces" et "Opportunités" existent toujours, elles sont éclipsées, voire anéanties, de plus en plus par les "Menaces" et les "Faiblesses". Sur ce dernier point il faut certes mentionner les 3 C qui apparaissent dans la première section rouge : Communautarisme, Confessionnalisme et Corruption. L'un est galopant, l'autre est persistant et le troisième est généralisé. Malheureusement l'appareil étatique est "faible", euphémisme d'une défaillance que les libanais en subissent chaque jour.

---

<sup>145</sup> Nsouli-Lalardrie Salwa, Lettre ouverte à mes concitoyens et à nos responsables, *Les Cahiers de l'Orient*, Automne 2010, No 100, p. 88

| Forces ( <i>Strengths</i> )   | Faiblesses ( <i>Weaknesses</i> )  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un capital humain abondant</li> <li>- Esprit d'entreprise prégnant</li> <li>- Un système bancaire performant</li> <li>- Une diaspora dynamique</li> <li>- Une capacité de résilience avérée</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un communautarisme galopant</li> <li>- Un confessionnalisme persistant</li> <li>- Une corruption généralisée</li> <li>- Un appareil étatique faible</li> <li>- Des réformes insuffisantes</li> </ul> |
| Opportunités ( <i>Opportunities</i> )   | Menaces ( <i>Threats</i> )  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un partenariat avec l'UE en développement</li> <li>- Une voix plus audible pour la communauté internationale</li> <li>- La crise du régime syrien, vecteur d'émancipation politique</li> <li>- Un rôle plus important dans le processus de paix israélo-palestinien</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un contexte régional explosif</li> <li>- Des voisins menaçants</li> <li>- Des frontières poreuses</li> <li>- Une ingérence étrangère permanente dans les affaires intérieures</li> </ul>             |

(Source: <http://www.geolinks.fr/geopolitique/liban/> - Fiche Pays –Liban)

Avec les autres facteurs de ‘‘Menaces’’ dans le second casier rouge nous découvrons pourquoi donc l’environnement local est ingouvernable : Les guerres civiles et autres révolutions dans les pays arabes, des voisins menaçants au Sud comme au Nord, des réfugiés qui débordent à travers les frontières et l’influence des puissances étrangères.

Certains observateurs<sup>146</sup> estiment que le Liban devrait mieux s’intégrer dans le circuit des échanges internationaux. En réalité le défi du chômage pourrait être relevé à travers cette intégration et par conséquent l’amélioration du volume des exports-imports. Ainsi le pays devrait élargir la taille de son marché et offrir ses biens et services au-delà de ses frontières. Mais pour réaliser ce projet il faut introduire une nouvelle vision économique et enregistrer une balance commerciale excédentaire à travers l’augmentation massive des exportations. Une bonne gestion du marché du travail prévoit aussi l’identification et la promotion des secteurs où le Liban possède un avantage comparatif, avec en prime le bon usage de ses ressources et de son capital humain.

<sup>146</sup> Buccianti-Barakat Liliane et Chamussy Henri, *Le Liban : Géopolitique d’un pays paradoxal*, Belin, Paris, 2012, p.122

Pour sa part El Ezzi<sup>147</sup>, chercheur et professeur à l'Université Libanaise, que c'est à un changement profond et radical de système que les administrations étatiques doivent se préparer ; car la mécanique politique issue de ces institutions perturbe les processus décisionnels tout en servant les intérêts de la classe favorisée qui profite et exploite impunément ses prérogatives. Si les pesanteurs politiques continuent à influencer l'économie nationale le pays ne pourra que difficilement surmonter ses problèmes. Et les classes moyennes subiront toujours la hausse des prélèvements obligatoires pour le remboursement des emprunts publics. L'auteur considère notamment que le système qui prévaut entre la fiscalité directe et indirecte a des conséquences négatives sur l'ensemble du pays :

- Explosion des recettes des impôts sur la consommation
- Baisse des recettes des impôts sur l'immobilier
- Taxation accrue des moyens de transport

Et pour conclure cette liste il ajoute l'absence d'une politique d'Etat dans différents secteurs et la baisse relative des cotisations sociales.

La dégradation administrative des services publics est au centre de l'étude conduite par Harfouche<sup>148</sup>, enseignant et chercheur, qui se réfère aux rapports des experts ainsi qu'aux entretiens avec un certain nombre de responsables qui détiennent toujours des fonctions dans l'administration libanaise. Ainsi l'auteur cite ces problèmes majeurs qui gangrènent tout le système :

- Manque d'engagement envers les sujets de requête des citoyens.
- Non-assistance, omission volontaire et indifférence à l'égard du suivi du travail.
- Recul des pratiques formelles.
- Une centralisation étouffante qui domine toutes les structures d'une administration.

---

<sup>147</sup> El Ezzi Ghassan, in *Liban : de problèmes en crises*, Confluences Méditerranée, No 70, Eté 2009, L'Harmattan, Paris, p. 15

<sup>148</sup> Harfouche Antoine, *Besoin de réforme des services publics et l'apport potentiel de l'utilisation des TIC : Cas de l'administration Libanaise*, <http://www.fgm.usj.edu.lb/pdf/a122008.pdf>

- Manque de coopération ou de collaboration entre une administration locale ou régionale et l'administration centrale.
- Absentéisme prolongé dans certains départements.
- Manque de compétence dans différentes fonctions.
- Système basé sur le favoritisme, le traitement préférentiel et la corruption<sup>149</sup>.

Nous découvrons ainsi le mécanisme quotidien de l'appareil étatique, sa façon d'opérer dans son propre environnement, le vécu relationnel des fonctionnaires dans leurs départements et les défaillances qui rendent cette structure inefficace face à tout bouleversement. Nous constatons aussi que le dysfonctionnement du système réside dans sa centralisation rigide, son inadaptabilité managériale et son incapacité de moderniser les outils que dispose ce capital humain, surtout dans la perspective de la digitalisation des entreprises. Nous reviendrons sur cette dernière question dans les chapitres suivants.

Il existe certes une typologie des services publics suivant des critères différents :

- Critères relatifs au mode d'organisation et de délivrance
- Critères relatifs à l'activité concernée
- Critères juridiques et selon le mode de financement
- Typologie de caractère économique.

Cependant une meilleure compréhension du grave contexte managérial au sein de nos organisations nous amènerait à répondre autrement et à remodeler la façon de diriger les administrations, ceci en valorisant d'abord les agents publics et améliorant leur rendement, surtout que de nombreux départs à la retraite sont annoncés. Il est de même opportun de mettre l'accent sur un système de recrutement basé uniquement sur les talents et les aptitudes professionnelles et non sur les appartenances confessionnelles et claniques ; de faire aussi une bonne distinction entre les responsabilités qui nécessitent une présence humaine active et les fonctions du bureau.

---

<sup>149</sup> *Idem*

Ces considérations sont basées également sur différentes études sur la gestion et privatisation des entreprises publiques, le rapport Varsini sur ‘‘ la diversité dans la fonction publique’’ (2005), les services publics en Europe (Aubry, 1998), et l’économie industrielle des stratégies d’entreprises (1994).

### **3.3. L’avis des experts pour une remédiation et un déblocage de la situation actuelle**

Le blocage managérial aux deux niveaux institutionnels et administratifs nous incite donc à demander l’avis et l’opinion de certains responsables issus des différents secteurs de la vie professionnelle. Quelques-uns de ces experts comme Peter et Camille Germanos continuent d’intervenir à travers des tribunes dans la presse locale ou des publications pour attirer l’attention du public. André Deutscher, Commissaire Divisionnaire de Police est actuellement le Conseiller Technique Chef du projet SAROL 2 ([www.ruleoflaw-lebanon.info](http://www.ruleoflaw-lebanon.info)) pour introduire des programmes spécifiques aux membres et officiers de l’Académie des FSI. Ils incluent des séances d’entraînement aux techniques professionnelles : circulation routière, renseignement, investigations, maintien de l’ordre public, police de proximité ; ainsi que des approches formatives et pédagogiques qui englobent la culture générale, la culture juridique, les relations internationales, l’histoire et la géographie. Quant à Raffi Gergian il est professeur, archéologue, et chef responsable de la région de la Bekaa au sein de la Direction Générale des Antiquités. Depuis 1993, cette administration publique demeure entièrement sous la supervision et l’auspice du ministère de la Culture ; mais comme les autres administrations son efficacité dépend avant tout de sa qualité de travail, et du degré de coopération et de coordination ‘‘inter-administratives’’, ‘‘intra-administratives’’ et ‘‘supra-administratives’’<sup>150</sup>. Enfin Arpi Mangassarian et Pierre Gédéon s’activent plutôt en multipliant les initiatives, et les partenariats, pour résoudre non seulement les failles de l’emploi mais aussi les lacunes qui existent dans le système éducatif.

---

<sup>150</sup> Entretien conduit par l’auteur

Samir Aita, le président du Cercle des Economistes Arabes, admet que le pays témoigne actuellement une grande distorsion dans son marché de travail ; en outre, depuis l'éclatement de la guerre civile en Syrie et l'accueil d'innombrables travailleurs étrangers le secteur informel a bouleversé cette situation qui était déjà très précaire<sup>151</sup>. Certains patrons et chefs de petites ou moyennes entreprises préfèrent embaucher des Syriens qui sont prêts à travailler pour des salaires dérisoires. Enfin il faut ajouter que la présence des milliers de réfugiés palestiniens qui travaillent dans le noir constitue toujours une tâche noire indélébile dans ce paysage.

Pour Rémy Darras, chercheur et rédacteur en chef (Dialogues des Continents – Jeune Afrique), compte tenu des difficultés actuelles de la jeunesse, il faut mieux comprendre comment elle se positionne par rapport à la société qui l'entoure pour mieux l'insérer<sup>152</sup>. Dans un entretien avec Michèle Mansuy, responsable chez OCEMO (Office de Coopération pour la Méditerranée et l'Orient) il note d'abord que l'obtention de diplômes ne garantit pas nécessairement un bon emploi. Ensuite la proportion de jeunes accédants aux études supérieures a beaucoup augmenté. Il existe donc un décalage entre les emplois offerts et les diplômés des jeunes entrants. D'ailleurs l'enquête réalisée en 2005 par l'Observatoire Universitaire de la Réalité Socio-économique, de L'Université Saint-Joseph révélait que l'emploi exercé par le jeune diplômé à la sortie de l'enseignement universitaire ne dépend pas uniquement de la formation acquise et des atouts personnels, mais aussi des opportunités d'emploi sur le marché<sup>153</sup>.

Enfin dans ce contexte il est crucial de revenir sur le concept même du travail et son évolution dans nos sociétés contemporaines. En effet ce concept a revêtu une nouvelle dimension avec les bouleversements de la vie quotidienne et surtout l'éclosion de nouvelles technologies. Aujourd'hui dans l'identité des individus la présentation de soi passe toujours par le travail. Il est le garant d'une valeur sociale capable de structurer le temps et la vie collective des individus. Il

---

<sup>151</sup> Aita Samir, *Travailleurs Arabes Hors la Loi : Emploi et droit du travail dans les pays arabes de la Méditerranée – Vision des enjeux et implication du partenariat européen*, Ed. L'Harmattan, Coll. Histoire et Perspectives Méditerranéennes, Paris, 2011, p.160

<sup>152</sup> Darras Rémy, *A la recherche d'une Méditerranée perdue*, Les Cahiers de l'Orient, Automne 2015, No 20, p. 136

<sup>153</sup> Kasparian Choghik, *Le Devenir des Diplômés de l'Université Saint-Joseph: 2000-2004*, Presses de L'Université Saint-Joseph, Beyrouth, 2011, p. 86

devient ainsi le principe organisateur d'une société et sa valeur centrale<sup>154</sup>. Mais ce concept a volé en éclat dans le Liban d'après-guerre, scène de rivalités et de tensions politico-sociales qui ont profité aux affaires tout en créant des graves problèmes de gouvernance.

Le système administratif libanais a donc besoin d'une culture rénovatrice qui introduirait un changement de perspectives et de valeurs, pour l'acquisition de nouvelles aptitudes et capacités managériales afin de servir les attentes du citoyen-consommateur. D'ailleurs une panoplie de termes peuvent désigner le changement dont ce système doit urgemment entreprendre : révision, restructuration, épuration. Dans "Les itinéraires manqués" Germanos et Germanos demandent plus précisément une révision de ce système<sup>155</sup>. Ils déclarent que l'appareil administratif de l'après-guerre semble s'est mis tout en entier en vente. En citant l'étude d'Albert Dagher (*L'Administration libanaise après 1990*) ils ajoutent qu'avec le clientélisme rampant il est impossible de gouverner aujourd'hui dans le respect de l'intérêt public. Au fil des années cette habitude a mené au "marketisation" de l'appareil de l'Etat. Or cette labellisation vient caractériser le processus habituel du fonctionnement interne des services publics de l'Etat, et nous rappeler que tout service public rendu par l'administrateur se fait monnayer à titre privé<sup>156</sup>.

Pour réhabiliter le système administratif libanais il faut d'abord éradiquer toute cette culture permissive et réintroduire les bases d'une gestion efficace. Ainsi, il faut interdire à tout administrateur de réclamer son dû pour des services rendus car son travail est sanctionné par un salaire ; il faut empêcher également que le fonctionnaire public se comporte indépendamment, outrepassant son autorité. Enfin la pratique de la bonne gouvernance et la surveillance interne doivent s'installer dans les hautes sphères de l'administration afin que les dirigeants s'abstiennent de tout arrangement institutionnel, et dissocient le domaine privé du domaine public de l'Etat.

---

<sup>154</sup> Stroobants Marcelle, *Sociologie du Travail*, Armand Colin, Coll. Domaines et Approches, Paris, 2010, p. 5

<sup>155</sup> Germanos Peter et Germanos Camille, *Les itinéraires manqués : pour faire la paix au Liban*, L'Orient des Livres, Coll. Débats, Beyrouth, 2012 p. 45

<sup>156</sup> Une pratique déjà révélée dans l'étude de Mekdessi menée au ministère des Finances (Ch.3), qui touche la totalité de l'Etat et un grand nombre de ses fonctionnaires.

Germanos et Germanos estiment que la société perd sa vigueur morale et le citoyen perçoit l'injustice comme un fait plutôt que comme un méfait ; cette passivité du citoyen, caractérise la démoralisation sociale<sup>157</sup>. La révision du système est un premier pas vers un plan national pour réhabiliter en fin de compte l'allure d'un Etat capable de gérer ses services et gouverner. A travers ce pas décisif le citoyen peut enfin se projeter dans un projet collectif et s'activer pour concrétiser ce changement.

Entretemps il faut constater une nette amélioration du niveau d'éducation universitaire chez les nouveaux recrutés. En réalité dans la conjoncture actuelle dominée par les sciences de la technologie et du management les jeunes diplômés misent sur des spécialisations après avoir suivis des études postsecondaires. D'autre part depuis quelques années les femmes reviennent en force pour occuper des postes dans l'administration, le marketing et la gestion, surtout dans le secteur bancaire, l'hospitalité, la restauration, et même le commerce. Ainsi c'est la société libanaise tout entière qui témoigne une évolution dramatique. Malheureusement la paralysie des institutions gouvernementales et des administrations déstabilise le fonctionnement du pays : l'économie continue de saigner, la crise s'aggrave tandis que chômeurs et réfugiés étrangers sont tiraillés par un marché incertain.

L'enquête de Kasparian montre que 32,9% des diplômés universitaires déclarent leur intention de quitter le pays : 9,7% pour une durée déterminée, 14,7% pour émigrer définitivement, 5% le souhaitent mais ne comptent pas le faire pour le moment et 3,5% le souhaitent mais n'ont pas les moyens de le faire pour le moment<sup>158</sup>. La première raison qu'ils invoquent est le chômage. Mais si l'intention de départ est la moins élevée dans cette tranche diplômée de la population, cependant elle s'accroît chez les jeunes plus ou moins qualifiés. Toutefois, ceci n'en réduit pas moins la gravité de l'émigration en termes de fuite des cerveaux et de régression économique.

Les jeunes Libanais diplômés sont inquiets et démotivés par une situation qui s'éternise dans la stagnation. Ils n'arrivent pas à trouver du travail qui soit conforme à leur niveau d'étude ou à

---

<sup>157</sup> Germanos Peter et Germanos Camille, *Les itinéraires manqués : pour faire la paix au Liban*, L'Orient des Livres, Coll. Débats, Beyrouth, 2012. p. 49

<sup>158</sup> Kasparian Choghik, *Le Devenir des Diplômés de l'Université Saint-Joseph: 2000-2004*, Presses de L'Université Saint-Joseph, Beyrouth, 2011, p. 79

leurs compétences ; donc ils préfèrent chercher un emploi dans un autre pays qui pourrait assouvir leur expectation et les emplois vacants sont souvent récupérés par des ouvriers étrangers.

Malgré ces deux situations contradictoires, le taux de chômage au Liban reste élevé. L'étude de la Central Administration of Statistics in Lebanon (Octobre 2011) montre que les taux de chômage sont élevés parmi les personnes hautement qualifiées au Liban :

- 9% pour les personnes qui ont déjà obtenu leurs diplômes universitaires et
- 8% pour les personnes ayant un niveau secondaire d'éducation<sup>159</sup>.

À l'exception des personnes sans niveau d'instruction formelle, le taux de chômage était plus élevé pour les femmes que pour les hommes, indépendamment du niveau d'éducation atteint. À un peu plus de 14%, le taux de chômage était particulièrement élevé pour les femmes ayant une éducation de niveau secondaire.

S'il n'existe pas encore de politiques gouvernementales bien définies pour modifier, améliorer, ou même relancer le marché du travail, c'est donc aux responsables de se mobiliser en s'appuyant d'une part sur le repérage d'attentes des salariés et les nouveaux besoins du citoyen-consommateur, et d'autre part en repensant les modalités de management des ressources humaines<sup>160</sup>. Soulignons sur ce point que la compréhension du monde du travail devient essentiellement interpersonnelle et la gestion des ressources humaines évolue vers une gestion des hommes de l'entreprise. Toujours dans ce contexte notons aussi que le partage de rôles avec la hiérarchie est devenu un sujet permanent, comme d'ailleurs l'adaptabilité et les capacités créatives et relationnelles. Ces thèmes sont adoptés par les entreprises au gré des modifications de conjuncture. Par conséquent les services et départements doivent raisonner en fournisseurs et prestataires de services les uns par rapport aux autres. Or le système administratif local est quasiment centralisé. Il est donc préférable dans la configuration organisationnelle de débloquer cette situation périlleuse en menant progressivement une vague de décentralisation. Pour les auteurs cités plus haut il existe une relation entre décentralisation et compétitivité, et la mise en

---

<sup>159</sup> Central Administration of Statistics in Lebanon, Octobre 2011, p.10. [http://www.cep-lb.org/pdf/stats\\_cas\\_labour\\_1.pdf](http://www.cep-lb.org/pdf/stats_cas_labour_1.pdf)

<sup>160</sup> Matmati Mohammed et Le Berre Michel, *Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise*, Ed. Liaisons, Paris, 2005, p. 24

partage des responsabilités conduira vers une plus grande collégialité dans l'élaboration de la prise de décisions.

### **3.4. Vers une privatisation des services dysfonctionnels ?**

Face à ces bouleversements, dont la plupart étaient prévisibles, il est regrettable de voir qu'avec toutes les opportunités qui existaient depuis la fin de la guerre l'Etat n'a pu "construire" des institutions modernes capables de se projeter dans les aspirations d'une société qui cherchait à se construire et reconstruire. Son appui au service privé était insuffisant pour mettre fin à la récession. Enfin toute tentative de relance de la croissance n'arrivait pas à réduire la dette publique. D'autre part aucun véritable effort n'a été déployé pour élargir le marché de l'emploi et y introduire des modes de gestion adéquats aux besoins des différents secteurs.

Pour ces raisons Feghali<sup>161</sup> considère qu'il faut accélérer la privatisation des services dysfonctionnels du secteur public. En réalité dans un contexte où la gestion publique perd de sa crédibilité la privatisation est de plus en plus perçue comme un moyen de promouvoir l'efficacité productive et l'effort managérial. Au Liban l'influence de certains hommes politiques et la corruption répandue ont freiné le développement ou l'expansion des entreprises publiques. Toute mode de gouvernance et de fonctionnement s'accommodait finalement avec cette culture nocive. Et dans un environnement anarchique, ni l'Etat et ses institutions, ni le secteur privé ne peuvent se maintenir.

En évoquant des études de cas survenues dans l'ex-Tchécoslovaquie et l'Ukraine Feghali souligne la nécessité d'une gestion saine. Malheureusement l'idée de l'Etat-providence ne s'est pas émancipée dans la reconstruction de la société civile, et les ingérences des hommes politiques pour la promotion de leurs objectifs personnels ont nui les principes managériaux. C'est donc en distinguant les lacunes qui troublent tout cet environnement que l'auteur propose le transfert sélectif des entreprises du domaine public vers des établissements de droit privé. En

---

<sup>161</sup> Feghali Khalil, *La Privatisation au Liban : Allocation des ressources et efficacité de la gestion*, L'Harmattan, Paris, 2013, p.10

effet les instabilités deviennent de plus en plus pénalisantes pour les secteurs productifs et privés. Ensuite l'absence quasi-totale d'une responsabilité et d'une transparence dans la gestion des services publics perpétue cette perception dans la conscience collective sur son inefficacité par rapport au service privé. Or dans un passé encore non lointain les services publics se réjouissaient de leur performance élevée et assuraient des rentrées supérieures aux coûts. Dans ses remarques Gergian<sup>162</sup> souligne que l'incompétence professionnelle, paralytique et paralysante dans les institutions dirigées par l'Etat est principalement due à un personnel sous-qualifié, égaré dans les dédales des administrations et dérouté par un manque de communication, volontaire ou involontaire, qui affecte l'esprit collaboratif et coopératif des acteurs aussi bien que des partenaires. Elle est également due au retard chronique dans l'approvisionnement des matières premières, à des questions techniques et logistiques intra-muros et extra-muros, sans parler de problèmes de maintenance qui retardent les services.

Si le choix actuel du gouvernement Libanais vise à s'écarter d'une politique économique interventionniste, une telle initiative déplacerait les objectifs macroéconomiques du service public : croissance, stabilité des prix et recul du niveau de chômage. En même temps elle y introduirait un sentiment de désorganisation. D'ailleurs Feghali<sup>163</sup> estime que le dysfonctionnement dans la provision et la désorganisation des services étatiques sont des stimulants à la privatisation. Sa recherche, basée sur le travail académique de Vickers et Yarrow (*Economic perspectives on privatization, 1991*), prône la relaxation définitive de l'ancien système administratif pour :

- Une ouverture des marchés monopolistiques à la concurrence,
- Une méthode de partenariat public-privé qui transmettra au citoyen-consommateur le gain d'efficacité.

Certaines hypothèses formulées par l'auteur se rapportent à l'efficacité et à la performance, alors que d'autres sont centrées autour des éléments politiques et organisationnels. Enfin les principaux thèmes du questionnaire pour moderniser le système et plus le secteur du travail sont les suivants : le contrôle des dirigeants ; la relation que développe l'employé avec son

---

<sup>162</sup> Entretien conduit avec l'auteur

<sup>163</sup> Feghali Khalil, *La Privatisation au Liban : Allocation des ressources et efficacité de la gestion*, L'Harmattan, Paris, 2013, p.17

environnement (le sentiment d'appartenance); les dérives et méfaits de la bureaucratie (corruption, clientélisme, manque de transparence, absentéisme, etc.); l'adoption et le déploiement de nouvelles pratiques managériales (Lean management, e-management, six sigmas, etc.); l'acquisition de nouveaux outils de management, l'apprentissage et la formation professionnelle ; un processus de recrutement plus rigoureux.

Ainsi sur une population constituée de 74 organismes locaux Feghali<sup>164</sup> pose une série de questions sur le marché du contrôle des dirigeants, la bureaucratie de l'Etat, le développement des efforts managériaux, etc. Notre sélection des quelques questions centrales, avec les pourcentages des réponses, révèle la nécessité d'une meilleure prise en charge des administrations, mais aussi la priorité qu'il faut accorder pour appliquer des processus managériaux révolutionnaires et stimuler le secteur des emplois :

- **62 % des participants (entre ceux qui sont D'accord et Totalemment D'accord) pensent que le marché du contrôle des dirigeants est plus efficace dans le cadre des entreprises privatisées que celles publique.**
- **50 % des participants (entre ceux qui sont D'accord et Totalemment D'accord) pensent que la privatisation améliore le sentiment d'appartenance des salariés à leur entreprise**
- **59% des participants (entre ceux qui sont D'accord et Totalemment D'accord) pensent que la bureaucratie de l'Etat est source d'inefficience.**
- **69.1% des participants (entre ceux qui sont D'accord et Totalemment D'accord) croient à un développement et amélioration des efforts managériaux à travers la privatisation.**
- **69% des participants (entre ceux qui sont D'accord et Totalemment D'accord) affirment que la privatisation encourage le recours à des nouvelles technologies.**
- **62% des participants (entre ceux qui sont D'accord et Totalemment D'accord) répondent que le recrutement des dirigeants est plus efficace dans le cadre des entreprises privatisées<sup>165</sup>.**

---

<sup>164</sup> *Idem*, p. 219

<sup>165</sup> Feghali Khalil, *La Privatisation au Liban : Allocation des ressources et efficacité de la gestion*, L'Harmattan, Paris, 2013, p. 220

Dans ce contexte la privatisation requiert une navigation de la gestion publique vers le management privé. Eventuellement ce bouleversement aura un impact d'abord sur les conditions de travail, ensuite sur les salariés et enfin sur les salaires qui doivent changer pour s'adapter au marché privé de l'emploi. Mais il faut rappeler qu'avec le partenariat public-privé le mode de gestion des ressources humaines variera : les défaillances seront sanctionnées et les compétences vivement encouragées. Cependant cette initiative doit être précédée par l'application de plans stratégiques pour améliorer la productivité et mettre fin aux contrats de travail des fonctionnaires incompétents. C'est donc un appel pour des modifications sur les deux plans organisationnels et décisionnels, mais également pour une redéfinition du sens socioculturel du travail qui sera "imprégné" de valeur, qui sera "dignifié" par la confiance et le dévouement qu'inspire l'environnement. Nous retenons dans ce processus les points suivants qui reconcilient l'acteur avec sa mission, son rôle et son message :

- Développer l'efficacité organisationnelle
- Encourager le processus de prise de décisions
- Orienter le travail vers la satisfaction du citoyen-consommateur
- Améliorer l'image de l'entreprise /institution/ organisme.

### **3.5. Renforcer les processus des RH pour rendre les administrations et les professions plus compétentes**

Si les entretiens menés avec Deutscher et Gergian nous permettent d'obtenir une radiographie de la vie professionnelle au sein des organismes étatiques, elles dévoilent aussi une absence de toute initiative ou intention pour "professionnaliser" les métiers et "habiliter" les professionnels aux fonctions numériques de l'entreprise. Sur ce dernier point, les experts estiment que tout progrès managérial doit être accompagné par un déploiement global et simultané d'une infrastructure digitale pour une numérisation des archives, des dossiers et des documents. Le réseautage numérique de l'organisation pousserait l'employé à saisir de l'instantanéité de sa démarche, pour redoubler son effort dans sa quête de servir le client, de se gratifier à travers l'accomplissement de ses tâches et de gratifier l'expectation de son interlocuteur. C'est ainsi que les entreprises et leurs personnels s'équipent pour être à la disposition des clients, pour projeter l'image de leur

disponibilité, et afficher en même temps une ‘‘transparence’’ qui est désormais intégrée dans sa culture. Autrement, la distanciation qu’existe actuellement entre responsables et acteurs finira par réduire les marges de manœuvre des uns et des autres, et causer des ruptures qui auront des

Conséquences profondes au-delà des paramètres de chaque organisation ; l’une de ces conséquences étant le prolongement de la mésentente entre la hiérarchie et le personnel.

C’est dans ce climat tendu et incertain que nous constatons un manque de communication et de coordination entre acteurs et départements d’une part et, d’autre part, entre les différents ministères. D’après le professeur et l’économiste Louis Hobeika<sup>166</sup>, auteur d’une série d’articles sur des sujets cruciaux comme la promotion de l’innovation industrielle (1999) et la diversification de l’économie libanaise (2011), l’impasse gouvernementale et la paralysie des institutions sont les résultats des pratiques outrancières aux plus hauts niveaux du gouvernement depuis la fin de la guerre civile. Elles ont non seulement exacerbé les ressources de l’Etat, mais détruit également l’espoir, l’élan et le dynamisme d’une nouvelle génération qui voulait participer ardemment à la renaissance économique.

Or les disputes presque quotidiennes entre les courants politiques qui dirigent le pays (et qui se répètent toujours), le laissez-faire et la corruption freinent ou bloquent les programmes de redressement socioéconomique ambitieux, pour introduire une vision plutôt élitiste du pays et élargir davantage le fossé entre la population. Plus grave encore est l’état périlleux de l’infrastructure du pays qui reflète l’incapacité des instances concernées à débloquer une situation dont la source et la cause sont essentiellement administratives (Deutscher et Gergian). Comment peut donc fonctionner un pays avec toute cette dégradation institutionnelle, administrative et hiérarchique ?

Une rénovation organisationnelle paraît ainsi d’une extrême priorité car le contexte ne peut plus être supporté, tant est-il encombré par la faillite des responsabilités. Ensuite un rapport assez critique émanant de la Banque Mondiale (enquête menée auprès des patrons et des employés

---

<sup>166</sup> Entretien conduit avec l’auteur

libanais) décrivait il y a quelques mois le cheminement professionnel des jeunes diplômés, un processus chaotique et même humiliant pour certains<sup>167</sup>. Cependant c'est le manque d'engagement du gouvernement qui est désigné comme source des problèmes majeurs dans le secteur du travail. A titre d'exemple Hobeika mentionne le cas de l'Office National du Travail (avec des bureaux situés à Beyrouth, Saida et Tripoli). Cet office a été créé il y a quelques années pour :

- ✓ L'élaboration d'une politique efficace d'emploi
- ✓ La formation d'une main d'œuvre compétente et son insertion dans les différents secteurs du travail
- ✓ La création et le management des offices d'emploi publics aussi bien à Beyrouth que dans les autres régions du pays
- ✓ L'amélioration du statut du chômeur et sa réinsertion ultérieure dans le marché du travail à travers la création d'ateliers pour l'apprentissage de divers métiers.

Bien que cet office soit un organisme autonome ayant sa propre indépendance administrative et financière, mais son conseil d'administration est présidé par le Ministre du Travail. Il est ainsi placé sous la supervision de ce ministère avec, comme vice-président, le Directeur général du Ministère du Travail, des représentants du Centre de Recherche et de Développement Pédagogique (CRDP), de l'Enseignement Technique et Professionnel (ETP), et de l'Université Libanaise. Les autres membres du conseil d'administration sont des représentants du patronat du secteur privé et, d'autre part, des membres du Conseil Général des Travailleurs Libanais (CGTL).

Parmi les autres fonctions de ce bureau il faut ajouter aussi l'analyse des professions ainsi que leur évolution et la classification des métiers. La page principale du site internet de l'office est destinée à fournir des conseils aux chercheurs d'emploi. Elle offre donc un large éventail d'options pour choisir des carrières professionnelles et même des adresses de recruteurs. Cependant depuis plusieurs années le site en ligne n'a guère changé. La dernière nouvelle qu'il

---

<sup>167</sup> Rozelier Muriel, *Lancement d'un dispositif d'aide au premier emploi des 15-24 ans*, <http://www.lorientlejour.com/article/902875/lancement-dun-dispositif-daide-au-premier-emploi-des-15-24-ans.html>

annonce est justement le lancement du nouveau site (Janvier 2013) alors que la page ‘‘Evénements’’ ne contient que quelques informations datant de 2008, 2011 et 2012. Mais le fait le plus troublant est la frustration du chercheur d’emploi. Ainsi sur la page ‘‘Rechercher des Emplois et des Compétences dans nos Bases de Données’’<sup>168</sup> l’internaute peut appuyer sur un casier intitulé : ‘‘Trouver un emploi’’ (Avec le choix du Domaine Professionnel). S’il tape, par exemple, ‘‘Haut cadre dans les entreprises’’ ou ‘‘Opérateur de machine’’ il n’obtiendra aucun résultat. En réalité tout le casier est vide depuis des années et le site n’est alimenté par aucune autre information pour soutenir la condition du chômeur ou l’appuyer dans sa démarche. Encore plus déconcertant est l’indifférence de cet office envers la mission qu’il représente. En 2012 un important colloque était organisé sous le titre : ‘‘Formation, Qualification, Métiers : Comment améliorer l’information sur les besoins du marché de l’emploi ?’’. Un représentant de l’Office était éventuellement présent pour discuter de la classification des métiers, de l’action de l’agence pour l’emploi au Liban et participer en même temps à une table ronde sur la conception d’un observatoire des métiers et des qualifications au Liban ?<sup>169</sup>. Malheureusement cet événement, comme tant d’autres, n’est même pas mentionné dans les pages du site.

De l’avis de Hobeika il est inadmissible qu’un tel organisme dont la présence et l’engagement dans le secteur sont les éléments décisifs de son existence, néglige sa propre mission. Il y a donc une nonchalance à l’égard des instruments du gouvernement, de leur appropriation et usage circonstanciels, et de leur exploitation ciblée en concordance avec les besoins de toutes les parties prenantes. Il est difficile au secteur privé d’assumer ce rôle tout seul et de gérer une telle situation en temps de crises. Hobeika<sup>170</sup> propose donc :

- Une révision approfondie de l’économie politique gouvernementale pour mieux encadrer les besoins du marché du travail.
- Un recentrage organisationnel par l’intermédiaire des processus des RH au cœur de la société afin que les ministères, les agences gouvernementales, les institutions et les offices soient les artères fonctionnelles d’une ville qui bouge, qui travaille et qui construit.

---

<sup>168</sup> <http://www.neo.gov.lb/home.aspx?lang=fr-fr&>

<sup>169</sup> [http://ul.edu.lb/files/annoncements/event\\_0\\_56\\_29.docx](http://ul.edu.lb/files/annoncements/event_0_56_29.docx).

<sup>170</sup> Entretien conduit avec l’auteur

➤ Une reconsidération du système éducatif en mettant l'accent sur l'enseignement supérieur (un problème également soulevé par Deutscher<sup>171</sup> qui, en tant que formateur de longue carrière, gestionnaire de talents et instructeur des professions, observe que les cursus universitaires et l'enseignement dans les facultés suivent toujours une ancienne philosophie pédagogique qui empêche le diplômé :

- a- De s'épanouir professionnellement dans un environnement qui dépasse habituellement les frontières des organisations et qui digitalise presque tous les services.
- b- D'être lui-même le vecteur et l'acteur de changement.

À titre d'information signalons que souvent les références et autres ouvrages académiques qui sont requis dans les universités libanaises sont des anciennes éditions. Ainsi, pour l'année universitaire 2017-18 l'ouvrage qui est enseigné dans l'une de nos facultés de management est la 6<sup>e</sup> Edition de Management, de Robbins et al. Or c'est une Edition qui date de 2008, mais qui existe actuellement dans sa 10<sup>e</sup> Edition<sup>172</sup>. Elle est plus récente et enrichie par de nouveaux chapitres, thèmes et sujets qui sont en rapport direct avec l'environnement de plus en plus complexe des entreprises contemporaines. Ainsi, des chapitres entiers sur la culture d'organisation, le comportement individuel, ou le changement et l'innovation sont absents dans l'Edition de 2008. Comment donc l'étudiant peut-il répondre à des questions essentielles comme "Qu'attend la société des organisations et des managers ?" (Ch. III), ou "Qu'est-ce que la culture d'organisation et pourquoi est-elle importante" (Ch. VIII), ou encore "Comment gérer la résistance au changement ?" (Ch. IX)

➤ Un appui aux secteurs productifs.

➤ L'octroi de microcrédits aux petites et moyennes entreprises pour des projets individuels qui contribuent à revitaliser les autres industries.

Mais pour sortir de cette spirale improductive l'adoption d'une culture organisationnelle qui changerait les comportements et les attitudes est insuffisante ; le secteur doit introniser auparavant une "culture RH" qui réfléchirait aux meilleurs outils de gestion afin que "richesse humaine" ne soit pas associée ou "stigmatisée" par la pauvreté des connaissances, des outils

---

<sup>171</sup> Entretien conduit avec l'auteur

<sup>172</sup> <https://www.pearson.fr/livre/?GCOI=27440100164140>

pour l'accompagnement des talents dans l'habitat digital de chaque département. La présence et la visibilité réactive dans l'environnement du travail contribue à construire des connaissances, des nouvelles réflexions comportementales et à créer des "combinaisons judicieuses" (Morin, 92) pour "l'agilité inter-organisationnelle" (Deutscher, Gergian). Ces processus servent ainsi à désemlbrer l'ancien climat qui se nourrissait de pratiques douteuses, de déceptions et d'indifférence, pour le compenser avec des relations plus saines et productives entre les collaborateurs. En paraphrasant les Matmati et Le Berr (2005)<sup>173</sup>, nous pensons dans ce contexte que ce n'est pas l'addition des capacités de chaque acteur qui permet à l'entreprise d'agir mais leur convergence suave vers un but, vers une finalité qui illustrerait la raison d'être de l'organisation et son indispensabilité dans le paysage social, en tant qu'« Institution de référence » dont peuvent s'enorgueillir les cadres et les contribuables. En suivant cette démarche les responsables RH seront sollicités à mobiliser les savoirs et les savoir-faire de l'entreprise, dans le cadre de la gestion des technologies, et à assurer son développement permanent, son ascension vers des sphères plus productrices.

Cette section marque la fin de la partie théorique de notre dissertation. Dans les chapitres suivants nous aborderons la partie pratique avec, au début, une étude qualitative qui explore les mesures transformatives d'une association pour sauvegarder et en même temps moderniser les métiers artisanaux d'une communauté, et ensuite la préparation de nos questionnaires et nos enquêtes quantitatives.

---

<sup>173</sup>Matmati Mohammed et Le Berre Michel, *Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise*, Ed. Liaisons, Paris, 2005, p. 25

**Chapitre 4**

**Recherche qualitative – Etude  
de cas : L’association  
BADGUER**

## 4.1. Introduction

Notre étude de cas, l'Association Badguer, illustre la volonté d'une communauté d'artisans et de professionnels, investis depuis des générations dans les métiers de la bijouterie, de la joaillerie et de l'orfèvrerie de "débloquer" une situation "dysfonctionnelle" pour rendre leur environnement plus "compétent", et ceci grâce à des initiatives aux niveaux d'apprentissage, de formation, de la gestion des talents, de la gestion des connaissances. Notre étude de cas illustre également la volonté chez les membres de cette communauté d'innover, d'entamer une transition nécessaire et vitale pour la survie de son patrimoine communautaro-artisanal vers des "territoires innovants". Cependant Loilier et Tellier<sup>174</sup> nous rappellent qu'une volonté pareille doit être couplée par la diffusion d'une discipline managériale qui viendrait troubler ou bousculer l'ordre préétabli dans un environnement professionnel, l'historique des pratiques associées dans un métier et les coutumes ou rituels des individus ; car l'« innovation » et par conséquent la « gestion de l'innovation » sont des « évènements » qui perturbent les acteurs, qui remettent en cause leurs compétences, leur pouvoir et leurs tâches spécifiques, parfois trop délicates. Pour ces auteurs tout processus doit prendre en considération un ensemble de paradoxes qui sont liés aux problématiques de la décision stratégique.

D'ailleurs les études analytiques des phénomènes innovateurs aux niveaux organisationnel, inter organisationnel, et individuel nous révèlent une liste de paradoxes attachés aux problématiques de la décision stratégique : "appropriation" contre "mobilisation", "exploitation" contre "exploration", "anciennes pratiques" contre "nouvelles pratiques". D'où le rôle principal des responsables à bien "orchestrer" le management de l'innovation, surtout qu'en période de transition il faut développer et soutenir la créativité organisationnelle afin qu'elle fleurisse d'un département à l'autre et qu'elle repositionne l'organisation, désormais plus "compétente" et "compétitive" dans son environnement moderne.

Dans ce contexte Gay et Szostak<sup>175</sup> pensent que le développement de la créativité organisationnelle est un processus qui doit inclure aussi la capacité de l'individu à proposer des

---

<sup>174</sup> Loilier Thomas et Tellier Albéric, *Gestion de l'innovation : Comprendre le processus d'innovation pour le piloter*, Ed. EMS, Coll. Les Essentiels de la Gestion, Paris, 2013, p. 11

<sup>175</sup> Gay Claudine et Szostak Bérangère, *Management de l'innovation : Nouveaux enjeux et défis, Méthodes faciles à appliquer*, Ed. Dunod, Coll Stratégie, Paris, 2017, p. 19

idées nouvelles ; qui implique de prendre acte de l'existence des aptitudes créatives des acteurs, du rôle de leur motivation et de leurs compétences. Ces éléments ont une influence directe sur la créativité, sur l'innovation, sur la volonté de créer et d'innover, sur la capacité dynamique de l'organisation. Au fil du temps celle-ci sera plus vigilante et plus prête à capturer des idées nouvelles, les évaluer, les sélectionner, et les implémenter, avec la participation de tous les acteurs.

Quant à Genelot<sup>176</sup> il note l'importance de la dimension socioculturelle de l'entreprise et qui nécessite dans le cadre d'un projet d'apprentissage et de gestion des nouveaux outils un travail de réflexion sur les paramètres à franchir. En outre, se référant aux travaux de Coriat et Taddei (1993), l'auteur annonce que cette période transitoire a hautement besoin d'une mobilisation des sources de compétitive hors coûts : le fait de mettre en avant la qualité des produits et services offerts, de redessiner le profil social et culturel de l'entreprise, de vérifier l'efficacité du plan communicationnel, d'élargir une offre de service ou une gamme de produits et d'encourager les coopérations interentreprises.

Notre choix est certes inspiré par ces observations, mais surtout par nos interrogations initiales (Ch.1), notamment en ce qui concerne les mécanismes à choisir pour étendre les horizons d'un métier face aux conjonctures difficiles ; la modernisation de l'environnement du travail en y introduisant de nouvelles pratiques professionnelles qui lui permettrait de se recentrer sur sa culture et ses valeurs ; la mobilisation du secteur RH (dans ce cas la dirigeante de l'association) pour stimuler les changements, modifier le comportement des acteurs et développer leur compétence. Il était donc nécessaire de jeter la lumière sur les démarches suivies par une communauté d'acteurs qui font part d'une industrie locale, pour confronter les conjonctures actuelles grâce à l'apprentissage des nouveaux instruments de gestion et l'acquisition de ressources innovatrices. Il était également important de prendre conscience qu'au Liban un grand nombre de fonctionnaires, administrateurs, responsables, cadres et travailleurs, surtout ceux issus des PME sont encore inadaptés face aux mutations du marchés, alors que d'autres sont sous-qualifiés pour assumer des fonctions de responsabilité ou encore incapables d'exploiter leurs propres capacités.

---

<sup>176</sup> Genelot Dominique, *Manager dans (et avec) la complexité*, Ed. Eyrolles, Paris, 2017, p. 219

Cette masse salariale souffre d'un manque de formations sur des thèmes liés directement à l'environnement de l'entreprise du 21<sup>e</sup> siècle. Les nouveaux outils du management sont largement méconnus dans certains métiers et professions. Les secteurs du travail, de l'industrie et des services doivent se lancer donc dans un vaste programme d'apprentissage, d'adaptation et d'exploitation en ce qui concerne ces instruments. Et dans certains cas il est même nécessaire d'entraîner des formateurs (Deutscher)<sup>177</sup> afin qu'ils sachent mieux gérer et résoudre les problèmes liés aux ressources humaines, diriger les talents et professionnaliser une main d'œuvre, même si reconnue pour ses talents mais en manque de repères.

Ceci nécessite évidemment d'abord la mise en place d'un dispositif à l'échelle locale et nationale, et dans un second lieu par l'élaboration détaillée d'une cartographie des secteurs professionnels et des métiers durement affectés par les circonstances récentes. Mais comme nous allons découvrir dans ce chapitre c'est surtout grâce à l'initiative des organismes et agences des Nations Unies, des Organismes Non-Gouvernementales, des ambassades étrangères, et des associations à but non lucratif, que des formations sont initiées dans différents secteurs de l'économie. Elles servent d'abord à encadrer les besoins d'un secteur désigné en matière de ressources humaines, à revaloriser ses productions, à perfectionner ses instruments, et surtout à rééquilibrer les compétences et expertises pour mieux se positionner face à la concurrence.

Ces formations sont également destinées à réhabiliter les secteurs de la production locale à travers une meilleure gestion des talents. Des concepts sont donc introduits pour y "agir" directement et y appliquer des programmes de management soignés. Nous découvrons ainsi que la remise en question des anciennes pratiques et habitudes est une étape nécessaire au profit d'une modernisation des différentes industries. Cette intégration ne peut s'accomplir et s'émanciper dans la durée qu'avec un management efficace des ressources humaines.

Or les chapitres précédents ont révélé que l'administration libanaise, atteinte par une semi-paralysie et critiquée pour son incompetence, souffre d'un grave problème au niveau de la gestion des ressources humaine. La source ultime de cette incapacité réside dans le dysfonctionnement d'un service public qui vit encore au 20<sup>e</sup> siècle. Il est donc urgent que l'Etat s'engage à réexaminer la culture qu'elle applique dans les services publics, et surtout leur mode

---

<sup>177</sup>Entretien conduit avec l'auteur

de gouvernance et de fonctionnement. En même temps il est contraint à sortir de sa léthargie pour élaborer un programme macroéconomique capable enfin de stimuler l'économie.

Aujourd'hui le dysfonctionnement du système réside dans sa centralisation rigide, son inadaptabilité managériale et son incapacité d'exploiter le capital humain. Enfin l'absence d'une responsabilité et d'une transparence dans la gestion des services publics accentuent son image d'inefficacité par rapport au service privé.

Ainsi la perspective historique des chapitres précédents constitue un arrière-plan qui nous indique la façon dont le système administratif libanais fonctionne : les pratiques et habitudes qui y sont appliquées et les conséquences directes non seulement sur la vie économique du pays mais sur le marché du travail. Ces pratiques nous dévoilent un appareil administratif incapable de se prononcer, de se composer et de servir son environnement.

Cette perspective évoque d'une part la répercussion des secousses macro-économiques sur le marché du travail et d'autre part les politiques gouvernementales qui manquaient d'objectivité. Le marché local a toujours été caractérisé par sa tendance oligopolistique avec des pratiques traditionnelles de favoritisme et de népotisme. A cela il faut ajouter des facteurs qui ont des influences néfastes sur le marché du travail, comme la possibilité pour les chefs d'entreprises et employeurs de recourir à une main d'œuvre étrangère, moins qualifiée que les travailleurs libanais, mais prête à encaisser des rémunérations au-dessus du salaire minimum.

Entretemps le gouvernement libanais se trouve toujours sous le poids écrasant d'une super-administration. Le secteur public est rongé par une centralisation excessive qui mène à un manque de coordination entre l'administration centrale et les offices locaux. L'économie libanaise opère en deçà de son potentiel réel et ne crée pas, en qualité et nombre, les emplois nécessaires à la croissance et à la paix sociale. De plus les institutions de supervision et de réglementation sont marginalisées. Elles doivent au contraire s'associer avec d'autres autorités publiques pour mettre en œuvre des politiques crédibles qui contribueront à la promotion de la croissance et la création d'emploi. Et tout processus doit inclure une réflexion approfondie sur le rôle de l'Etat, le rôle du droit de travail et le rôle des politiques sociales.

Malheureusement tout processus ambitieux a sombré dans le laisser-faire adopté par les gouvernements successifs et un système communautaire qui a mené au blocage sociopolitique du pays. La politique de laisser-faire a envahi les organismes étatiques en modifiant graduellement

la culture professionnelle au sein des entreprises. En outre, la tendance à l'extraversion croissante de l'économie libérale créa la montée des inégalités. Face à cette politique l'Etat devait assumer sa fonction d'ingénieur et jouer un rôle hybride entre le libre-échange et le socialisme.

Or il n'y a pas eu de politiques d'incitation à la création d'entreprise, ni des efforts pour la transmission des savoirs dans un cadre réglementé. Les fondateurs d'entreprises ont souvent eu l'habitude non pas de créer un outil de travail mais un instrument qui a assuré la stabilité des revenus alors que le salarié est devenu un instrument mécanisé. Des économistes comme Naggear et Menassa considèrent que la réadaptation socioéconomique nécessite :

- L'acquisition des savoirs,
- L'apprentissage des processus techniques et,
- Une meilleure organisation des administrations.

Avec la fin de la guerre civile la politique du gouvernement libanais en matière de développement social et humain manquait toujours de rigueur et d'engagement. Aujourd'hui, la fonction publique souffre de son incompétence et ne représente aucun symbole de promotion sociale. Enfin la fragmentation du monde du travail est la conséquence d'une hétérogénéité des temporalités du travail. Or le code du travail en vigueur n'est plus adapté aux mutations dont témoignent différents secteurs du travail. C'est pourquoi il existe besoin pressant pour introduire un nouveau code capable de refléter les exigences sociodémographiques, et d'accompagner les mutations et exigences face aux développements successifs dans la région. La classe moyenne et éduquée, source de créativité et production, a pratiquement disparu. Et avec des conflits un peu partout au Proche-Orient l'économie basée sur les services ne fonctionne plus. Il faut même ajouter que les dirigeants n'ont pu trouver de mécanismes efficaces pour redresser l'économie. La négligence du marché du travail est ainsi devenue un facteur qui handicape le marché local. Comme l'appareil étatique ne dispose d'aucun élément pouvant répondre aux changements qui interviennent sur le marché du travail c'est plutôt l'esprit entrepreneurial de la société civile, des ONG locales et internationales, et des organisations étrangères, qui crée la relève. Ces entités lancent des nouvelles approches managériales.

Entretemps, le changement de la répartition par âge de la population active ainsi que les progrès enregistrés au niveau de l'éducation ont également reflété l'énorme défaillance qu'existe au niveau institutionnel et organisationnel. Il paraît ainsi que la demande du secteur privé est peu centrée sur les compétences et se cantonne hermétiquement dans un cercle alliant "salaires bas" et "productivité faible". Cet axe vicieux déconcerte les jeunes et les pousse à l'émigration. Ceux qui restent sont marginalisés par un environnement dominé comme d'habitude par un mélange de confessionnalisme et de népotisme. Ils finissent par être embauchés dans des emplois précaires qui ne sont pas adaptés à leur formation.

L'Etat est incité à former et transformer l'économie en agissant sur l'environnement et les dispositions des acteurs. C'est précisément à travers cette intervention qu'il participera à construire le marché et relancer le travail. Il doit valider ce processus par le soutien, l'encadrement, le contrôle, la supervision et régulation des dynamiques marchandes. Certains observateurs avancent l'idée d'une forme de management qui se traduit par l'application de critères d'évaluations et de gestions issus de la sphère marchande pour un meilleur fonctionnement dans les administrations publiques, ou encore par l'implémentation du principe de choix rationnel et de la microéconomie classique à la gestion publique. Eventuellement l'usager du service public se comportera comme un consommateur sur le marché. Pour atteindre ce but les responsables sont incités à mettre en place des procédures d'évaluation de la performance des administrations publiques. À travers ce système managérial l'Etat peut désormais jouer un rôle plus actif dans l'économie.

Mais pour bien atteindre ses objectifs et pour éviter tout dysfonctionnement les administrateurs doivent s'engager en profondeur au niveau des dépenses publiques, dans le recrutement des fonctionnaires et dans l'amélioration de l'environnement des acteurs. L'ultime préoccupation sera de transformer le comportement des acteurs pour qu'ils évitent les anciennes pratiques et surtout la routine. Il y aura donc une redéfinition de ses outils d'action, ce qui va créer d'abord une décentralisation de la gestion des établissements publics et pousser les différents services à être plus performants.

Au Liban la défaillance du système administratif est due principalement à l'incohérence des visées macroéconomiques et les modes de management du social. Pourtant au départ l'Etat possédait toutes les opportunités pour réhabiliter son appareil et œuvrer pour la renaissance du

pays. Mais les fondements rentiers de l'économie nationale n'arrivent plus à créer des occasions d'emploi permettant d'attirer les offres du travail. Nous estimons qu'il s'agit ici d'une absence de gouvernance car la gestion des affaires publiques sous ses trois angles, politique, économique et institutionnelle dévoile un mal profond. D'abord les embauches, promotions et licenciements ne sont pas liés au mérite ; ensuite les prises de décisions arbitraires se succèdent un peu partout et il n'existe un manque de transparence dans la gestion budgétaire.

Une bonne gestion du marché du travail prévoit l'identification et la promotion des secteurs où le Liban à un avantage comparatif, avec en prime le bon usage de ses ressources et de son capital humain. C'est donc à un changement profond et radical de système que les administrations étatiques doivent se préparer car la mécanique politique issue de ces institutions perturbe les processus décisionnels. Car, à vrai dire, il y avait rarement une distinction entre les responsabilités qui nécessitent une présence humaine active et les autres fonctions régulières. A travers ce processus les responsables des différents secteurs doivent favoriser de leur part un système de recrutement basé uniquement sur les talents et les aptitudes professionnelles et non sur les appartenances confessionnelles et claniques.

Ces perspectives peuvent conduire à un déblocage de la situation et à l'abolition définitive des pratiques corrompues. En premier lieu la "marketisation" de l'appareil de l'Etat, une pratique devenue tellement générique du fonctionnement des services publics de l'Etat que tout service public rendu par l'administrateur se fait monnayer à titre privé. Cette corruption endémique touche la totalité de l'Etat et l'ensemble de ses fonctionnaires. Avec un système administratif local centralisé il est préférable dans la configuration organisationnelle de débloquer cette situation périlleuse en menant une vague de décentralisation progressive.

Comme nous constatons donc, aucun réel effort n'a été déployé pour élargir le marché de l'emploi et y introduire des modes de gestion adéquats aux besoins des différents secteurs. Il faut accélérer la privatisation des services dysfonctionnels du secteur public. En vérité dans un contexte où la gestion publique perd de sa crédibilité, la privatisation est de plus en plus perçue comme un moyen de promouvoir l'efficacité productive et l'effort managérial. Ce processus débouchera sur une ouverture des marchés monopolistiques à la concurrence, une méthode de partenariat public-privé pour transmettre au citoyen-consommateur le gain d'efficacité. Bien évidemment ceci nécessite l'acquisition d'instruments efficaces pour développer l'efficacité

organisationnelle, orienter le travail vers la satisfaction du citoyen-consommateur, et améliorer l'image de l'institution.

Enfin pour mieux répondre aux objectifs de notre dissertation nous mènerons dans les pages suivantes deux études, l'une qualitative et l'autre quantitative. Pour l'étude qualitative nous avons choisi d'examiner deux cas : l'Association Badguer et Liban Post. Le premier est un projet de "cluster" lancé par une association arménienne, en partenariat avec l'ONUDI pour (re)former des artisans-bijoutiers de la région de Bourj Hammoud et surtout les aider à acquérir des compétences en gestion des affaires. Dans ce secteur, comme d'ailleurs dans presque tous les autres secteurs de l'industrie, il existe une pénurie de ressources humaines. La plupart des artisans travaillent dans des conditions difficiles. Ce projet vise à créer des séries d'ateliers et former les jeunes à la gestion d'entreprise.

Le second cas est une institution étatique qui depuis sa privatisation a révolutionné le monde des services postaux et services de courrier au Liban. Aujourd'hui cette entreprise est présente non seulement dans des établissements rénovés mais également dans des hypermarchés et des centres commerciaux huppés. Elle a diversifié ses services (Xpress Deliveries, renouvellement des passeports) pour être plus près du consommateur, et mobilisé des équipes jeunes qui travaillent sur des grilles d'horaires flexibles.

## 4.2. Réhabilitation du Secteur Arménien de la Bijouterie à Bourj Hammoud à travers l'Initiative de l'Association Badguer



(Source : <https://www.sobeirut.com/badguer> )

Le quartier de Bourj Hammoud situé juste à la sortie nord de Beyrouth abrite les magasins, boutiques et ateliers de près de 500 bijouteries qui accueillent chaque jour un grand flot de clients et touristes. Ces visiteurs déambulent d'une ruelle à l'autre comme, à la recherche d'authentiques pièces de joaillerie soigneusement exécutées par des artisans arméniens. D'ailleurs ce quartier construit par les réfugiés du grand massacre de 1915, fonctionne comme un reflet de l'Arménie d'antan, avec des rues commerçantes baptisées Arax, Siss, Arakadz.

C'est donc dans cet espace que plus de 4 000 artisans, joailliers et vendeurs s'occupent vaillamment à sauvegarder une tradition artisanale aussi vieille que l'histoire de cette communauté. Arpi Mangassarian, la directrice de l'association Badguer, un centre de promotion des artisans et de la créativité, affirme que cette bourgade fonctionne principalement à travers l'élan solidaire de sa communauté et la collaboration profonde entre les commerçants, car toute la chaîne de production se situe à Bourj Hammoud<sup>178</sup>.

Mais avec une concurrence féroce en provenance de l'Inde, de Chine et de Dubaï, le secteur de la bijouterie est obligé à réexaminer ses structures internes, ses stratégies et mécanismes de production, et à redéfinir ses priorités. Le quartier de Bourj Hammoud représente à lui seul plus

---

<sup>178</sup> Haddad Celine, <http://www.lorientlejour.com/article/939796/les-bijoutiers-de-bourj-hammoud-sallient-pour-briller-a-letranger.html>

de la moitié de la production nationale de bijoux. Des artisans de toutes les générations y sont installés depuis des années. Les savoirs et les techniques d'antan des maîtres joailliers sont transmis de père en fils. Le Liban exporte des bijoux et métaux précieux pour une valeur totale qui dépasse les 500 millions de dollars. Un tel chiffre confirme la prouesse de la créativité au Liban qui constitue l'atout majeur de certaines industries locales et parfois la seule raison qui attire les grandes commandes régionales et étrangères. Cependant ces commandes qui absorbaient souvent des pièces exportées ont chuté de 70% ces dernières années.



(Le travail en orfèvrerie dans un petit atelier arménien à Bourj Hammoud, <http://www.lorientlejour.com/article/939796/les-bijoutiers-de-bourj-hammoud-sallient-pour-briller-a-letranger.html>)

En réalité les chiffres indiquent que les exportations ont continué à baisser depuis 2012 (moins de 23 % en valeur en 2013 et moins de 28 % en 2014, tandis que les volumes ont baissé de 10 % pour la seule année 2014)<sup>179</sup>. Entretemps la situation du secteur s'est dégradée davantage avec les chutes successives enregistrées dans le marché de l'or et des métaux précieux. Ainsi le prix réel de l'or a reculé dramatiquement depuis 2012 avec un impact négatif sur tous les segments du marché.

---

<sup>179</sup> Haddad Celine, <http://www.lorientlejour.com/article/939796/les-bijoutiers-de-bourj-hammoud-sallient-pour-briller-a-letranger.html>

Un climat de consternation domine dans ce secteur qui peine à rebondir d'un marasme généralisé, et pire encore qui craint non seulement la diminution de sa production artisanale, mais son extinction graduelle. Cette situation prolongée a poussé la nouvelle génération à tourner son dos et chercher des métiers plus lucratifs. Boghos Kurdian<sup>180</sup>, le président du Syndicat des Bijoutiers et des Orfèvres, constate avec amertume et regret que la jeune génération n'est guère intéressée par les métiers d'artisans bijoutiers car elle est démotivée par l'ambiance d'incertitude qui y prévaut et le manque de gain. De l'avis de Mangassarian<sup>181</sup>, pour faire survivre cette communauté, l'une des grandes priorités était de redonner 'confiance' en leur métier, de les faire revivre, grâce aux exploits de la technologie digitale la passion de la créativité, et ceci dans un environnement communautaire et collaboratif.

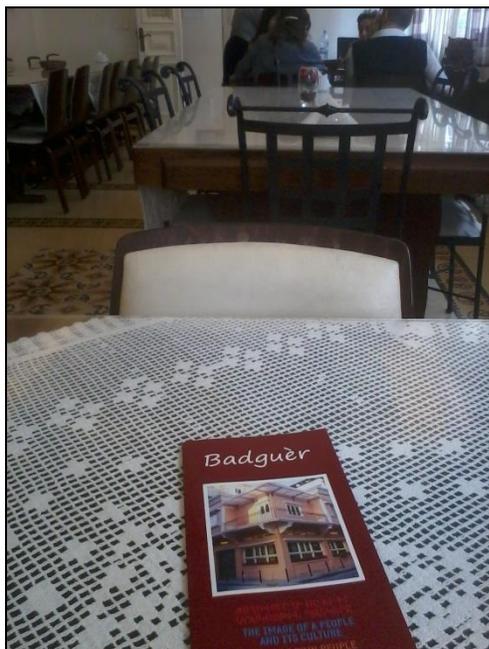
C'est justement pour soutenir ce secteur et ses artisans que l'ONUDI (l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel), avec la participation du ministère de l'Industrie, a lancé le projet de 'Cluster' – un terme bien choisi qui signifie une concentration de commerces, petits ateliers, d'institutions et d'associations qui travaillent dans un domaine spécifique et sur une superficie géographique déterminée. L'objectif de ce projet, financé par l'Union Européenne et l'ACI (Agence de Coopération Italienne), est la réhabilitation des quartiers industriels et créatifs dans sept pays du sud de la Méditerranée en 'Clusters'. Au Liban, le quartier de Bourj Hammoud a été retenu grâce au savoir-faire de ses artisans et la solidarité des commerçants concentrés dans cet espace. Ce projet leur permettra à mieux s'organiser afin de résister aux conjonctures actuelles.

L'association Badguer a pour sa part coordonné l'implémentation de ce projet sur le terrain, en recensant au début 220 ateliers, entreprises et micro-entreprises, ainsi que des artisans-orfèvres qui pourraient être sélectionnés pour les formations 'Cluster'. L'essentiel était de leur offrir une formation efficace par l'intermédiaire d'un programme intensif avec les nouveaux instruments de production, de gestion, de comptabilité et de marketing. Ceci pour un repositionnement sur un marché international qui devient de plus en plus concurrentiel.

---

<sup>180</sup> Haddad Celine, <http://www.lorientlejour.com/article/939796/les-bijoutiers-de-bourj-hammoud-sallient-pour-briller-a-letranger.html>

<sup>181</sup> Entretien conduit avec l'auteur



(Le salon d'accueil de l'association Badguer)

De l'avis de Soha Atallah<sup>182</sup>, la coordinatrice de projets à l'ONUDI d'énormes obstacles devaient être surmontés pour initier ce repositionnement :

- Le secteur des bijoutiers fonctionnait d'une manière quasi-informelle et assez désorganisée.
- Un grand nombre de professionnels et des propriétaires de magasins ne tenaient pas des cahiers de registres.
- La plupart des artisans se plaignaient des conditions de travail inadéquates.
- Certaines entreprises souffraient d'incompétence au niveau :
  - ❖ De la gestion quotidienne des affaires
  - ❖ Des questions de ressources humaines
  - ❖ De la comptabilisation des transactions quotidiennes

Pour les besoins de notre recherche qualitative nous avons mené un long entretien avec Arpi Mangassarian, la directrice de l'association Badguer, au sujet de ses partenariats, mais surtout de

---

<sup>182</sup> Haddad Celine, <http://www.lorientlejour.com/article/939796/les-bijoutiers-de-bourj-hammoud-sallient-pour-briller-a-letranger.html>

son programme pour la restructuration et la réorganisation du secteur de la bijouterie locale. Avant de nous répondre elle a souligné les objectifs sur lesquels l'association a été fondée :



<https://www.slideshare.net/TCINetwork/tci-2015-clusters-in-cultural-creative-industry-a-tool-for-development-and-partnerships>

- Revaloriser le patrimoine culturel Arménien.
- Encourager le savoir-faire local.
- Respecter et protéger les richesses de cet environnement.
- Soutenir les métiers traditionnels de la communauté.

### **4.3. L'artisan et son métier au cœur du processus de changement**

Ces principes ont poussé les membres de l'association à conduire une analyse ethnographique du quartier, à explorer l'économie de proximité et à renforcer les liens entre les artisans. "Motivation" et "développement" étaient les mots-clés de tout changement, alors que l'artisan et son métier étaient au cœur de ce processus. En effet ce dernier est gardien de la tradition. Sa maîtrise et son talent s'appuient sur un savoir-faire partagé de père en fils depuis des générations et sur l'exécution minutieuse d'un travail réalisé dans les règles de l'art. L'artisan est également un visionnaire insufflant la vie à un produit qui symbolisera un peuple et ses particularités ; il incarne donc une des facettes d'une culture ethno-communautaire dont ses travaux enrichissent le secteur des métiers au Liban.



(Arpi Mangassarian – La directrice de l'Association Badguer)

Tous les artisans partagent un point commun qui valorise leur secteur : Allier la tradition et la modernité, l'histoire ancienne et les innovations récentes, le savoir-faire et la création ; ils revendiquent également la valorisation du travail manuel, qui est la base de leur activité. Witkowska<sup>183</sup> déclare que les métiers d'artisanat sont les métiers d'accomplissement et d'épanouissement individuel ; ils s'attachent à des réalisations singulières, des pièces uniques, intemporelles, parfois nées avant l'époque industrielle qui nécessitent un soin raffiné, une certaine touche, du doigté, de la patience et du temps.

Pour Mangassarian ces métiers patrimoniaux et culturels constituent principalement une richesse pour l'économie de la proximité, un concept qui propose aujourd'hui une réponse à la mondialisation. Il faut donc bien travailler sur ce concept, le considérer comme un moteur d'un nouveau projet dirigé par des experts pour les membres de la communauté locale afin de transformer le quartier en un hub. L'association œuvre donc à son attractivité en exploitant ses ressources et en privilégiant surtout la relation directe avec les clients.

Dans cette perspective l'économie de la proximité offrira des solutions concrètes aux défis qui émergent :

---

<sup>183</sup> Witkowska Barbara, *Devenir et être artisan*, EdiPro, Liège, 2010, p. 9

- ✚ En relevant d'abord le défi environnemental par un projet qui s'engage principalement dans la revalorisation de la qualité du travail.
- ✚ Ensuite dans le domaine de l'emploi il existe toujours un grand potentiel de création d'activités professionnelles. Les métiers de l'artisanat peuvent ainsi y contribuer à travers des choix et des décisions appropriées afin de nourrir le marché de talents qui navigueront aisément aussi bien dans son infrastructure modernisée que dans l'exécution des tâches, la production, l'offre-client et les relations avec les collaborateurs ou partenaires.
- ✚ Sur le plan pédagogique elle propose d'immenses ressources de formation encore ignorées et des apprentissages collectifs ou individualisés concernant les nouvelles technologies de production.
- ✚ Sur le plan territorial, l'artisanat fournira des réponses sous forme d'aménagement de l'espace, et un resserrement des liens sociaux.
- ✚ Enfin sur le plan géographique l'économie de la proximité mettra en lumière des savoir-faire spécifiques.

Ces solutions tracent un chemin bien précis dans la modernisation d'une structure menacée par la concurrence, et dont un secteur particulier peut le choisir pour se réinventer, pour faire rayonner sa diversité culturelle et les produits de sa communauté de travailleurs.

#### **4.4. Une nouvelle vision pour respecter et rebâtir les valeurs qui fondent la culture d'entreprise**

Les artisans sont des acteurs de l'économie de proximité qui cherchent et se composent à travers la reconnaissance de leurs métiers et de leurs talents. Il est impératif de mettre en exergue la grande richesse de leurs activités, et les "guider" en même temps vers de nouvelles pistes pour l'exécution des travaux. Dans ce cadre "FORMATION" et "TRANSMISSION" jouent un grand rôle. Au Liban, Les organisations diverses ainsi que les PME peuvent relever les défis en partageant cette nouvelle vision. Cependant, pour partager une vision et la lier à un idéal est insuffisant. Elle doit également être cohérente avec les valeurs fondamentales de l'entreprise. Dans '*Demystifying the development of an organizational vision*' Lipton (1996) note que les

valeurs, perçues comme des règles pouvant s'édicter en termes de "il faut", se placent en amont des comportements et créent :

- Un référentiel commun.
- Un élément de rationalité dans les façons de procéder au sein de l'entreprise.
- Elles encadrent également les actions et les stratégies de l'entreprise en les orientant sur la voie souhaitée.

D'ailleurs dans "*On studying organizational cultures*" Pettigrew (1979) affirme qu'il faut respecter, cultiver, et bâtir les valeurs qui fondent la culture d'entreprise.

Ce processus permet d'appréhender une situation problématique par la conjonction de la connaissance et de l'action menée dans le contexte concret des solutions efficaces. D'une certaine manière il s'inspire dans sa conception de la méthode décrite par Pettigrew sur le changement organisationnel. Elle propose d'explorer le contenu et le contexte du changement en s'inscrivant dans le temps<sup>184</sup> :

- En concevant le changement comme altération du contexte institutionnel préexistant, à travers l'action et l'interaction entre acteurs (intervention coopérative).
- En recherchant des relations en boucle.

De son côté Livian<sup>185</sup>, citant Mintzberg (1982), souligne que la technologie influe sur les opérations, cependant il faut noter qu'une adaptation, si adaptation il y a, passe toujours par des perceptions, "construites par des hommes". Ces perceptions seront ensuite utilisées par eux, les managers, les responsables, les membres de l'équipe, pour mieux réagir face aux développements externes. A partir de l'ensemble des réactions le groupe sera prêt aussi à "façonner" son environnement. C'est d'ailleurs à partir de cette phase que Pettigrew évoque l'approche contextualiste par la réintégration des acteurs et propose un cadre théorique et

---

<sup>184</sup> Kalika Michel et Romelaer Pierre, *Recherches en Management et Organisation*, Ed. Economica, Coll. Recherche en Gestion, Paris, 2006, p. 429

<sup>185</sup> Livian Yves-Frédéric, *Organisation : Théories et Pratiques*, Dunod, Paris, 2008, p. 69

examine les interrelations de ce contexte avec les processus organisationnels. Ainsi les acteurs sont encouragés à chercher des éléments du contexte pour agir sur un aspect de la structure<sup>186</sup>.

Les séries d'ateliers lancées sous l'auspice de l'UNIDO étaient organisées pour former les bijoutiers à la gestion d'entreprise, au marketing ou à l'utilisation d'un logiciel de design. D'ailleurs Mangassarian insiste sur ces trois notions-clefs pour accroître les compétences entrepreneuriales : COMPETENCE – EXPERTISE - EXCELLENCE

Elle souligne également la préservation de l'aspect ethnographique des métiers pour bien refléter l'aura singulière et l'attrait particulier de ce secteur auprès des clients qui recherchent l'ethnicité, l'authenticité d'un produit. Une approche analytique sur cette question est recommandée. L'analyse ethnographique est un moyen qui permet de relever et de déterminer les habitudes, pratiques et manifestations culturelles d'une communauté dans ses relations avec les objets<sup>187</sup>. C'est un instrument centré sur les techniques d'observation, utilisé par les sociologues comme d'ailleurs par les marketeurs et artisans/stylistes, pour analyser et définir le contexte d'utilisation d'un produit ou service déterminé ainsi que les dynamiques relationnelles existant entre contexte et produit ou service. Elle permet de distinguer les traits d'une culture et les personnes qui y font part.

En ce qui concerne la zone d'analyse, elle propose ces instruments<sup>188</sup> :

- **Le knowledge repository** : un outil d'organisation et de systématisations des connaissances pour aider les responsables à choisir les domaines à développer en profondeur.
- **Le benchmarking** : un outil-technique qui effectue des explorations comparatives entre plusieurs solutions d'offre. Ce processus mènera à l'identification des performances relatives aux différents produits concurrents sur le marché et la meilleure solution valable.

---

<sup>186</sup> *Idem.* p. 70

<sup>187</sup> Cautela Cabirio et al, *Instruments de Design Management*, Coll. Design & Innovation, De Boeck, Bruxelles, 2012, p. 127

<sup>188</sup> Blomberg et al, *The Human-Computer Interaction Handbook: Fundamentals, Evolving Technologies and Emerging Applications*, LEA Publishers London, 2007, p. 67

Enfin dans ce cadre il est nécessaire de mettre en évidence les actions automatiques des pratiques observées afin de produire une connaissance apte d'alimenter le processus d'innovation de produits.

Mangassarian souligne qu'une grande majorité des artisans choisis pour des formations ignoraient qu'il est possible de créer d'abord un objet en plastique ou en résine avant de lancer la production en métal ou en pierres précieuses. Ils étaient donc incités à suivre des cours intensifs sur les impressions en 3D, apprivoiser les technologies récentes en direct sur l'écran d'un ordinateur, inspecter la luminosité, l'éclat et la pureté de chaque pierre, tracer les contours et les retouches pour créer le spécimen idéal. Ainsi, les prototypes de bijoux (bagues, boucles, colliers, bracelets) fabriqués en 3D permettaient de montrer des détails complémentaires, avec des variations de couleurs qui peuvent désormais servir à visualiser les variations de température ou de sollicitation mécanique dans un objet structuré.

Aujourd'hui il existe un prototypage rapide de nouveaux modèles d'objets avant de lancer une production. Ceci permet donc aux artisans : La possibilité d'évaluer un modèle alors qu'il n'est encore qu'une représentation ; Après cette évaluation, la production d'un prototype en volume d'après ce modèle pour le manipuler et le tester. Comparaison du prototype aux éléments des systèmes existants pour vérifier la bonne adaptation fonctionnelle.

Eventuellement certaines formes d'apprentissages nécessitent un parcours lent pour être bien absorbées dans un système. Sur ce point Meier Olivier et al<sup>189</sup>, citant les travaux de Damanpour et al. (1989) et Menard (1994), soulignent que si l'influence de l'innovation organisationnelle est plus lente, elle crée toutefois des conditions organisationnelles internes favorables aux innovations technologiques ; donc son rôle est de faciliter les innovations technologiques, de préparer un environnement interne propice à leur réalisation.

---

<sup>189</sup> Meier Olivier et al, *Management du Changement : changement culturel et organisationnel*, Coll. Stratégie de l'entreprise, Dunod, Paris, 2012, p. 140



Des spécimens de bagues en résine créées en impression 3D durant la formation des artisans)

#### **4.5. Vers une nouvelle alliance entre les ressources humaines et les compétences dans le secteur de l'artisanat : Ressoudage des métiers à travers des formations pour la modernisation des tâches**

L'idée de réhabiliter et vivifier le secteur moribond des bijouteries de Bourj Hamoud en un hub ou cluster, qui rassemble des PME et des micro-entreprises interreliées et compétitives, demandait un suivi de travail minutieux, préparé par des professionnels du monde de management, des ressources humaines, ainsi que par des experts issus de l'industrie de la technologie et de l'informatique. Mais avant tout il fallait créer et partager avec les participants non seulement une vision commune, mais de lui attribuer une "identité arménienne". Et c'est justement durant les étapes de la formation que ces derniers pouvaient contribuer à l'édification de cette vision, assumer l'identité particulière du secteur avec ses propres aspects et caractéristiques, et acquérir les nouveaux instruments pour mener d'autres projets.

Les candidats jouissaient certes de bonnes compétences et de hautes qualifications. Mais comme déjà mentionné ils quittaient le secteur pour des revenus plus stables dans d'autres professions. D'autre part la plupart des artisans sont sous-payés ; parfois ils ne touchent que 50 cents pour le sertissage des pierres précieuses – dans cette conjoncture concurrentielle d'autres artisans moins qualifiés, et maintenant des réfugiés syriens qui travaillent dans la Banlieue-sud, au Bekaa ou à Tripoli, encaissent juste 20 cents. Mangassarian déplore cette situation périlleuse qui a déjà causé la désertion d'artisans experts en serti griffes et serti clos ; la pénurie en main d'œuvre touche également les joailliers et orfèvres spécialisés dans les ornements et versés dans les motifs religieux miniaturisés. À un moment donné, en l'absence de toute créativité et innovation dans la conception des bijoux, la renommée du secteur était en danger. Son image de marque disparaissait lentement de la conscience collective de la communauté et même au-delà. Cette situation s'empirait davantage avec la crise du chômage chez les jeunes. Enfin aucun effort n'était déployé en branding et en marketing sur le plan national ou régional. Juste quelques spots télévisés pour telle marque ou telle enseigne installée loin du secteur. Entretemps les marchés de Dubaï et d'Istanbul sont en plein essor, et leurs produits envahissent le Liban.

Deux équipes de formateurs venus spécialement d'Erevan (Arménie) ont accompagné les artisans pour l'exploitation de divers instruments, logiciels, et pour l'apprentissage de nouvelles technologies de production. Une autre équipe venue d'Italie enseignait aux commerçants la gestion des affaires, la finance d'entreprise et la relation client. Et des entraînements réguliers se déroulaient sur le logiciel 3D pour la joaillerie RhinoGOLD.

Le seul souci des organisateurs était de "développer des compétences", de suivre progressivement leur implémentation à travers chaque étape de la créativité, mais aussi de les piloter adéquatement, d'animer les équipes (5 groupes de quatre participants), transmettre les informations utiles à la performance des membres de l'équipe, veiller à l'assimilation efficace de chaque fonction et au partage des informations pour des résultats aboutis.

La bonne conduite et le déroulement de ces étapes dépendront plus tard de la coopération étroite et la collaboration simultanée entre les artisans et le responsable qui supervise le travail dans l'atelier.

En initiant ces formations l'Association Badguer désirait gérer le changement dans le secteur, conduire avec ses partenaires étrangers (Mediterranean Creative Industries Alliance, CCI-

Clusters et InterSOS) des projets d'amélioration, et si nécessaire des modifications, en envisageant les retombées positives en technologie et en informatique. Ce tableau graphique illustre certains sujets forts discutés durant les formations : Stratégies d'accès au marché, Segmentation du marché, points de levier, le marketing business to business ou interentreprises, le marketing business to consumers, etc.



(Le plan du CCI pour l'accès au marché, source : <https://www.slideshare.net/TCINetwork/tci-2015-clusters-in-cultural-creative-industry-a-tool-for-development-and-partnerships>)

Ce véritable engouement pour faire sortir le secteur de sa torpeur et de son épuisement moral a mobilisé les efforts de l'Association Badguer pour y mener des changements drastiques et profonds. Mais la conduite de tout changement dans un secteur caractérisé par des pratiques un peu désuètes ou des méthodes de travail datant du XXe siècle est un travail délicat. C'est l'ensemble d'attitudes et de perceptions envers le secteur, et ses représentants, qui doivent radicalement changer, et dans ce processus se renouveler :

- La communication
- Le partage des informations
- L'exécution des pièces

- La durée et flexibilité du travail
- Le coût général de chaque produit
- Le réassort des pièces
- Les marges du profit
- La satisfaction et la relation-client
- La part du marché interne
- Les exportations vers d'autres pays.

Le secteur est donc en pleine mutation pour pouvoir enfin tirer bénéfice de sa richesse en main d'œuvres, tout en guidant et en orientant les jeunes talents pour une meilleure intégration dans le marché. La modernisation est ainsi de rigueur tout comme la professionnalisation et l'exécution des nouvelles connaissances.

Dans "Gérer les compétences et les talents"<sup>190</sup> Lecœur déclare que la phase de transition est très délicate pour une entreprise qui doit survivre dans un climat de concurrence et de compétitivité. Il faut préparer la firme à de nouvelles mutations en gérant les tensions internes et en dissipant les incompréhensions. Le(s) responsable(s) doi(ven)t aider les collaborateurs à favoriser l'adaptation aux projets de changement, prendre des décisions pertinentes sur des questions qui concernent les conditions de travail, de qualifications et de formations.

Dans la plupart des cas l'idéal serait de :

- **Créer une matrice des compétences en management.**
- **D'obtenir un produit qui est conforme aux exigences en termes de qualité et coût**
- **Prendre les mesures nécessaires pour cibler les objectifs.**
- **Gérer des moyens qui sont mis à la disposition de l'équipe/département tout en appliquant une logique d'optimisation des coûts.**
- **Poursuivre l'amélioration de la qualité et les performances en matière de production en introduisant des actions qui seront bien adaptées.**
- **Assurer un support technique efficace qui est suivi toujours par une recherche approfondie au sujet des nouvelles solutions.**

---

<sup>190</sup> Lecœur Elisabeth Dorbes, *Gérer les compétences et les talents*, Ed. De Boeck, Coll. le Management en pratique, Bruxelles, 2015, p. 82

- **Accompagner régulièrement avec les outils nécessaires le développement des compétences de l'équipe.**
- **Organiser le maintien et le développement accru des compétences pour bien intégrer les évolutions technologiques et en même temps les requêtes des clients<sup>191</sup>.**

Mangassarian précise que la décision d'aborder un changement stratégique, une transition, une réadaptation technologique sur tout un quartier et sur toute une profession, était une mission très difficile. Le gouvernement est incapable de prendre une telle initiative. Le pays est sans Président depuis presque trois ans. Même les trois syndicats (Syndicat des Bijouteries et Joailliers au Liban, Syndicat des Maitres Artisans et Bijoutiers, Armenian Jewellery Association) ne réussissent pas à régler leurs propres problèmes. Il était grand temps de saisir cette opportunité avec les organisations étrangères.

Mais selon Whipp et Pettigrew<sup>192</sup>, il existe trois dimensions du changement stratégique : d'abord le contenu qui correspond aux finalités et aux objectifs, puis le processus qui donne la marche à suivre pour mettre en œuvre les changements, et le contexte qui décrit l'environnement externe et interne de l'organisation. Ces auteurs insistent également sur l'intérêt d'étudier le changement dans son contexte, en articulant les différents niveaux d'analyse –individu, groupe, entreprise. Le changement apparaît comme un processus cumulatif et en reformulation permanente, et seule une cohérence entre ses trois dimensions permet la réussite du changement. Ce triumvirat doit interagir quotidiennement avec un autre triumvirat pour exercer ses compétences : La pratique professionnelle, les connaissances et les ressources personnelles et la compétence.

Ainsi il est nécessaire d'accorder le plus grand soin à la compétence métier qui est spécifique à chaque métier de l'entreprise. Son évaluation et son développement vise à accompagner le développement du professionnalisme de chaque collaborateur et les mobilités au sein du métier. Lecœur, citant les recherches de Colvin (2010) et Le Boterf (2006) énumère les compétences suivantes : La compétence support relevant de savoir-faire communs à plusieurs métiers dans l'entreprise. La compétence comportementale traduite sous la forme d'actions concrètes, et

---

<sup>191</sup> Lecœur Elisabeth Dorbes, *Gérer les compétences et les talents*, Ed. De Boeck, Coll. le Management en pratique, Bruxelles, 2015, p. 83

<sup>192</sup> Bressy Gilles et Konkuyt Christian, *Management et économie des entreprises*, Sirey, Coll. Aide-mémoire, 2014, p. 440

attitudes identifiées par la firme comme significatifs du potentiel. La compétence managériale définie en cohérence avec le modèle de management de l'organisation.

Or pour une démarche balancée, équilibrée et bien préparée la CCI-Clusters s'est d'abord servie d'un outil d'audit marketing du secteur des bijoutiers à Bourj Hammoud et de son environnement compétitif (ainsi que des principes de l'association). L'analyse SWOT parue sur le site – page Liban (<http://www.cci-clusters.org/?q=node/121>) révèle ses Forces et les Faiblesses :

#### **A- Les Forces :**

- I.** La proposition de l'Association était basée sur un groupe d'acteurs qui possèdent une forte présence sur le terrain et sont perçus donc comme un maillon consistant. Ces deux facteurs ont abouti à l'élaboration d'un diagnostic solide et l'adoption d'une stratégie claire.
- II.** La masse critique est signifiante.
- III.** Le lien patrimonial est un élément naturel, presque inné tandis que l'héritage culturel de l'environnement est consolidé par les travaux divers qu'exécutent les membres du secteur, le talent et la créativité qui y sont intégrés.



(L'un des bijoux crée durant la formation : <http://www.medcreative.org/#!cluster1-lebanon/qmmhg>)

- IV. Le secteur des bijoutiers bénéficie également d'une grande réputation dans le secteur.
- V. La dynamique locale gérée par l'Association Badguer est prometteuse ; elle s'oriente au-delà du secteur dans une volonté d'inclure une diversité de métiers qui caractérisent les échanges et la collaboration sous la "parapluie" intercommunautaire.
- VI. La communication d'entreprise est un atout qui distingue les efforts déployés par l'association vers les autres industries.

#### **B- Les Faiblesses :**

- I. Aucun projet n'a été soulevé ou réfléchi concernant le management des problèmes de l'environnement.
- II. Le planning stratégique envisagé par l'association était limité et souffrait de l'absence de toute ligne d'action détaillant les démarches ou les phases.



(Des pièces créées durant la formation : <http://www.medcreative.org/#!cluster1-lebanon/qmmhg>)

Entretemps la Mediterranean Creative Industries Alliance a mené indépendamment ses propres recherches et cluster analyse sur les professions libérales dans le quartier de Bourj Hammoud, les prestataires de services, orfèvres, joailliers et artisans de divers ateliers. En participant aux projets de formation cette organisation voulait apprendre aux participants que le secteur doit non

seulement développer sa compétitivité, mais vendre durablement et avec le profit qu'il produit. Dans sa fiche d'évaluation (<http://www.medcreative.org/#!cluster1-lebanon/qmmhg>) l'organisation estime que :

A- Les produits de ce secteur sont principalement liés aux produits haut de gamme et sont toujours considérés le plus important segment représenté, bien que certaines entreprises et ateliers aient transféré leurs travaux vers des produits bas de gamme en raison de la situation précaire et critique au Liban.

B- Le secteur couvre différents types de bijoux, faux-bijoux, et accessoires de mode. Différents agents, commerçants et artisans sont les représentants de ce secteur grâce à sa structuration interne et l'articulation des différentes étapes de sa chaîne de valeur, souvent organisées dans un même immeuble, la production exécutée dans les étages supérieurs et les ventes au rez-de-chaussée dans les boutiques.



(Bijou-collier créé durant la formation <http://www.medcreative.org/#!cluster1-lebanon/qmmhg>)

## 4.6. Ressources humaines et renforcement des compétences

Aujourd'hui le projet endossé par l'association Badguer nous révèle le parcours suivi par un secteur pour mieux s'équiper contre les inconvenances d'un marché mondialisé, pour se refaire une peau neuve tout en gardant ses caractéristiques et en préservant les marques de son identité. Des spécialistes en management des affaires internationales et leadership d'entreprise sont intervenus non seulement pour entrainer les candidats, mais pour les éduquer avant tout. L'idée centrale l'application était de conduire un plan d'action avec une orientation claire en direction des ressources humaines et conséquemment par le renforcement des compétences.

Or les ressources humaines dans ce secteur, comme dans les autres d'ailleurs, étaient dispersées et mal gérées. Il fallait donc réunir tous les ingrédients managériaux pour une transition vers la modernisation, pour un décollage et un atterrissage. Nous sommes donc en présence d'un chantier pour :

- La création de conditions nécessaires qui facilitent les apprentissages collectifs ou individuels.
- Encourager la formation et la culture des formations afin que les nouvelles pratiques professionnelles et le management des compétences soient ancrées au cœur du développement et de l'évolution de l'entreprise.

En réalité dans ce paysage, qu'il soit au nouveau local, régional ou national, nous avons un noyau des métiers qui doit réactiver ses performances en tenant compte de la multiplicité des évolutions qui se précipitent sur le terrain :

- Evolutions de produits et services
- Evolutions commerciales
- Evolutions règlementaires
- Evolutions organisationnelles et départementales
- Evolutions sociologiques
- Evolutions sociales et culturelles
- Evolutions des comportements et des habitudes de consommation

Dans ce contexte les pratiques professionnelles dépendront de l'exploitation de l'ensemble des dispositifs de formation existants, dans une perspective large de contribution au développement des compétences des collaborateurs ; et le management des compétences identifiera les compétences nécessaires à l'équipe pour fonctionner en autonomie en s'appuyant sur les outils de gestion en ressources humaines. En évoquant la création de conditions d'apprentissage collectif, Meier et al<sup>193</sup> montrent la capacité de l'organisation à faire face aux contraintes liées à l'innovation technologique grâce à l'apprentissage collectif. Ainsi les modifications structurelles introduites se traduisent par une densification des relations entre les départements. En même temps l'innovation organisationnelle, par les remodelages qu'elle implique, favorise la diffusion des connaissances tacites entre acteurs des projets innovants. Enfin le caractère tacite des savoirs technologiques amène à porter une attention particulière aux supports organisationnels permettant d'en assurer la diffusion. Nous avons donc un nombre de facteurs qui interviennent progressivement et s'interagissent pour reconstruire l'entreprise alors qu'elle cherche à assumer un rôle plus significatif dans un environnement qui lui était peu à peu étranger :

➤ **Communication et Visibilité :**

- La mobilisation des acteurs en place et le rassemblement des moyens pour atteindre des objectifs déterminés.
- Prendre conscience des limites et identifier les difficultés qui pèsent sur l'environnement.
- Se fixer un objectif à atteindre à travers une participation constructive des talents.
- Etre évalué par un coach/un formateur et prendre conscience de sa progression.
- Appui pour un développement des outils de communication cluster.
- Communication avec les partenaires.

➤ **Partage d'informations :**

- Conduite de réunions entre les artisans retraités et les jeunes recrutés pour le transfert des apprentissages.

---

<sup>193</sup> Meier Olivier et al, *Management du Changement : changement culturel et organisationnel*, Coll. Stratégie de l'entreprise, Dunod, Paris, 2012, p. 147

- Organisation d'un système de partage élaboré au cas par cas.
- La capacité de diagnostiquer ensemble la gestion des connaissances.
- Validation des compétences maîtrisées avec présentation des projets et leur importance pour le service.
- Démonstration de la validité des choix effectués dont le but final est d'amener l'ensemble des acteurs à progresser.
- La mise en valeur de la qualité d'un apprentissage.
- L'exploitation de l'information.

➤ **Management des Compétences :**

- Identification des besoins en instrument pour les ateliers.
- Développement d'une marque de mode en bijouterie destinée aux petits budgets.
- Développement d'une marque haut de gamme à l'aide des nouvelles technologies.

➤ **Coopération :**

- Entraînement et coopération avec designers locaux.
- Campagne de sensibilisation pour la motivation des jeunes recrutés et la modification des approches envers le métier.

➤ **Support sectoriel :**

- Mécanismes de support pour financer l'achat des instruments.
- Identification des besoins en instrument pour les ateliers.
- Appui au développement d'une stratégie de vente au niveau local et international.

➤ **Familiarisation avec les nouvelles technologies :**

- Design et développement participatif aux technologies ainsi qu'au Système d'Information sectoriel.

➤ **Formations cycliques :**

- Formation continue en management des affaires.

- Formation technique destinée aux créateurs de bijoux, designers de faux-bijoux et aux chefs d'ateliers.
- Entraînement au Total Quality Management et à l'usage des instruments et autres équipements de production.
- Entraînement aux outils du marketing, aux secrets du branding et coaching.
- Pilotage des données et veille B2B avec des marques européennes de designs en bijouterie.
- Pilotage B2B avec des commerçants bijoutiers européens.
- Projet d'ouverture d'une salle d'exposition consacrée aux créations artistiques arméniennes en orfèvrerie, bijouterie et joaillerie.

Pour cette première étude qualitative il est crucial d'indiquer aussi, comme Lungu<sup>194</sup> l'affirme, que la formation doit satisfaire une série d'exigences :

- La conception d'un véritable service tourné vers la clientèle, qui place l'apprenant au centre, qui se déplace sur le terrain pour mieux s'en imprégner, qui communique les données tout en étant à l'écoute, et proposant des solutions innovantes.
- Une excellente connaissance du milieu – culture, valeur, attentes auquel la formation sera proposée.
- Le développement d'une approche client-fournisseur.

Enfin Mangassarian revient sur les minuties de certains apprentissages énumérés ici-bas et affirme que les formations seront étalées sur d'autres secteurs :

- Prendre toujours des initiatives.
- Chercher l'information nécessaire et perfectionner les tâches.
- Avoir l'esprit créatif pour innover dans les fonctions.

---

<sup>194</sup> Lungu Virgile, *Knowledge Management en entreprise : La gestion des connaissances au service de la performance*, Ed. GERESO, Coll. L'essentiel pour agir, Paris, 2013, p. 48

- Afficher une attitude souple et un intérêt personnel à s'adapter au changement : ceci offrira l'opportunité pour s'ajuster d'une manière professionnelle aux informations et suivre les changements.
- Avoir une prouesse manuelle et digitale.

À travers cette étude de cas nous découvrons donc qu'une organisation, ou bien une entreprise, n'est pas un état fini, mais un processus de transformation continue. Elle est dotée d'un écosystème dont ses antennes doivent capter les évolutions et la diversité de l'environnement<sup>195</sup>. Elle est supposée être en permanence consciente, active et pertinente dans sa quête de l'autonomie face à la précarité de la situation. Dans cette perspective elle doit se prémunir de capacité managériale pour mettre en œuvre ses propres comportements, lancer ses modes d'action et s'autoproduire.

Nous constatons également que la volonté de rebâtir une ville ou un territoire est un projet sociétal qui nécessite une volonté managériale de reconnaître la place de l'homme, sa relation avec les repères de cette ville, ses communautés, et ses dirigeants. Ce projet met l'accent sur les relations hybrides qu'entretiendrait l'employé avec son réseau de collaborateurs et ses dirigeants afin de valoriser son travail, ses fonctions et en l'occurrence son expérience avec les membres de la société. Il met l'accent notamment sur la culture, reflet d'un passé professionnel en commun, qui unit les individus dans une communauté de métiers basés sur des formations et expériences. En citant les travaux de Sainsaulieu (1977) et de Berger et Luckmann (1966) Meier<sup>196</sup> déclarent que l'individu forge une partie de son identité par le biais de son travail pour la société dont il est un des acteurs ; il construit son identité professionnelle en incorporant dans son domaine de travail des savoirs spécialisés. Dans ce contexte trois dimensions construisent l'identité au travail : la situation au travail, les relations de groupe liées aux rapports hiérarchiques et la perception que les acteurs ont de l'avenir.

Meier<sup>197</sup> ajoute que la culture d'entreprise influencée par la personnalité et la ligne managériale des dirigeants, qui exsudent un sentiment de confiance, peut servir de référence ou de symbole

---

<sup>195</sup> Genlot Dominique, *Manager dans (et avec) la complexité*, Ed. Eyrolles, Paris, 2017, p. 221

<sup>196</sup> Meier Olivier, *Management interculturel : Stratégie-Organisation-Performance*, Dunod, Coll : Management/Ressources Humaines, Paris, 2016, p. 25

<sup>197</sup> *Idem*, p. 27

pour les collaborations de l'entreprise, véhiculant ainsi des croyances et des valeurs. Cependant l'arrivée de nouvelles innovations exigent un réexamen du modèle managérial existant, en le remodelant aux nouvelles contraintes du marché. Et dans notre cas précisément, qui reflète une situation qui est répandue au sein d'un grand nombre d'entreprises au Liban, il est évident que les formations constituent désormais des opportunités où l'on peut gérer différemment les ressources humaines, pour mieux comprendre les situations de travail propres à chacun, et pour mieux évaluer le fonctionnement et les changements des structures représentées par les participants. Elles favorisent l'ouverture du système vers d'autres pratiques managériales qui aboutiront à une évolution culturelle et des changements profonds.

Dans le prochain chapitre, notre recherche quantitative prendra donc en considération cette réalité en s'avancant sur les hypothèses suivantes : La performance d'une entreprise ne peut s'améliorer qu'à travers l'adoption de nouvelles structures et de nouveaux outils de gestion pour faire face aux conjonctures actuelles.

- La modernisation de l'entreprise et de ses structures est une démarche cruciale qui a pour objectif d'inspirer la confiance et redonner un sens au travail individuel et collectif.
- La modernisation de l'entreprise et de ses structures est une démarche cruciale pour implémenter de nouvelles pratiques, acquérir de nouvelles connaissances qui contribueront à la création de valeur.
- Les processus RH sont des facteurs qui stimulent les changements, modifient le comportement des travailleurs et développent les compétences.

# **Chapitre 5**

## **Recherche quantitative**

## 5.1. Introduction

Pour mieux répondre à nos interrogations au sujet de l'instabilité et l'incertitude qui prévaut sur le marché de l'emploi depuis quelques années, surtout après l'envahissement de la main d'œuvre syrienne, il était impératif d'explorer la situation sur le terrain. Pour cette raison nous avons donc décidé d'étendre notre analyse et de conduire une recherche quantitative basée sur nos trois hypothèses :

**H1) La modernisation des administrations publiques mène à une meilleure gestion de ses ressources humaines.**

**H2) Une collaboration étroite entre les agences gouvernementales et les entreprises locales est bénéfique pour le secteur du travail.**

**H3) L'adoption de nouveaux instruments, outils et mécanismes en ressources humaines contribue à améliorer le marché de l'emploi.**

Pourquoi ces hypothèses ? Car d'abord dans les sciences du management la modernisation de l'infrastructure d'une entreprise et l'introduction de nouveaux processus managériaux serviront à réinventer le travail, son univers social et sa projection ou sa représentation dans la conscience collective de la société qui pivote autour d'elle. Les sujets de nos hypothèses serviront également de base pour un projet d'une construction administrative dans lequel le rôle des DRH est emphatique. Un tel projet est une étape décisive pour reconstruire la topographie du travail de chaque acteur, redessiner leur carte de route quotidienne et leur mobiliser dans l'idée d'un engagement Co-constructif. En effet, de l'avis de Gaillard<sup>198</sup>, la c-construction, est un levier indispensable de l'engagement qui mène, grâce à l'intervention RH, à une ritualisation fructueuse du dialogue inter organisationnel.

De son côté Moubayed Bissat<sup>199</sup>, la directrice de l'Institut des Finances, en se référant au ‘cas libanais’ déclare qu'une administration performante passe avant tout par une gestion ‘rationnelle’ – pour ne pas dire judicieuse et équilibrée - des recrutements, par des formations

---

<sup>198</sup> Gaillard THIERRY, *Oser un leadership différent*, in Le Bihan Yves et Frimousse Soufyane, Réinventer le leadership Broché, Académie des Sciences du Management, EMS – Management et Société, Paris, 2017, p. 241

<sup>199</sup> <https://www.lorientlejour.com/article/1075493/un-tournant-constitutionnel-salutaire.html>

ciblées et instructives, des programmes d'apprentissage saisonniers entre experts et apprentis et des processus de carrière qui enchantent le monde du travail. D'ailleurs les procédures qui sont bien adaptées et soigneusement appliquées dans le cadre d'une "reinstitutionnalisation" des services, seront perçues par le citoyen comme des étendards de qualité. Ainsi le "contrat social" se métamorphosera en un contrat de confiance.

Dans cette perspective Orr<sup>200</sup> revient sur le rôle des RH dans leur quête de construire, avec des spécialistes de divers métiers, un répertoire de pratiques ; il insiste sur l'importance pour un responsable d'être attentif aux pratiques, de manière à les repérer et à les encourager aussitôt qu'elles sont appropriées. D'ailleurs les processus doivent être conçus et imposés pas seulement par des experts, mais aussi des acteurs pertinents afin que le déploiement des communautés de pratique soit une réussite.

Notre questionnaire a donc été spécifiquement élaboré en abordant expressément les problèmes du secteur public et privé. L'autre objectif de ce questionnaire est de comprendre l'attente, la crainte, l'angoisse et les attentes des libanais en ce qui concerne le monde du travail. Le questionnaire a été préparé en tenant compte des concepts et théories cités dans notre revue de littérature, de même que :

- ✓ Les travaux d'El Zein, Notteau et Dravet<sup>201</sup> : les failles dans le secteur public, problèmes de gouvernance, centralisation excessive, des programmes de formations inefficaces et des personnels qui n'assument pas leurs responsabilités.
- ✓ Les travaux de Neme, Daoud Marie-José et Chardon<sup>202</sup> : les mécanismes à adopter pour un dialogue accru entre les deux secteurs public et privé, les structures à choisir pour améliorer le marché de l'emploi, le redressement des organismes étatiques, l'aide aux

---

<sup>200</sup> Bouchez Jean-Pierre, *L'entreprise à l'ère du digital: Les nouvelles pratiques collaboratives*, De Boeck Supérieur, Coll. Méthodes et Recherches, Louvain-la-Neuve, 2016, p. 108

<sup>201</sup> El Zein Derek, Notteau Maxime et Dravet Camille, *Géopolitique du Liban*, Collection Géopolitiques du XXIe Siècle, Ed. SPM, Paris, 2013

<sup>202</sup> Neme Cyrille, Daoud Marie-José et Chardon Lucien, *Chiffres-Clés 2012 : L'économie à l'heure syrienne*, *Le Commerce du Levant*, Mai 2013

entreprises pour relever les défis posés par les travailleurs étrangers, la modernisation du code du travail.

- ✓ Les travaux de Longuenesse<sup>203</sup> : le rôle de l'Etat, des entreprises locales, l'adoption et la gestion de politiques sociales.

Enfin la collecte des réponses et l'analyse des résultats s'inspirent des enquêtes menées par Choghik Kasparian (*Le Devenir des Diplômés de l'Université Saint-Joseph : 2005-2008*, Presses de L'Université Saint-Joseph, Beyrouth, 2011) et Khalil Feghali (*La Privatisation au Liban : Allocation des ressources et efficacité de la gestion*, l'Harmattan, Paris).

Militaru et Paraschiv<sup>204</sup> considèrent que les questionnaires peuvent être définis comme des instruments de mesure qui consistent à poser des questions pertinentes à un échantillon représentatif de la population.

Mais avant de commencer la rédaction, il faut se demander :

- Qui répondra au questionnaire ?
- Quel est le niveau de connaissance du sujet par les répondants ?
- Quelles informations seront-ils disposés à partager ?
- Où et comment sera menée l'enquête ?

Ainsi notre choix s'est porté sur des libanais, jeunes et adultes, hommes et femmes – issus d'un milieu actif et professionnel, et d'un certain niveau d'éducation, capables de saisir les sujets des questionnaires, leurs enjeux et implications sur la scène nationale.

Pour le mode d'administration nous avons choisi le face à face. Cette méthode<sup>205</sup> permet de s'assurer de la bonne compréhension des questions par les sondés, ainsi que d'observer les

---

<sup>203</sup> Longuenesse Elisabeth, *Marché du travail et des droits sociaux au Liban et au Proche-Orient*, Les Carnets de l'IFPO, 6 Mai 2011, <http://ifpo.hypotheses.org/1874>

<sup>204</sup> Militaru Dorin et Paraschiv Corina, *La Méthodologie du questionnaire*, in Le Mémoire de master en sciences de gestion, Moschetto Bruno-Laurent, Economica, Paris, 2011, p. 49

réactions de l'interlocuteur, comportement non verbal. Ensuite l'interprétation du langage non verbal permet de cerner les réponses fournies par les participants.

Thietart et al<sup>206</sup> estiment que la collecte des données dans les recherches quantitatives est un outil très puissant dont l'efficacité et la fiabilité dépendent de son élaboration et de son administration. Ils ajoutent que l'élaboration d'un questionnaire est un travail très complexe que nombre de jeunes chercheurs sous-estiment. Ce travail porte à la fois sur la rédaction des questions et la structuration du formulaire.

La phase de rédaction des questions est donc importante ; elle conditionne le succès de l'enquête. De mauvaises questions ne donneront jamais de bonnes réponses et le difficile exercice de rédaction consiste à trouver le meilleur entre trois impératifs difficilement réconciliables :

- L'impératif du chercheur qui doit suivre un modèle théorique et respecter le sens de ses concepts.
- L'impératif du répondant qui doit être à l'aise pour répondre à des questions qu'il doit comprendre immédiatement.
- L'impératif des méthodes d'analyse des données<sup>207</sup>.

---

<sup>205</sup> Militaru Dorin et Paraschiv Corina, *La Méthodologie du questionnaire*, in Le Mémoire de master en sciences de gestion, Moschetto Bruno-Laurent, Economica, Paris, 2011, p. 49

<sup>206</sup> Thietart Raymond-Alain et al, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Coll. Management-Ressources Humaines, Paris, 2014, p. 263

<sup>207</sup> *Idem*, p. 263

## **5.2. L'élaboration du questionnaire**

Il est recommandé d'élaborer un questionnaire à partir d'hypothèses claires et traduites sous forme de questions précises. Les questions doivent être agencées dans un ordre logique privilégiant les regroupements thématiques et facilitant le passage d'un thème à l'autre. Il est crucial aussi de veiller scrupuleusement à l'ordre des questions.

Cependant élaborer un questionnaire demande également une réflexion importante sur le vocabulaire pour qu'il soit compris par tous et de la même façon<sup>208</sup>. Nous avons donc opté pour l'utilisation d'un vocabulaire simple et familier. D'ailleurs le langage des questions posées est conforme au niveau de vocabulaire du répondant plus ou moins instruit et conscient des événements ou de la situation dans le pays. Mais comme un large pourcentage de la population est d'éducation anglaise le questionnaire a été traduit pour le distribuer aux répondants anglophones. Dans ce contexte nous avons évité d'utiliser des mots à plusieurs sens pour ne pas avoir des interprétations individuelles.

C'est donc en appliquant ces recommandations que nous avons rédigé le questionnaire suivant :

**1. Etes-vous professionnellement actif ? Cadre/employé/artisan/ métier indépendant**

- **Oui**
- **Non**

**2. Etes-vous concerné par les développements sur le marché du travail ?**

- **Oui**
- **Non**

**3. D'après vous ces développements ont-ils des conséquences :**

- **Positives**
- **Négatives**

---

<sup>208</sup> Berthier Nicole, *Les techniques d'enquête en Sciences sociales*, Armand Colin, Paris, 2010, p. 193

- 4. Lequel de ces développements a-t-il une conséquence négative sur le marché du travail ?**
- **La situation sociopolitique**
  - **Les guerres régionales**
  - **Les réfugiés syriens**
  - **Les travailleurs étrangers**
  - **Tous**
- 5. Lequel de ces développements a-t-il une conséquence positive sur le marché du travail ?**
- **L'informatisation des métiers**
  - **Les spécialisations dans chaque secteur du travail**
  - **La flexibilité des heures du travail**
  - **Les nouvelles pratiques en gestion et management**
  - **Tous**
- 6. Pensez-vous que l'Etat est engagé pour améliorer la situation dans le secteur du travail ?**
- **Oui**
  - **Non**
- 7. Pensez-vous que l'Etat est responsable de la détérioration dans le secteur du travail ?**
- **Oui**
  - **Non**
- 8. Un partenariat entre le secteur public et le secteur privé serait-il bénéfique au marché du travail ?**
- **Oui**
  - **Non**

**9. La réforme du secteur public doit-elle inclure ?**

- **Un management efficace des administrations gouvernementales**
- **Une gestion adéquate des ressources humaines**
- **L'introduction de nouveaux outils de performance**
- **L'introduction de nouvelles législations**
- **Un réexamen des tâches et responsabilités dans chaque administration**

**10. La réforme du secteur public peut-elle régler la question du chômage ?**

- **Oui**
- **Non**

**11. Le Code du Travail Libanais a-t-il besoin d'une révision ?**

- **Oui**
- **Non**

**12. Le secteur privé peut-il se réorganiser face à la conjoncture actuelle ?**

- **Oui**
- **Non**

**13. Une telle réorganisation peut-elle contribuer à freiner le chômage au Liban ?**

- **Oui**
- **Non**

**14. Choisissez le(s) thème(s)-clé(s) de cette réorganisation :**

- **La création d'emplois**
- **Réajustement des salaires**

- **Droit des travailleurs**
- **Régulation du marché du travail**

**15. Quels sont les facteurs qui nécessitent un investissement continu par les responsables des entreprises ?**

- **Les ressources humaines**
- **Les trainings**
- **Les compétences**
- **Tous**

**16. Les métiers d'art sont-ils en voie de disparition ?**

- **Oui**
- **Non**

**17. Faut-il moderniser les entreprises artisanales à travers une gestion plus efficace de ses ressources humaines ?**

- **Oui**
- **Non**

### **5.3. Le choix de la population d'enquête**

Pour le choix de la population nous avons décidé d'enquêter d'abord dans un espace représentatif qui reflète la diversité culturelle, confessionnelle, ethnique et sociale des libanais : les Souks de Beyrouth. Cet espace symbolique qui, durant la guerre était une ligne de démarcation entre Beyrouth-Est et Beyrouth Ouest, est désormais un point de rencontre. Et c'est juste à quelques pas de ce lieu que dorénavant les grandes manifestations, mouvement de protestation et sit-in sont organisés.

La seconde étape de notre enquête s'est déroulée au centre même de l'Association Badguer qui intègre un lieu de rencontre avec les professionnels et chefs de PME du quartier de Bourj Hammoud, ainsi qu'un atelier occupé souvent par des artisans et designers.

Berthier<sup>209</sup> note que le choix de la population d'enquête s'impose souvent de lui-même en fonction du problème à étudier. L'auteure ajoute qu'avec l'échantillon probabiliste, l'enquêteur peut faire intervenir le hasard dans la désignation des éléments à interroger, et il peut calculer la précision des observations : elle est donnée par un intervalle de confiance dans laquelle la véritable valeur (qu'on pourrait connaître si on interrogeait tout le monde) a de fortes chances de se trouver. Ainsi, avec un échantillon dont le nombre ne dépasse pas 100 répondants, pour une question ayant obtenu 50% de réponses "oui" l'intervalle de confiance est plus ou moins 10% - la valeur maximum de l'intervalle de confiance<sup>210</sup>.

Dans ce cadre il est important de signaler que la qualité des résultats d'une enquête par questionnaire dépend de la manière dont les participants à l'enquête ont été choisis. Une première phase importante est de bien définir la population mère, à partir de laquelle il faut ensuite choisir un échantillon de répondants<sup>211</sup>. Et pour obtenir des résultats fiables à l'issue de l'enquête, il faut s'interroger sur la représentativité des répondants et déterminer leur nombre (taille de l'échantillon). Dans notre cas la population mère se réfère à chaque employé, responsable, dirigeant du secteur public, et en occurrence du secteur privé. Comme déjà souligné dans la revue de littérature les pratiques du secteur public affectent le travail du secteur privé. Ce rapport est donc ravitaillé par des habitudes qui ont des effets positifs ou négatifs sur le marché local. Ceci nous indique également que les deux secteurs sont interconnectés. Ainsi notre population qui fréquente les Souks ou qui s'occupe de petites ou moyennes entreprises à Bourj Hammoud, a toujours entretenu, d'une manière ou l'autre des relations avec les représentants du secteur public.

---

<sup>209</sup> Berthier Nicole, *Les techniques d'enquête en Sciences sociales*, Armand Colin, Paris, 2010, p. 174

<sup>210</sup> Idem, p. 174

<sup>211</sup> Moschetto Bruno-Laurent, *La Mémoire de Master en Sciences de Gestion*, Economica, Paris, 2011, p.53

Aux Souks de Beyrouth, au centre-ville, près du nouveau complexe de Cinéma City. Le centre commercial des Souks accueille chaque semaine des milliers de visiteurs - hommes, femmes, jeunes, enfants et adolescents. Le questionnaire a été conduit dans la cour du centre, à l'entrée nord, un lieu qui englobe des restaurants, de grands magasins et des salles de cinéma. Nous avons choisi deux weekends successifs (30-31 juillet 2016 et 6-7 août) pour mener notre recherche. Ce choix repose sur deux éléments importants :

- Premièrement : c'est durant le weekend que le centre s'anime plus avec un éventail d'activités qui attirent un large public de libanais de toutes les confessions et de toutes les classes sociales, venus partager cet espace. Ce public est également constitué de divers consommateurs, hommes et femmes, salariés ou chômeurs, étudiants ou employés, issus de différents secteurs professionnels.
- Deuxièmement : La plupart des bâtiments, bureaux et offices du gouvernement sont situés aux environs du Souk : le sérail du Premier-ministre, le siège du Parlement, la Municipalité de Beyrouth. D'autre part les grandes marques et enseignes sont juste à quelques pas : Aishti, Chanel, Rolex, Hermès, etc.

Enfin des copies de notre questionnaire (en français et en anglais) ont été déposées au bureau d'accueil de l'Association Badguer entre le 25 Juillet et le 7 Août pour inviter les intéressés (membres, artisans, professionnels, étudiants, travailleurs) à y participer.

Au total 1118 bulletins-réponses ont été retenus

Berthier<sup>212</sup> annonce que la marge d'erreur maximale en fonction de la taille d'échantillon est :

**300 – 5.77%**

**500 – 4.47%**

**1 000 – 3.16%**

**2 000 – 2.24%**

---

<sup>212</sup> Berthier Nicole, *Les techniques d'enquête en Sciences sociales*, Armand Colin, Paris, 2010, p. 56

## 5.4. Résultats de l'enquête

La lecture de ces résultats, graphes et pourcentages vient d'abord nous confirmer qu'en premier lieu le pays traverse une crise, économique, politique et sociale. Ensuite cette crise est aussi une crise de confiance multidimensionnelle :

- Entre le secteur public et le secteur privé
- Entre les deux secteurs publics/privés et les employés/la classe ouvrière
- Entre les employés/la classe ouvrière et la main d'œuvre syrienne/étrangère

Cependant la grande révélation de cette enquête est le besoin ressenti par les répondants d'une nouvelle gestion de la situation, d'une nouvelle évaluation des ressources humaines, et d'une nouvelle façon d'aborder, d'exploiter ces ressources. Il est donc certain que des instruments et des outils plus appropriés pour les circonstances actuelles doivent être introduits sur le marché du travail.

Enfin nous tenons à signaler les questions qui sont liées à chaque hypothèse :

**H1) La modernisation des administrations publiques mène à une meilleure gestion de ses ressources humaines.**

Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q14

**Etes-vous professionnellement actif ? Cadre/employé/artisan/ métier indépendant**

**Etes-vous concerné par les développements sur le marché du travail ?**

**D'après vous ces développements ont-ils des conséquences positives ou négatives ?**

**Lequel de ces développements a-t-il une conséquence négative sur le marché du travail ?**

**Lequel de ces développements a-t-il une conséquence positive sur le marché du travail ?**

**Choisissez le(s) thèmes-clé(s) de cette réorganisation**

**H2) Une collaboration étroite entre les agences gouvernementales et les entreprises locales est bénéfique pour le secteur du travail.**

Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q14

**Pensez-vous que l'Etat est engagé pour améliorer la situation dans le secteur du travail ?**

**Pensez-vous que l'Etat est responsable de la détérioration dans le secteur du travail ?**

**Un partenariat entre le secteur public et le secteur privé serait-il bénéfique au marché du travail ?**

**La réforme du secteur public doit-elle inclure ?**

**La réforme du secteur public peut-elle régler la question du chômage ?**

**Choisissez le(s) thèmes-clé(s) de cette réorganisation**

**H3) L'adoption de nouveaux instruments, outils et mécanismes en ressources humaines contribue à améliorer le marché de l'emploi.**

Q5, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15, Q16, Q17

**Lequel de ces développements a-t-il une conséquence positive sur le marché du travail ?**

**La réforme du secteur public doit-elle inclure ?**

**La réforme du secteur public peut-elle régler la question du chômage ?**

**Le Code du Travail Libanais a-t-il besoin d'une révision ?**

**Le secteur privé peut-il se réorganiser face à la conjoncture actuelle ?**

**Une telle réorganisation peut-elle contribuer à freiner le chômage au Liban ?**

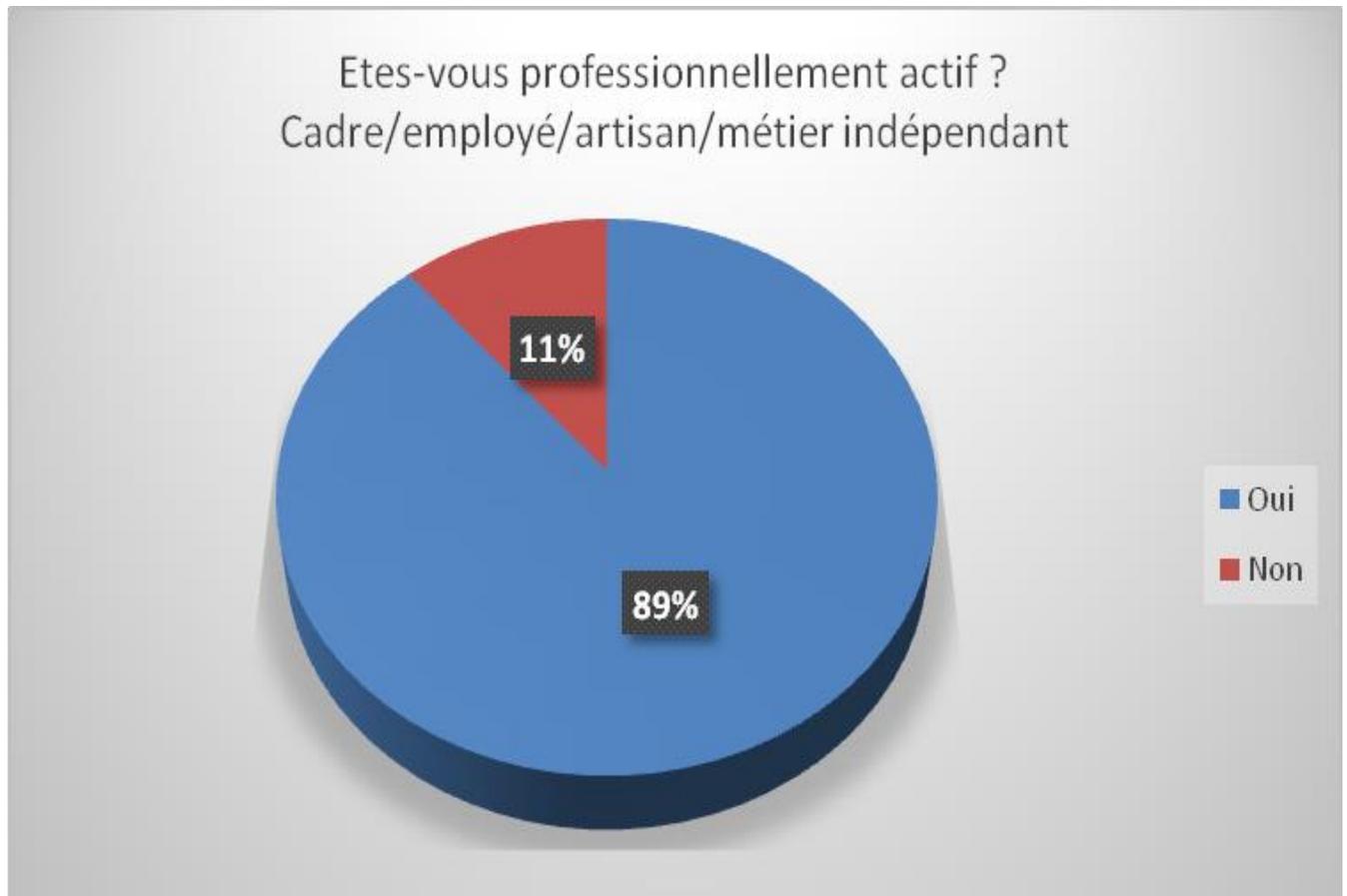
**Choisissez le(s) thèmes-clé(s) de cette réorganisation**

**Quels sont les facteurs qui nécessitent un investissement continu par les responsables des entreprises ?**

**Les métiers d'art sont-ils en voie de disparition ?**

**Faut-il moderniser les entreprises artisanales à travers une gestion plus efficace de ses ressources humaines ?**

## QUESTION 1



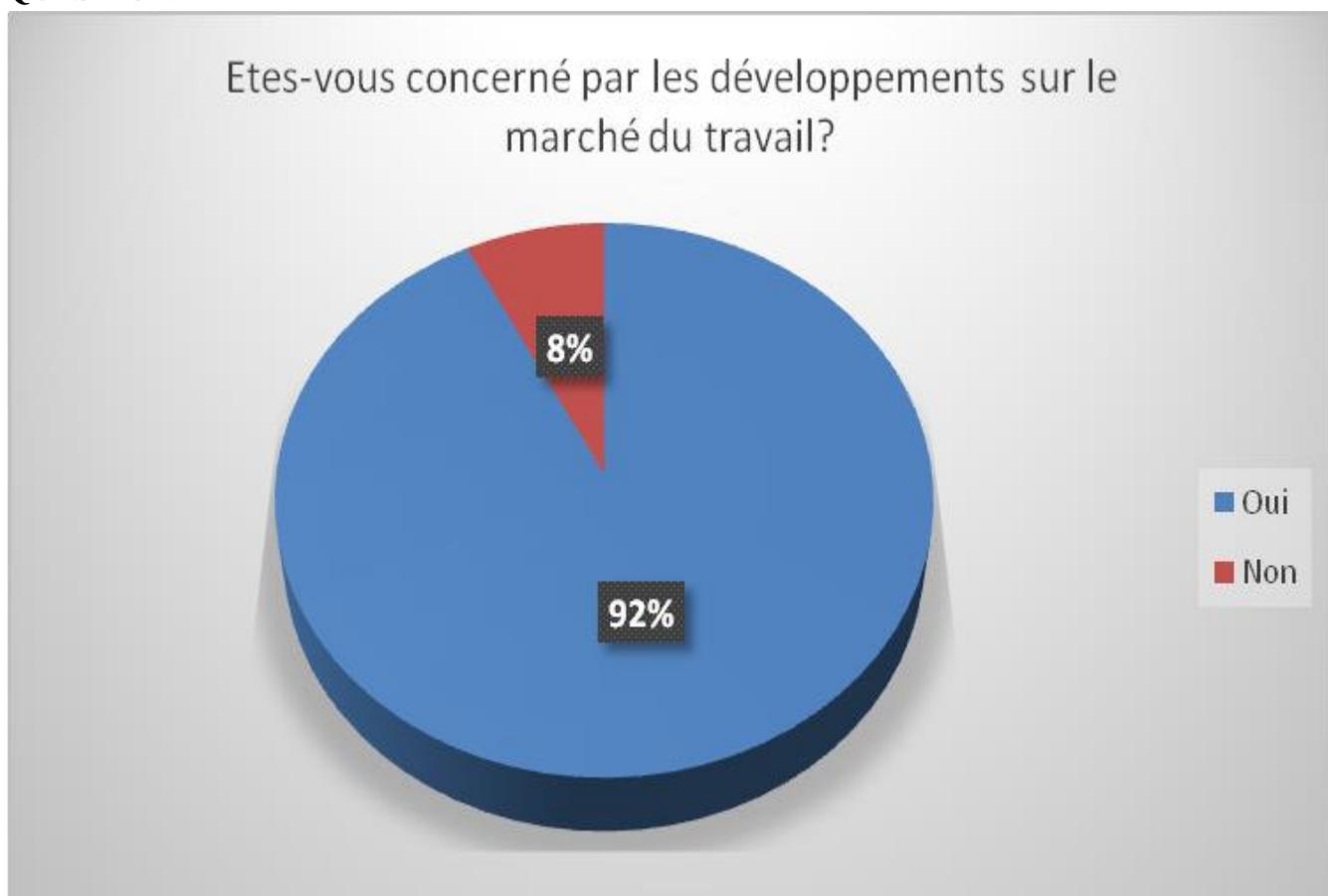
- **Oui 993**

- **Non 125**

La première question nous révèle que la plupart des participants à notre questionnaire sont des employés, travaillent dans un secteur du marché ou qu'ils sont professionnellement actifs.

D'autre part un faible pourcentage des participants n'a pas un métier précis.

## QUESTION 2



- **Oui 1034**
- **Non 84**

Pour cette question les réponses indiquent que presque tous les répondants sont concernés par les développements sur le marché du travail. Avec un taux de chômage alarmant et un marasme économique qui atteint de plein fouet le marché local et surtout les industries, les licenciements arbitraires et abusifs viennent aujourd'hui secouer davantage la fragilité de la situation au niveau des emplois.

Sur ce sujet le Ministère du Travail et le président du Rassemblement des chefs d'entreprise libanais, Fouad Zmokhol, durcissaient le ton envers les firmes qui emploient d'une façon illégale les travailleurs étrangers.

En réalité ce développement dangereux a déjà pris une tournure dramatique qui peut même déstabiliser l'ordre social. Le Ministère a donc décrété une loi obligeant toute

entreprise qui recrute des ouvriers étrangers de payer une amende. Sejaan Azzi, le Ministre du Travail a récemment soulevé cette question devant les medias en toute fermeté en évoquant ces informations :

- Nous avons pris cette afin de décourager les firmes libanaises d'employer illégalement des travailleurs d'autres nationalités nous voulons protéger les emplois des Libanais.
- Le Ministère reçoit chaque jour des plaintes d'employés libanais qui ont été victimes de licenciements arbitraires. Ils ont été renvoyés sans aucune raison. Dans certains cas les licenciements sont collectifs.
- Jusqu'à présent près de 10 000 travailleurs libanais ont été forcés de quitter leur emploi, pour être remplacés souvent par d'autres de nationalités syriennes.
- Cette politique menée par certains dirigeants des entreprises est une pratique délibérée dont l'objectif principal est de réduire les coûts salariaux<sup>213</sup>.

---

<sup>213</sup> *Emploi illégal d'étrangers : Azzi durcit les sanctions*, L'Orient – Le Jour, 30 Août 2016, p. 8

### QUESTION 3



**- Positives 27**

**- Négatives 1091**

La majorité des réponses à cette question indiquent clairement et sans ambiguïté que ces développements ont des conséquences négatives sur l'ensemble du pays. Récemment le président de l'Association des Commerçants de Beyrouth et des représentants du patronat ont dévoilé que certains employés encaissent désormais la moitié de leurs salaires et que le phénomène des licenciements est enclin à persister tant que la situation irrégulière dans laquelle vit le Liban n'est pas résolue.

D'ailleurs les chiffres annoncent l'étendue d'un problème qui dépasse le cadre du secteur du travail :

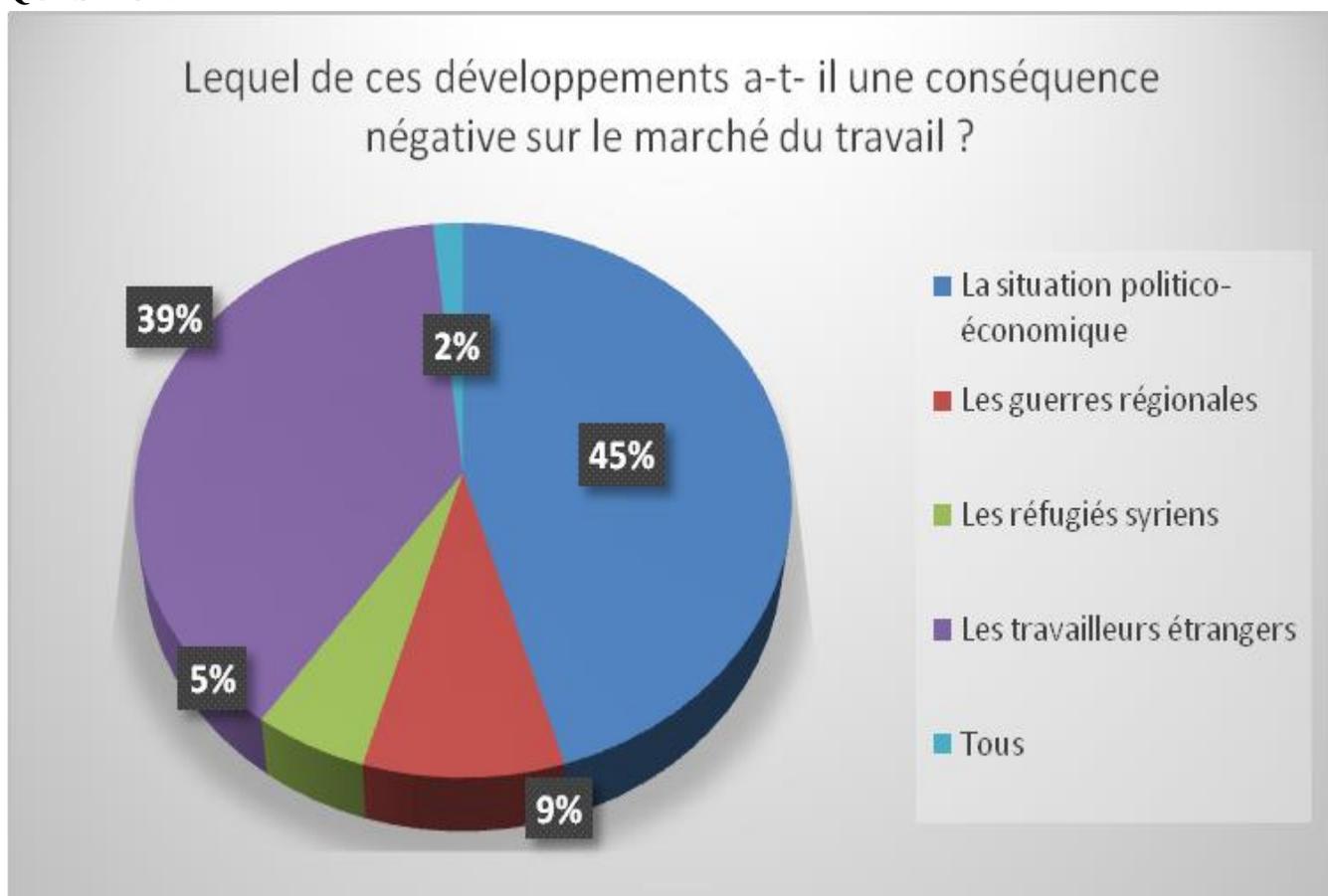
- Près de deux millions de réfugiés installés sur le territoire libanais.
- Au mois de juillet dernier plus de 2 000 travailleurs ont été licenciés rien qu'à Beyrouth.

- Il existe une compétition accrue entre la main d'œuvre locale et la main d'œuvre étrangère prête à travailler pour n'importe quelle rémunération<sup>214</sup>.

---

<sup>214</sup> *Azzi : Les licenciements collectifs sont en augmentation*, L'Orient – Le Jour, 10 Septembre 2016, p. 8

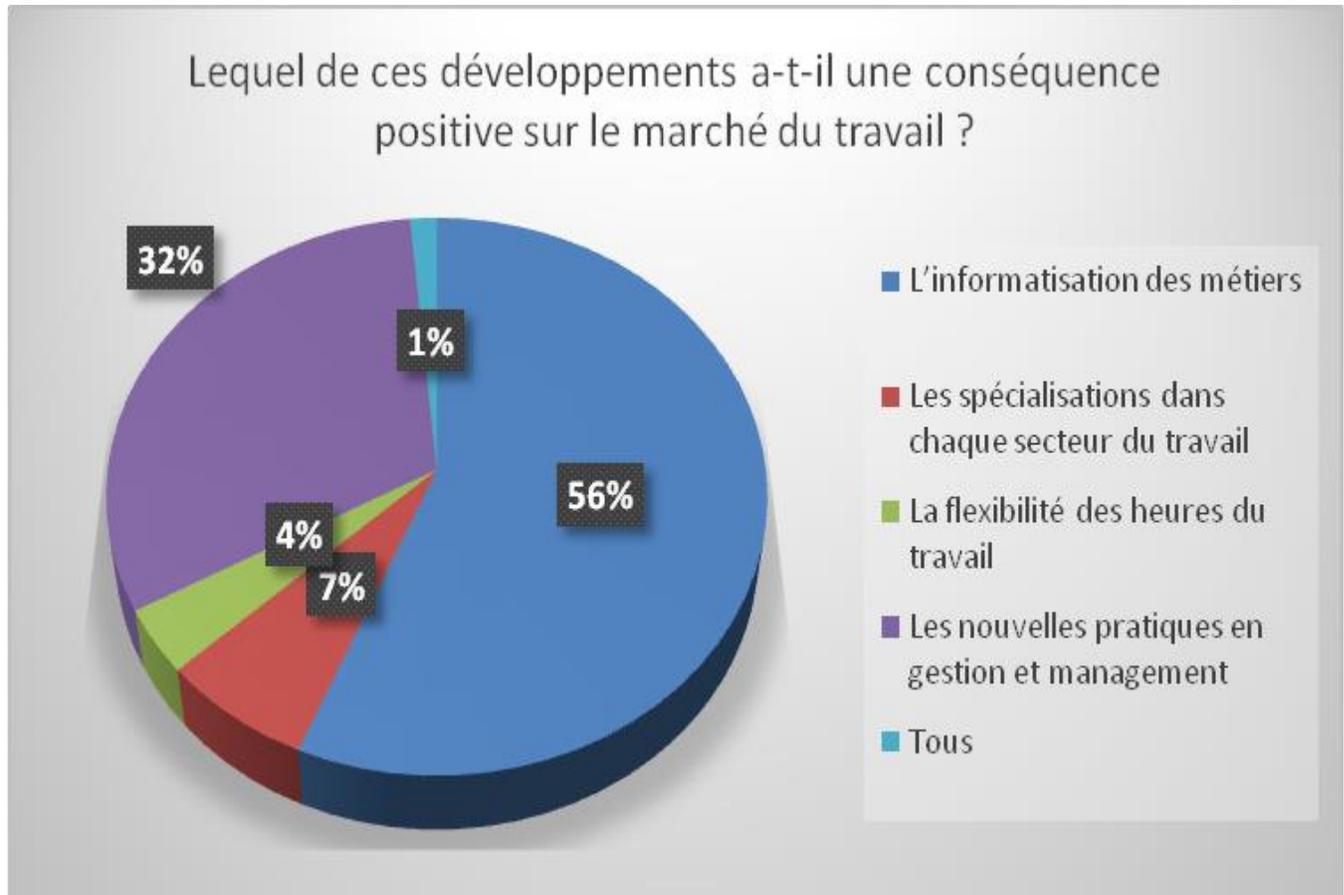
#### QUESTION 4



- **La situation politico-économique 508**
- **Les guerres régionales 101**
- **Les réfugiés syriens 57**
- **Les travailleurs étrangers 434**
- **Tous 18**

Encore une fois deux réponses liées directement à la conjoncture locale et régionale et d'autre part à la situation politico-économique émergent de cette question.

## QUESTION 5



- **L'informatisation des métiers 629**
- **Les spécialisations dans chaque secteur du travail 77**
- **La flexibilité des heures du travail 42**
- **Les nouvelles pratiques en gestion et management 354**
- **Tous 16**

Aujourd'hui le monde du travail et des métiers est bouleversé par l'informatisation des services et des tâches quotidiennes. Ce bouleversement nous offre de nouvelles perspectives au niveau des pratiques managériales, au niveau des spécialisations, et surtout au niveau de la philosophie du travail. Les mentalités évoluent et changent vis-à-vis du tra-

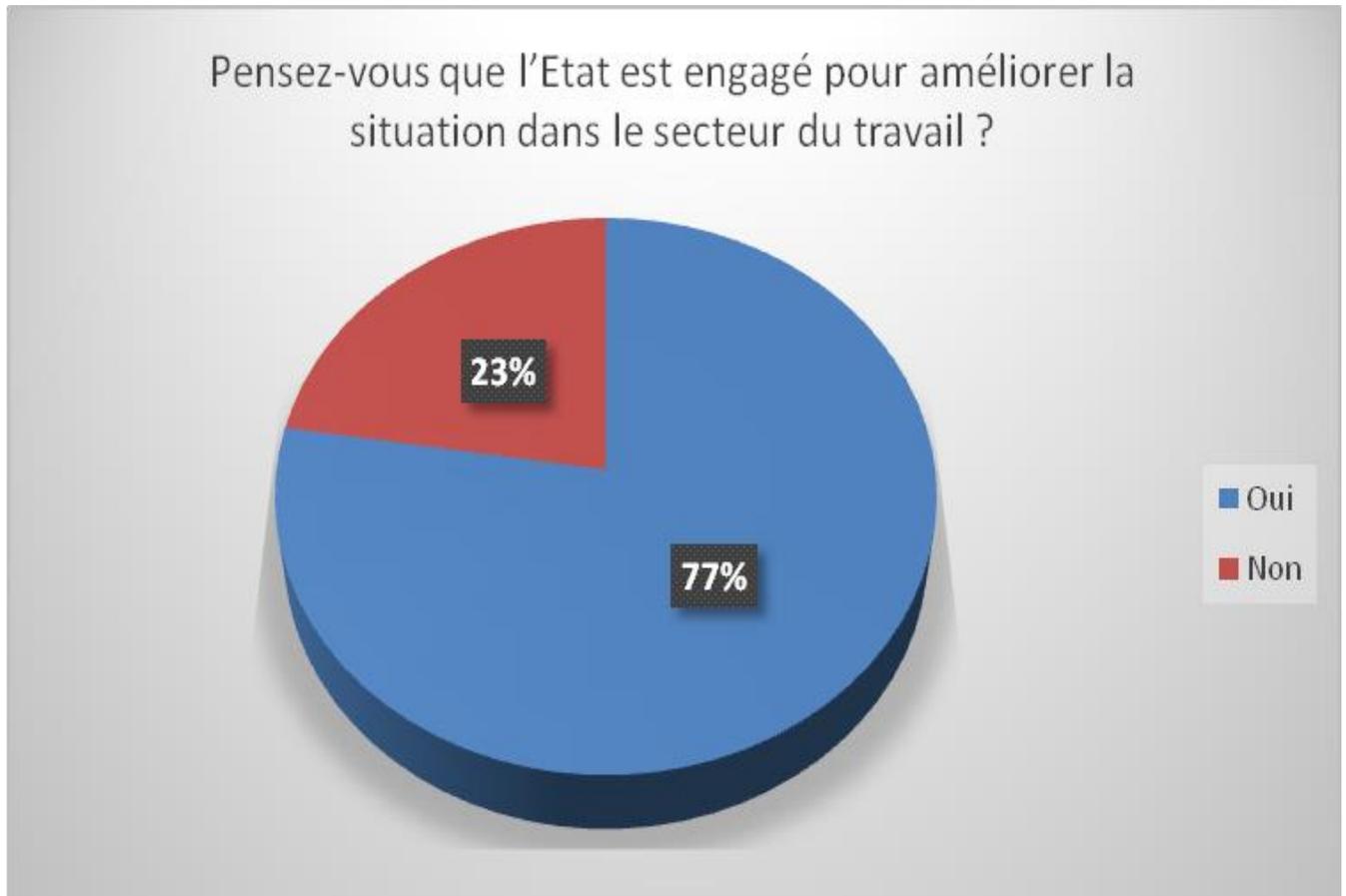
vail, de son environnement et de ses valeurs. En effet, le travail n'est plus seulement source de "salaire" ou levier de "prestige social", mais de l'avis de Paretti<sup>215</sup> il est censé contribuer à un "développement et enrichissement personnel". Pour ce dernier la mise en place de stratégies de développements est une démarche qui exige des efforts de la part de tous les acteurs et partenaires pour reconstruire l'entreprise et y cohabiter. Les résultats de cette démarche pourront être mesurés en termes d'accroissement de productivité, d'amélioration du climat social, de diminution des coûts, d'accroissement de la stabilité personnelle, et d'amélioration de la flexibilité humaine de l'organisation<sup>216</sup>.

---

<sup>215</sup> Peretti Jean-Marie, *Gestion des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2016, p. 23

<sup>216</sup> Idem, p. 23

## QUESTION 6



- **Oui 866**
- **Non 252**

Sur cette question il faut d'abord admettre que depuis la fin de la guerre civile, et surtout grâce à l'appui et à l'assistance financière, logistique et professionnelle d'organisations internationales, l'Etat est engagé, quoiqu'épisodiquement et avec les moyens et les ressources qui sont à sa disposition, à améliorer la situation dans le secteur du travail. Ainsi, ces dernières années le Bureau du Ministre d'Etat pour la Réforme Administrative a lancé des projets de mise en place de bureaux de développement régionaux, un autre projet qui favorise le développement économique de la localité du Haut Metn avec la priorité de préserver son atout culturel et naturel, un vaste programme pour la réhabilitation socio-économique des villes et villages du Liban sud, et enfin le développement économique des régions du Liban Nord, notamment la ville de Tripoli.

Cependant, il est nécessaire d'ajouter que tout programme qui manque de détails pragmatiques permettant de traduire en micro-actions reste incomplet et inabouti, comme la majorité des programmes du secteur public. En effet, ces initiatives n'engendrent que rarement de développement durable et ne changent pas les mentalités, les comportements et la culture des dirigeants. De l'avis de Messarra<sup>217</sup> les grands obstacles qui entravent actuellement le travail et les campagnes du secteur public ont une dimension locale. Au lieu de se pencher sur les structures supérieures, les décideurs doivent étudier plutôt la culture de la "capacitation" et de la "durabilité", et sa croissance à l'échelle inférieure.

Dans cet esprit, les actions concentrées et inscrites dans le cadre du service public sont susceptibles de redresser les comportements ambigus, nuisibles, unilatéraux, les postures narcissiques et toute déviation qui porterait atteinte à l'image de l'institution. Plus précisément, ces actions sont capables d'extirper les racines de la corruption qui sévissent dans multiples organisations gouvernementales et de chasser la pratique de clientélisme du lexique de management des fonctionnaires libanais.

Il est certes impératif d'avoir une vision globale, mais toute mise en œuvre d'un grand projet demande des approches stratégiques complémentaires et pratiques. De même, comme l'indique Messarra<sup>218</sup>, la stratégie de fond suppose la recherche d'axes qui nous permettront de détecter les prémices de changement chez certains individus. Ces premières manifestations nous donneront la capacité de nous joindre à leurs efforts, et plus essentiellement d'encadrer ces efforts, afin d'offrir des exemples concrets de changement qui inspirent la confiance.

---

<sup>217</sup> Messarra Antoine, *La gestion du changement dans la société libanaise : les obstacles, les stratégies et les institutions au premier plan*, in *Le Liban de Demain : vers un développement économique et social*, Dar An Nahar, Beyrouth, 2016, p. 73

<sup>218</sup> Idem, p. 74

## QUESTION 7



- **Oui 1012**
- **Non 106**

Au Liban, si la gestion et le management continuent d'être une lutte entre les différents pôles et une mobilisation aux conflits entre dirigeants et responsables, le changement s'éloignera probablement même si des projets judiciaires sont élaborés ici de temps à autre. Nasr<sup>219</sup>, le président du conseil d'administration de l'Institut National de Garantie des Investissements, déclare que l'activation de la réforme administrative est insuffisante en tant que remède ou solution pour mettre un terme à la détérioration dans le secteur du travail. D'autres démarches doivent accompagner cette réforme pour qu'elle s'installe

---

<sup>219</sup> Nasr Samir, *Les bases de la réforme : mode et plan*, in *Le Liban de Demain : vers un développement économique et social*, Dar An Nahar, Beyrouth, 2016, p. 473

durablement dans l'environnement professionnel du pays et pour qu'elle donne naissance à des pratiques managériales plus saines, plus adaptées aux circonstances locales :

- La diminution progressive du nombre d'employés dans les administrations non-productives.
- L'initiation d'une opération de rationalisation de l'administration de manière qui mènerait à un réajustement des salaires.
- Le recrutement des cadres compétents dans les centres principaux

Sur ce point Messarra<sup>220</sup> déclare que l'Institut National de l'Administration et la Commission de la Fonction Publique ne manquent pas de fonctionnaires compétents qui respectent l'éthique professionnelle. Ces piliers du changement dans l'administration libanaise ne sont pas soumis au clientélisme et tiennent au recouvrement de l'autorité des normes. D'ailleurs, l'Institut National de l'Administration a adopté un règlement interne sur la préparation et la formation. Ces deux institutions, avec l'aide des membres du Conseil Economique et Social, sont capables d'activer des structures professionnelles et sociales, pour promouvoir efficacement les politiques publiques.

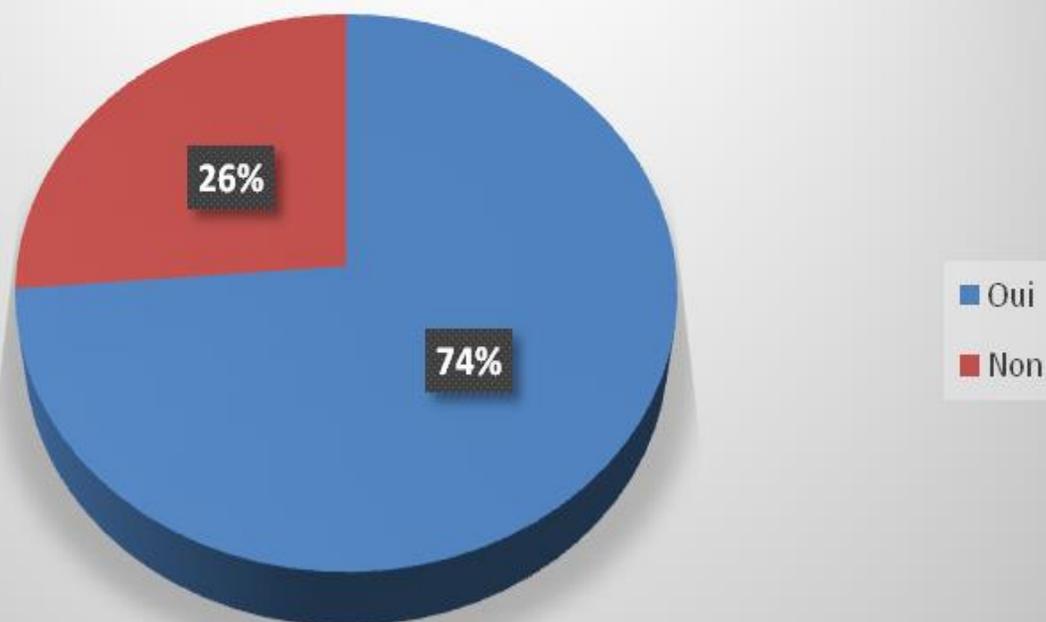
Toujours dans ce contexte, la création des opportunités de travail n'est possible qu'à travers le vrai développement des secteurs concernés, et ceci en accordant un appui relatif à leurs situations, de façon à permettre l'accélération de leurs activités.

---

<sup>220</sup> Messarra Antoine, *La gestion du changement dans la société libanaise : les obstacles, les stratégies et les institutions au premier plan*, in *Le Liban de Demain : vers un développement économique et social*, Dar An Nahar, Beyrouth, 2016, p. 75

## QUESTION 8

Un partenariat entre le secteur public et le secteur privé serait-il bénéfique au marché du travail ?



- **Oui 824**
- **Non 294**

Selon Joumana Nakhlé<sup>221</sup>, chef responsable au Département des Antiquités (Ministère de la Culture) le partenariat entre les deux secteurs a toujours existé, puisque le secteur public a besoin des compétences professionnelles du secteur privé surtout dans les domaines des sciences de la technologie, de l'information, de l'ingénierie et des BTP. Mais les innombrables procédures bureaucratiques inter- et interministérielles ou inter- et interdépartementales affaiblissent les relations et les liens professionnels entre les deux secteurs.

---

<sup>221</sup> Entretien conduit avec l'auteur

Dans sa récente intervention sur ce sujet El Hayek<sup>222</sup> déclare que ce partenariat est plus nécessaire que jamais pour changer enfin les concepts des contrats sociaux qui sont en place toujours. D'ailleurs les transformations majeures que connaît le pays exigent une différente approche pour gérer les entreprises, le travail, les méthodes de travail et de production, le management des services ; pour innover aussi, et ceci grâce à de nouveaux produits et services, et gérer l'innovation, former les gens pour être les acteurs de l'innovation. El Hayek ajoute qu'un tel partenariat dépend aujourd'hui des approches qui s'inscrivent dans l'exécution et la qualité du travail, dans les valeurs que transmettent les individus de par leurs relations avec des collègues, partenaires et des clients ; elles s'inscrivent également dans le crucial travail de sensibilisation des dirigeants locaux à réévaluer le contrat social.

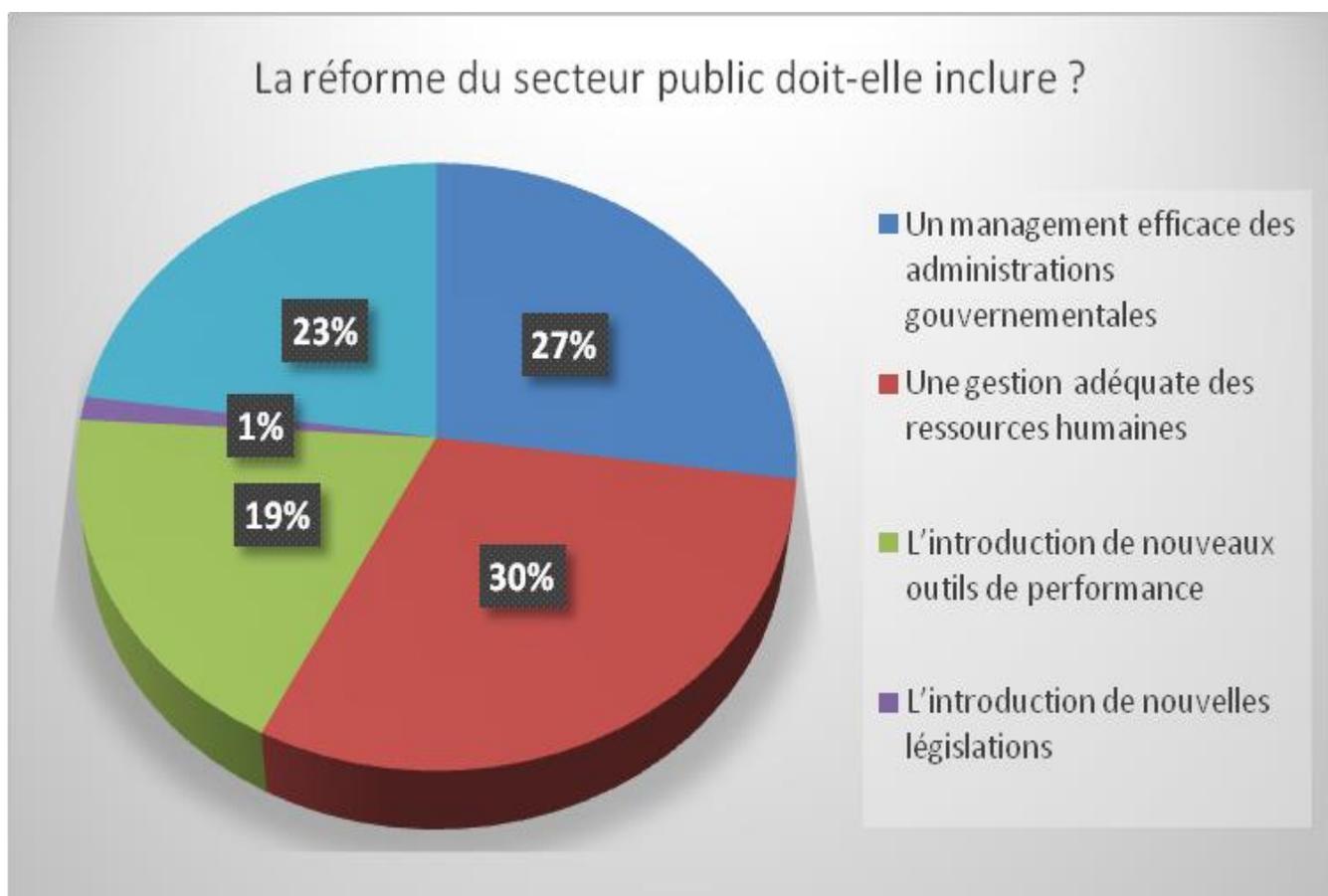
Enfin El Hayek<sup>223</sup> note que le partenariat entre les secteurs public et privé est l'un des moyens pour renforcer les liens de coopération et de collaboration au niveau de l'acquisition et de la maîtrise des nouvelles compétences. Surtout que les projets de partenariat ont eu ces dernières années un impact positif et assez remarquable dans d'autres pays qui, comme le Liban, avaient besoin de changement organisationnel, administratif, comportemental et socioéconomique.

---

<sup>222</sup> El Hayek Ziyad, *Le Partenariat entre le secteur public et le secteur privé au Liban*, Le Liban de Demain : vers un développement économique et social, Dar An Nahar, Beyrouth, 2016, p. 540

<sup>223</sup> Idem, p. 545

## QUESTION 9



- **Un management efficace des administrations gouvernementales 304**
- **Une gestion adéquate des ressources humaines 337**
- **L'introduction de nouveaux outils de performance 208**
- **L'introduction de nouvelles législations 14**
- **Un réexamen des tâches et responsabilités dans chaque administration 255**

Dans notre réflexion à ces réponses nous devons mettre l'accent sur les thèmes qui surgissent souvent dans toutes les administrations et qui résument les problèmes du secteur public :

- Un management inefficace de la situation ou des évènements.
- Une gestion inadéquate des conflits.

- Une responsabilité inassumée vis-à-vis des tâches attribuées à tel ou tel poste.
- Un manque de rigueur et de reconnaissance envers le travail.

Or dans un contexte en mouvance Coudray<sup>224</sup> nous rappelle que des ‘‘mutations’’ portées par de ‘‘nouvelles lois’’, de ‘‘différentes innovations’’ et des ‘‘pratiques inédites’’ peuvent se concrétiser à tous les niveaux de l’organisation. Toute réforme doit donc inclure :

- Une mise en place de protocoles et de régulations internes qui permettent un ‘‘upgrade’’ des compétences des professionnels.
- Une évaluation des pratiques professionnelles.
- Un plan ou projet de développement professionnel continu.
- Un intérêt porté sur le rôle des responsables RH dans l’accompagnement du changement.

Citant l’étude de Romano et Hage (2000) Coudray propose un certain nombre de critères associés aux interventions qui visent à :

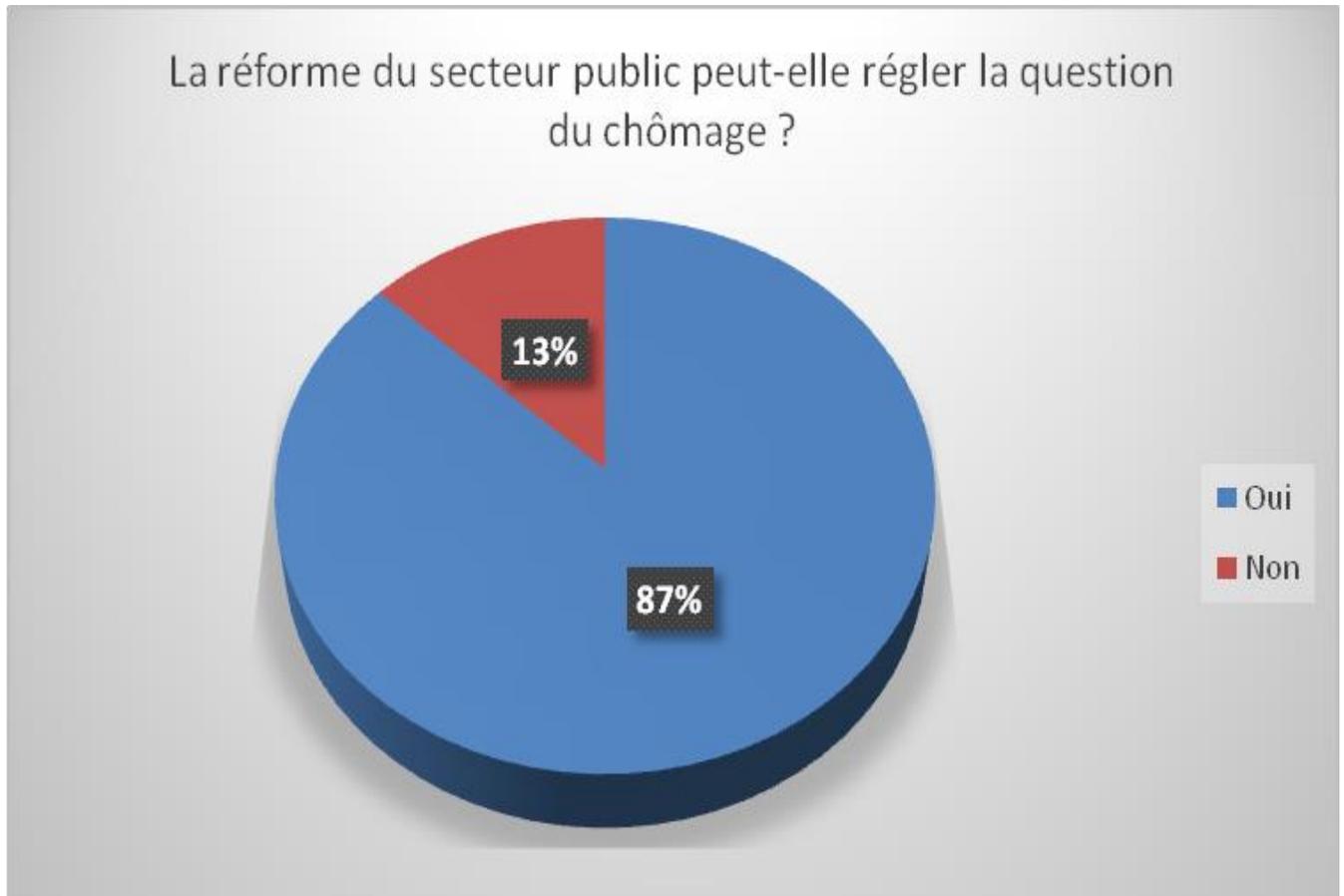
- Arrêter un problème avant qu’il n’apparaisse.
- Réduire l’impact d’un problème existant.
- Renforcer la connaissance, les attitudes et les comportements qui dévoilent un bien-être chez les membres d’une organisation.

Ces actions sont souvent évoquées par des chercheurs et experts en ressources humaines car elles mettent en relief non seulement l’importance de ce département comme un point central entre les pôles de l’entreprise, mais aussi sa capacité pour aborder un changement qui ciblerait l’efficacité professionnelle et managériale.

---

<sup>224</sup> Coudray Marie-Ange, *Accompagner le changement dans le champ de la santé*, De Boeck-Estem, Coll. Pratique professionnelle, Paris, 2015, p. 11

## QUESTION 10



### La réforme du secteur public peut-elle régler la question du chômage ?

- **Oui 972**
- **Non 146**

La question du chômage est unanimement un sujet primordial qui dépend, de l'avis presque majoritaire de nos répondants, de la réforme du secteur public. Toutefois l'expert économiste Dr. Gaspard<sup>225</sup>, auteur d'un ouvrage sur les limites du libéralisme économique (*L'Economie politique du Liban : 1948-2002*) estime que les réformes dans le secteur public doivent prioritairement inclure un plan économique, qui dépend lui-même de deux réformes essentielles : l'une concernant la justice et la seconde basée sur

---

<sup>225</sup> Gaspard Toufic, *Un plan d'action pour la prospérité du Liban*, in *Le Liban de Demain : vers un développement économique et social*, Dar An Nahar, Beyrouth, 2016, p. 56

le volume du secteur public. En réalité, le vrai problème ayant trait à la justice n'est certes pas caché inexplicablement dans la nature des lois, ou dans la querelle et les interprétations contrariées de telle ou telle clause, mais dans *l'inapplication de ces lois*. Une économie florissante, prospère et productive ne peut se développer sans mettre en place un mécanisme juridique efficace.

D'autre part il faut prendre note que le volume du secteur public ne cesse d'augmenter d'une année à l'autre. Ainsi, la masse salariale dans le budget, dépasse actuellement les 5 milliards de dollars, soit plus de 10% du PIB<sup>226</sup>. Dans son analyse Gaspard dévoile que le rendement productif de cette masse salariale est beaucoup moins élevé vis-à-vis des dépenses totales. Donc toute mesure cruciale doit inclure une réduction des dépenses actuelles tout en limitant progressivement le nombre des fonctionnaires retraités, et réduisant ensuite le nombre disproportionné des fonctionnaires du secteur public par attrition naturelle. Ces mesures ne sont aucunement irréalistes ou inapplicables car elles étaient en vigueur avant la guerre civile, une époque marquée par l'efficacité des fonctionnaires du secteur public, l'efficacité des institutions et autres organisations libanaises, et un budget qui domptait les déficits.

Aujourd'hui, malgré l'existence d'une certaine dynamique dans la société civile et entre les décideurs, les problèmes de la gouvernance continuent d'entraver les objectifs qui concernent la réactivation du travail de la société civile. Selon le professeur Fadi Comair<sup>227</sup>, il faut d'abord renforcer la gouvernance locale et assurer un développement par l'autonomisation, et surveiller d'autre part l'efficacité des pouvoirs publics. Pour conduire une telle mission il faut donc mesurer la qualité des services publics, mais aussi la

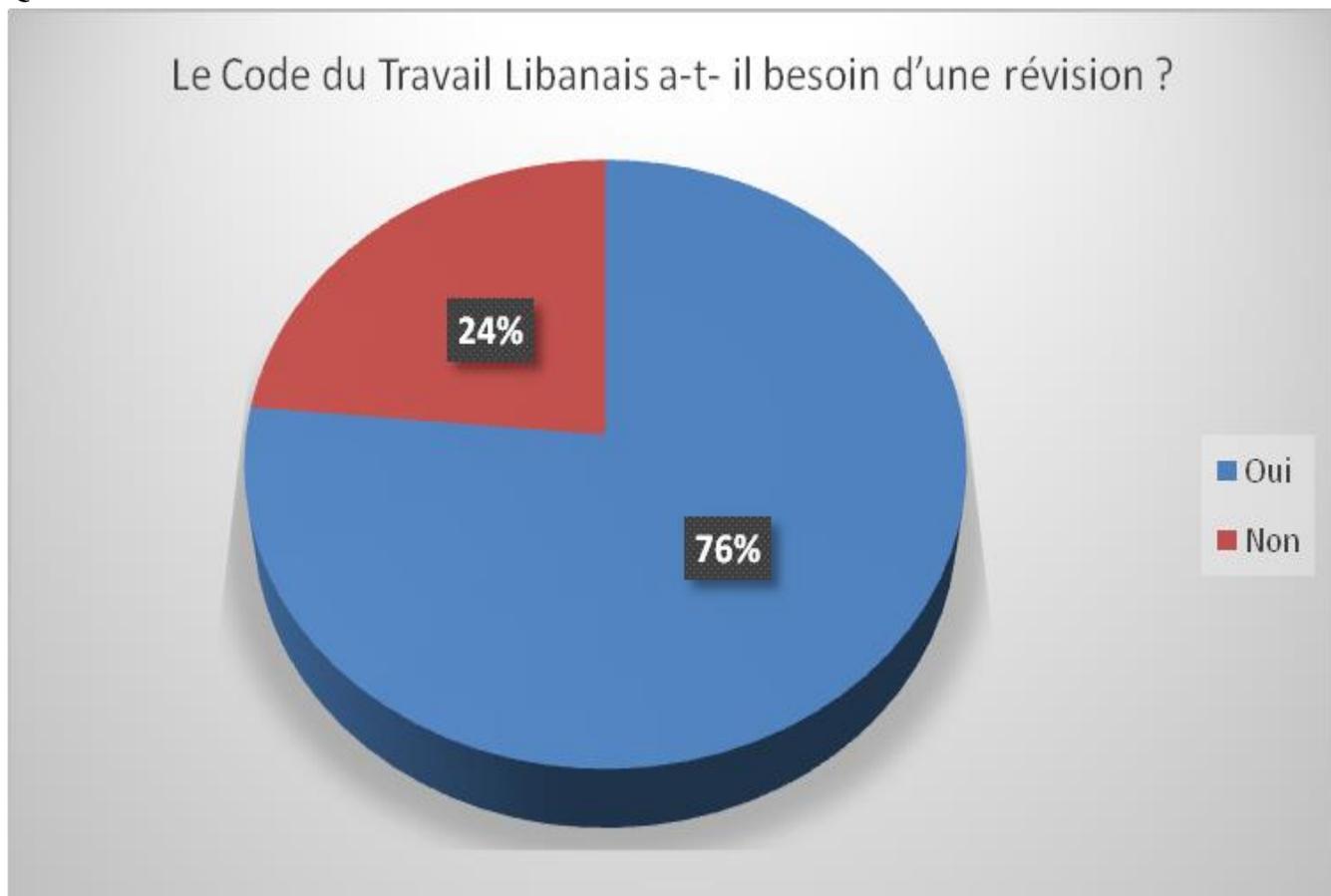
---

<sup>226</sup>Gaspard Toufic, *Un plan d'action pour la prospérité du Liban*, in *Le Liban de Demain : vers un développement économique et social*, Dar An Nahar, Beyrouth, 2016, p. 56

<sup>227</sup> Comair Fadi, *Faire face à la crise de l'eau au Liban : un besoin urgent pour un développement durable*, in *Le Liban de Demain : vers un développement économique et social*, Dar An Nahar, Beyrouth, 2016, p. 606

qualité de l'élaboration et de l'application des politiques. Ce qui nécessite la participation d'individus bien qualifiés éthiquement et professionnellement à de tels processus.

#### QUESTION 11



- **Oui 855**
- **Non 263**

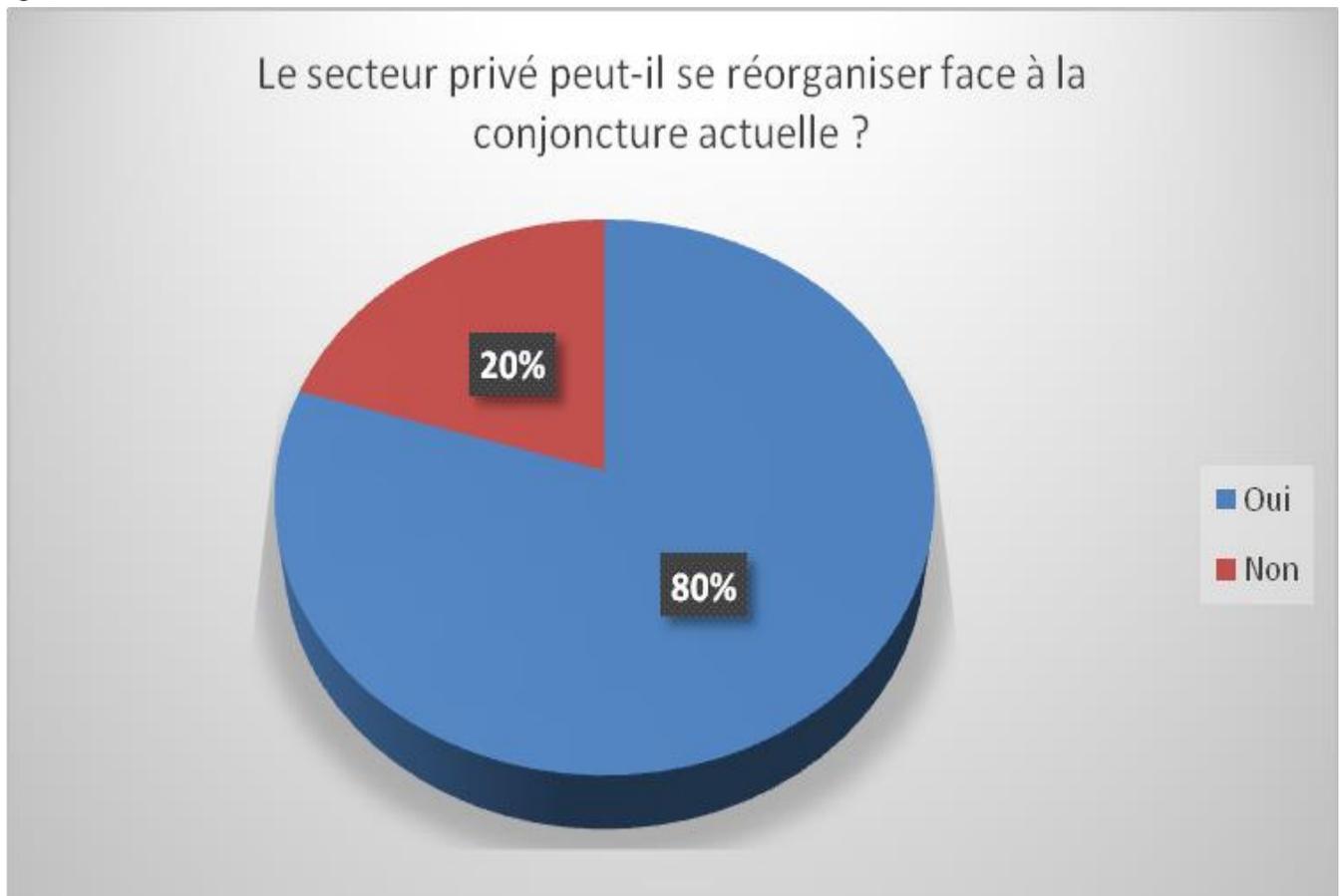
Au Liban le Code du Travail suscite depuis des années le mécontentement des salariés, des mouvements syndicaux et d'autres organisations qui œuvrent pour le droit des employés (Chômage, licenciements abusifs, harcèlements).

L'avocate Mireille Checrallah<sup>228</sup> de Najm Law Firm, dont ses écrits et contributions paraissent régulièrement dans des publications comme Le Commerce du Levant (Rubrique mensuelle "Vos Droits") et Legal Agenda (une récente étude au sujet de la Représentativité Syndicale au sein des Organisations), déclare que les remaniements et les amendements du Code du Travail n'ont abouti à rien de concret jusqu'à présent car les employeurs confisquent toutes les décisions sur ce sujet. Elle fait état d'un déséquilibre entre employeurs et employés dû à des lacunes de la loi. Or ce déséquilibre affecte d'une manière négative toutes les tentatives pour un début de dialogue social. Pire encore, la "mainmise" des patrons et autres dirigeants des grandes entreprises sur des questions qui concernent directement la vie salariale, étouffe toute revendication syndicale, et ceci au détriment des employés. Ce climat est encore plus exacerbé par un manque quasi-total de communication entre les deux camps. De l'avis de Checrallah les salaires ne sont pas bien représentés et la justice très lente. Les perturbations sont ressenties jusque dans le mécanisme de règlement, et de non-règlement, des conflits. Pour l'avocate le secteur du travail a besoin avant tout d'une panoplie de loi qui encadre les transgressions, qui freine les pratique ou comportements abusifs, et surtout qui préconise la création d'organes intermédiaires.

---

<sup>228</sup> Entretien conduit par l'auteur

## QUESTION 12



- **Oui 892**
- **Non 226**

Le secteur privé est certes mieux équipé pour absorber les impacts d'une crise. Certaines grandes entreprises sont même prémunies de structures ou de mécanismes d'adaptation (diversification des services, points de vente en dehors des zones ou des régions affectées par la crise). Mais des problèmes cruciaux persistent toujours au niveau des recrutements, de l'harmonisation de la vie salariale, de la professionnalisation des métiers et des fonctions, et de l'humanisation du concept du travail. Si, comme Joumana N|akhlé nous déclare, le concept même de la "ressource humaine" n'existe pas dans certains départements et institutions de l'Etat, il est plutôt synonyme de tâches automatisées d'entretiens et d'embauches qui peinent à cultiver les relations et le processus de communication entre employés et responsables d'une part, et entre responsables et dirigeants d'autre part.

Selon Jacqueline Kalim<sup>229</sup>, responsable de la branche Sin El Fil chez la Librairie Antoine, les nouveaux recrutés ne sont pas bien adaptés avec les réalités du marché, ils manquent de connaissance, et professent un désamour ou un désintérêt non seulement avec le système du travail mais avec le monde du travail tout court. Ceci va créer un désamour envers tout ce qui est relatif aux apprentissages, aux connaissances, à l'établissement des relations avec les collègues et les clients. D'où l'importance des programmes RH pour former et motiver les recrutés.

Mario Nahas<sup>230</sup>, le directeur général de Platinum Reinsurance Brokers évoque, lui aussi, le désenchantement qu'expriment les jeunes envers leurs emplois. D'après lui ils ont perdu l'envie de s'éduquer, de se cultiver et de travailler, et de nos jours il est difficile à trouver des jeunes cadres, des fonctionnaires d'Etat ou des employés du secteur privé, qui parlent aisément les trois langues officielles du Liban (Anglais, Français et Arabe), comme c'était le cas autrefois. De même il déclare :

“Dans nos entreprises, dans tous les domaines et secteurs du travail, nous avons un déficit de gens de haut niveau, qualifiés, compétents, instruits, capables de diriger ou de prendre des initiatives, secteur public et privé confondu.”

Or le secteur privé ne peut se réorganiser sans trouver une solution à cet essoufflement qui affecte les jeunes travailleurs, sans réenchanter l'environnement du travail, et sans s'activer dans l'habilitation professionnelle des acteurs.

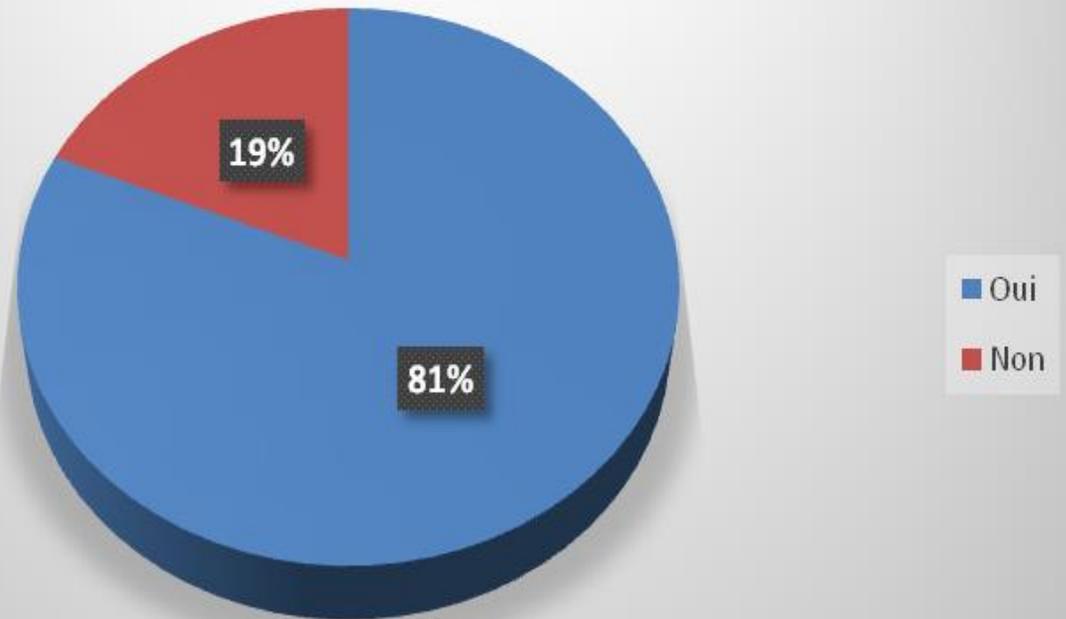
---

<sup>229</sup> Entretien accordé avec l'auteur

<sup>230</sup> Entretien accordé avec l'auteur

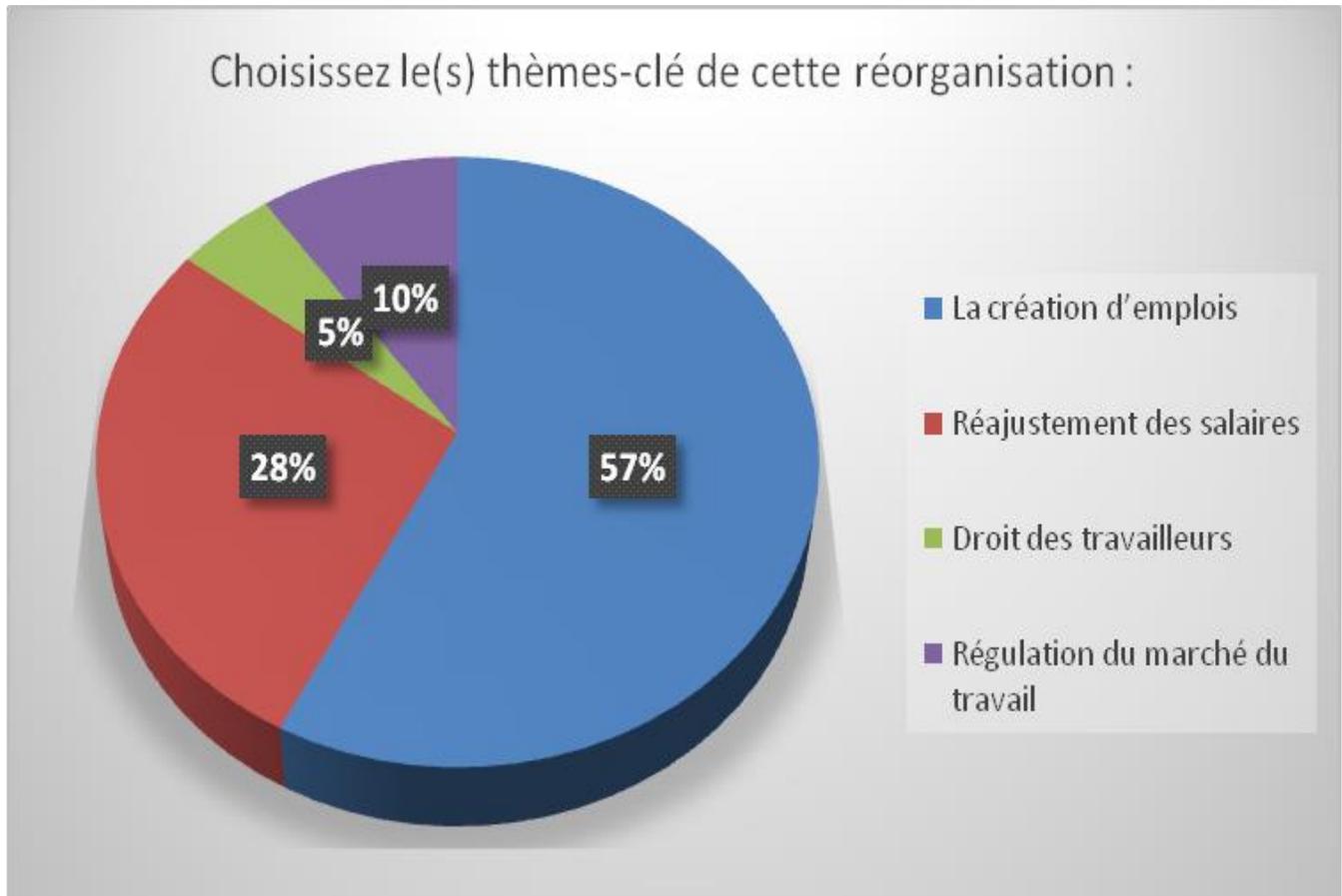
### QUESTION 13

Une telle réorganisation peut-elle contribuer à freiner le chômage au Liban ?



- **Oui 909**
- **Non 209**

## QUESTION 14



- **La création d'emplois 640**
- **Réajustement des salaires 311**
- **Droit des travailleurs 58**
- **Régulation du marché du travail 109**

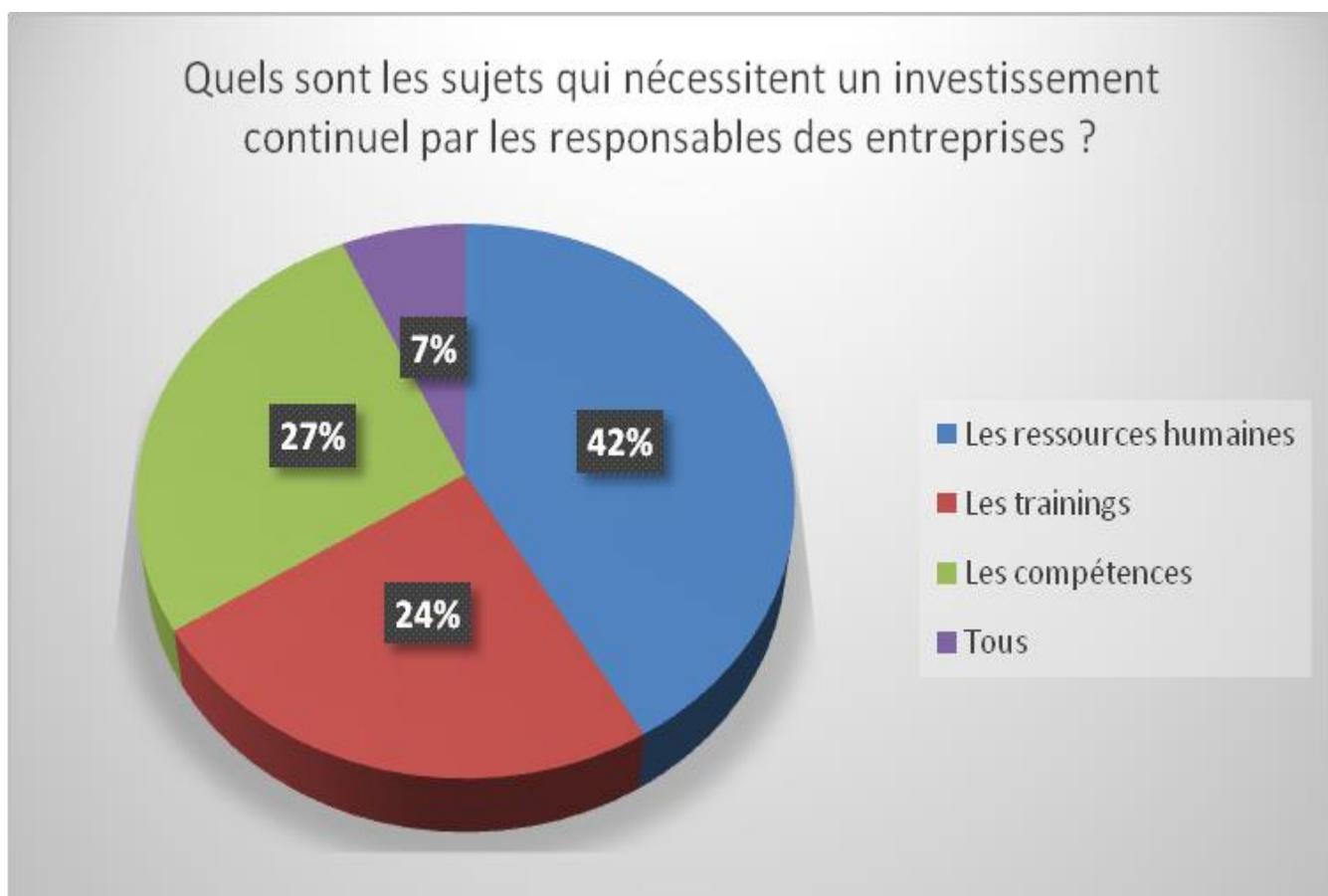
La création d'emplois est évidemment l'une des grandes préoccupations actuelles ; et les derniers évènements (le drame syrien et la crise des réfugiés) ont tellement déstabilisé l'ordre social interne, déjà fragilisé par les querelles politiques, que tous les secteurs de l'industrie en sont désormais affectés. Dans ce contexte Nasr<sup>231</sup> propose la création d'un

---

<sup>231</sup> Nasr Samir, *Les bases de la réforme : mode et plan*, in *Le Liban de Demain : vers un développement économique et social*, Dar An Nahar, Beyrouth, 2016, p. 482

projet d'atelier de travail, issu d'une volonté de réforme et de reconstruction de l'économie, centré sur des opérations de développement, dirigé par des équipes cohérentes et capables de promouvoir le changement. L'auteur ajoute qu'un gouvernement de travail doit endosser cette responsabilité grâce aux ressources humaines créatives, à la diversité socioculturelle des groupes d'action et leur connaissance, mais aussi à la "flexibilité" des entrepreneurs locaux pour répondre et s'adapter aux différentes circonstances.

## QUESTION 15



- **Les ressources humaines 466**
- **Les trainings 271**
- **Les compétences 306**
- **Tous 75**

Nous constatons à travers ces réponses que tout investissement au niveau organisationnel doit non seulement inclure des programmes de rénovation de la GRH, mais aussi des structures et des mécanismes pour faciliter les formations et les stages d'entraînement ; pour qu'ensuite l'acteur puisse se familiariser avec les nouveaux instruments et outils de travail, les exploiter et les manipuler suivant les situations, et innover dans sa démarche quotidienne ; enfin pour qu'il puisse cultiver et transmettre les compétences.

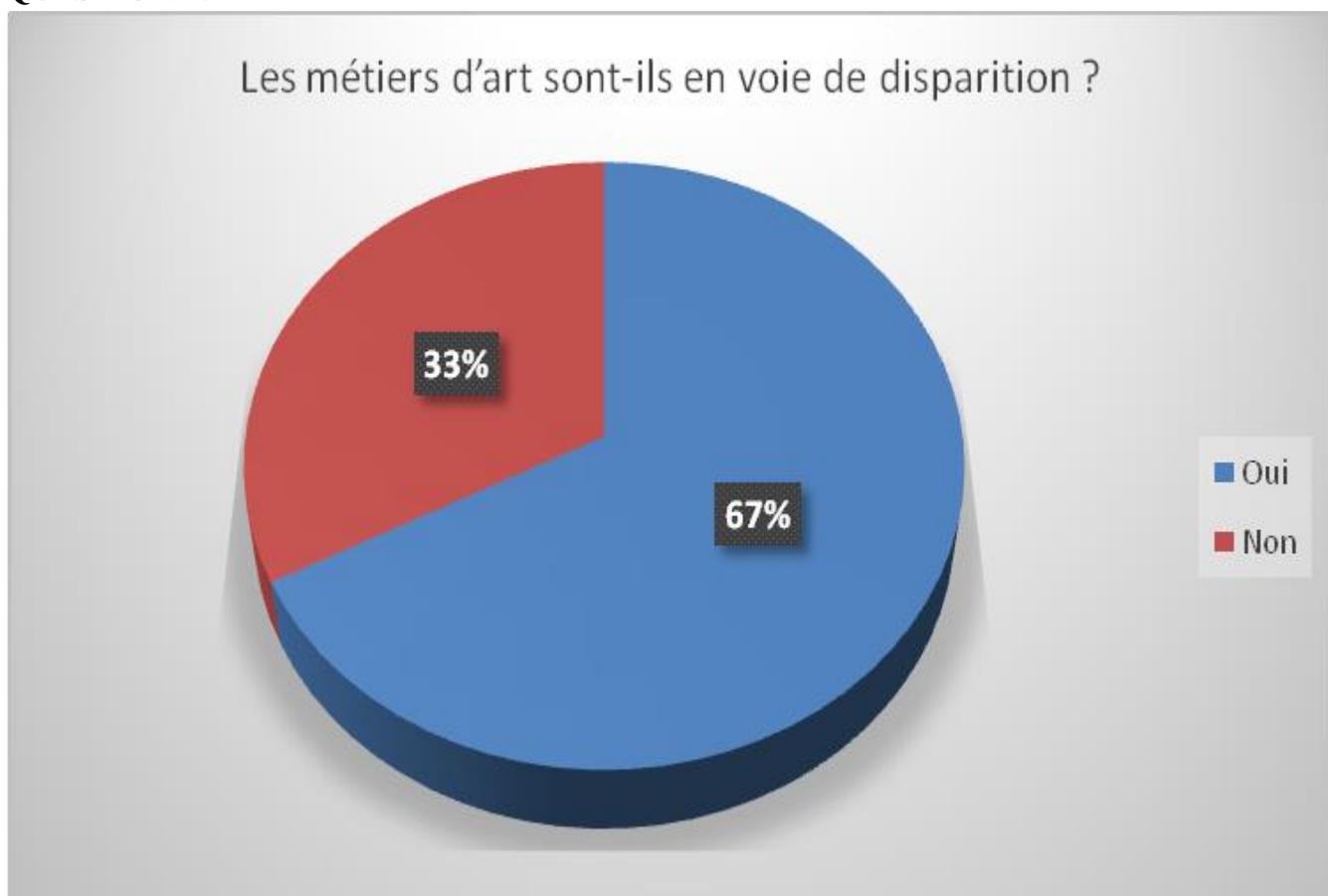
Ainsi la gestion du personnel comporte des choix tactiques qui doivent être intégrés dans la culture organisationnelle pour motiver et sensibiliser les équipes. Selon Martory et Crozet<sup>232</sup> toute intervention doit respecter :

- L'ensemble des connaissances générales ou spécialisées à posséder
- La maîtrise d'outils et de méthodes dans les contextes bien spécifiques
- Les attitudes et les comportements des personnes au travail, les façons d'interagir avec les autres
- La possibilité de progresser dans la profession et d'aller vers d'autres types de fonctions, ou la flexibilité du personnel qui est souvent soumis à des évolutions.

---

<sup>232</sup> Martory Bernard et Crozet Daniel, *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances*, Ed. Dunod, Coll. Management & Ressources Humaines, Paris, 2016, p.2

## QUESTION 16



- **Oui 753**
- **Non 365**

Nombreux sont les répondants qui pensent que les métiers d'art sont en voie de disparition, Cependant Nasr<sup>233</sup> estime qu'il faut se consacrer davantage sur la culture, l'art et la créativité de tout genre, car ces éléments constituent la qualité promotionnelle du Liban. Si de véritables efforts sont menés dans ce sens, et nous pensons aux initiatives de Creative Mediterranean (qui a pour slogan "La Résilience Grâce à la Créativité) avec l'Association Badguer (Chapitre 5) ce secteur peut :

---

<sup>233</sup> Nasr Samir, *Les bases de la réforme : mode et plan*, in *Le Liban de Demain : vers un développement économique et social*, Dar An Nahar, Beyrouth, 2016, p. 475

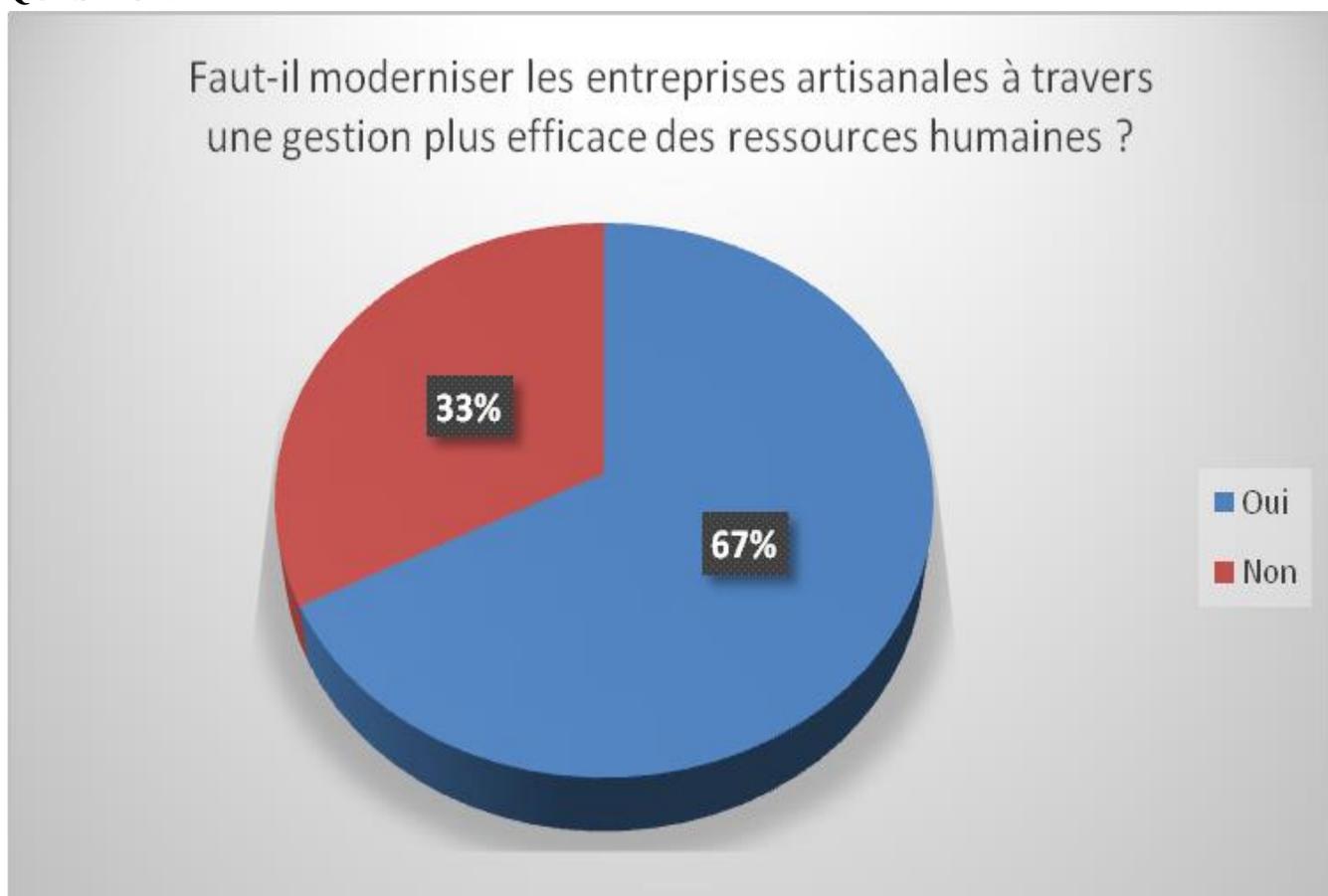
- A- Infiltrer le marché et y maintenir sa présence dynamique en s'appuyant sur des facteurs très recherchés comme les valeurs identitaires et les singularités de la création artistique locale et régionale.
- B- Créer des opportunités de travail
- C- Construire une image positive et attractive.

Les projets et les success stories de Creative Mediterranean, basés sur l'économie du savoir, de la culture et de l'expression artistique se déploient désormais sur d'autres industries de la création. Aujourd'hui des entreprises privées, et même des Banque comme BLF, Fransabank, Audi et BLOM se lancent dans cette voie. Enfin il faut mentionner dans ce cadre l'initiative de Med Culture<sup>234</sup> dont sa mission et de renforcer le savoir-faire et les services des acteurs culturels, publics et privés, perçus comme "vecteurs" de la production, mais aussi de la "démocratisation" économique et sociale.

---

<sup>234</sup> <http://mna-leb.gov.lb/fr/show-news/26516/>

## QUESTION 17



- **Oui 1034**
- **Non 84**

Bien que les entreprises artisanales, et leur gestion, ne représentent qu'un aspect bien spécifique du monde du travail au Liban, mais ceci reflète la situation qui prévaut dans presque tous les autres secteurs professionnels. Et tout projet de modernisation doit inclure un réexamen du département des ressources humaines, sa capacité à intervenir et résoudre une situation, améliorer les conditions de travail, et accompagner les acteurs dans l'acquisition de nouveaux savoirs. Notons ici que les travaux de recherche effectués par Grasser et Florent<sup>235</sup> montrent que le management participatif est source

---

<sup>235</sup>Grasser Benoit et Florent Noel, *Ressources Humaines*, Ed. Vuibert, Coll. Les Essentiels du SUP', Paris, 2016, p. 107

d'apprentissage et d'amélioration de l'organisation. Il est donc nécessaire de recourir à ce type de management dès lors que les problèmes à régler sont d'une complexité telle que le manager ne peut individuellement maîtriser l'ensemble des savoirs nécessaires à leur résolution et qu'une collaboration interne s'impose plus que jamais. L'ajustement mutuel conduira progressivement vers les résultats souhaités ; et c'est à travers cette démarche que l'entreprise poursuivra son évolution. Pour sa part Nicolas<sup>236</sup> déclare que la GRH repose sur un principe de responsabilité partagée. D'ailleurs l'ouverture d'esprit du responsable RH est sa plus grande force pour comprendre la singularité de chaque cas qui se présente à lui, l'analyser et apporter une réponse. Il doit mener des réflexions nouvelles, chercher toujours à s'adapter grâce à ses connaissances, et ceci dans une logique d'amélioration continue.

Une analyse plus approfondie des résultats de notre questionnaire est fournie dans le prochain chapitre, avec nos réflexions sur les mesures adoptées par des experts et des théoriciens en management.

## **5.5. Entretiens approfondis**

A. Entretien 1 : Commençons par un entretien avec M. Bassem Chit un socialiste libanais, un militant chevronné et un révolutionnaire fidèle à ses engagements qui a lutté sans relâche pour les droits sociaux, économiques et politiques au Liban et dans cette région troublée.

**1- Dans le système politique libanais, où les partis basés sur le système de «zouama»/clientélisme dominant la politique, quelles sont les difficultés d'être un socialiste?**

*" Tout d'abord, le système électoral libanais est fondé sur le sectarisme. Mais cela ne signifie pas que les partis politiques sont, par défaut, basés sur le sectarisme. Les partis politiques dominants au Liban sont par contre des partis sectaires. Mais nous avons aussi des partis politiques qui sont en dehors du pouvoir, dont beaucoup parmi eux sont des partis laïques ou non-confessionnels. Nous avons une longue tradition de mouvements de gauche dans le pays.*

---

<sup>236</sup>Eline Nicolas, *Gestion des ressources humaines*, Ed. Dunod, Coll. Openbook, Paris, 2014, p. 8

*Même dans les années 1960 et les années 1970, encore plus en 1997, nous avons eu des grandes manifestations dans le pays où les gens de l'est et de l'ouest de Beyrouth ont été rejoints par le mouvement syndical. A partir des années 1990 et plus tard, nous avons constaté des mouvements anti-sectaires. En 2011, nous avons eu une grande mobilisation contre le sectarisme dans le pays. Mais cela ne signifie pas qu'il n'est pas difficile de faire de la politique. C'est très difficile. Mais ce n'est pas vraiment à cause du sectarisme. C'est un problème en soi, mais les difficultés sont principalement causées par les appareils sécuritaires des partis politiques et de l'Etat. Cela signifie donc que les marges d'action militante sont réduites, certaines régions sont contrôlées par certaines parties politiques. Elles sont contrôlées avec des armes. Tel est le problème. Il faut prendre en considération que le Liban est un très petit pays. Ainsi donc, nous ne voyons pas par exemple une révolution au Liban sans un mouvement révolutionnaire dans la région. C'est pourquoi nous considérons que le changement au Liban est très lié à un changement en Syrie et vice versa. A cause de la façon dont les puissances coloniales ont installé les frontières, une des tâches de la révolution consiste en la destruction effective de ces frontières. C'est une tâche très ardue puisque nous parlons d'un petit pays de trois millions d'habitants et d'un régime ou un Etat qui n'a pas peur de déclencher une guerre civile juste pour préserver son pouvoir. Pour ces raisons, la gauche révolutionnaire doit s'organiser et s'armer d'une solide stratégie sur la façon de gérer l'Etat et le sectarisme et toutes les autres questions. "*

## **2- Considérez-vous donc les soulèvements dans la région comme une chance pour le Liban ?**

*" Non seulement pour le Liban, mais pour la région dans son ensemble. En fait, ce n'est pas un simple soulèvement dans la région. Nous sommes en train de parler de la crise économique internationale, la crise du capitalisme. Si vous examinez les chiffres économiques à travers le monde, vous y découvriez que cette crise va en s'approfondissant. C'est également une crise de l'idéologie néolibérale et une crise des politiques de réformes. De par le monde, les Etats ne parviennent pas à opérer des réformes, même pas des réformes néolibérales. Parce que le niveau de contradictions et des injustices qui traversent le système capitaliste est assez élevé, assez compliqué que chaque réforme mène à davantage de contradictions encore plus graves. Cela signifie que les révolutions actuelles sont le reflet d'une crise internationale dans la région arabe en ce moment. Mais cela ne signifie pas qu'elle va se limiter au*

*Moyen-Orient. Regardez comment en Grèce, en Espagne ou au Chili la totalité de leurs acquis sociaux sont menacés alors qu'aux USA, une gigantesque bataille est engagée entre les démocrates et les conservateurs autour des soins de santé. Dans cette perspective, ceci est juste la première vague, comme les premiers jours de la révolution russe, juste les prémices des révolutions à venir.*

*Les contradictions qui ont mené aux révolutions dans le monde arabe sont loin d'être résolues. Cela signifie que c'est une première tentative des masses populaires arabes de combattre l'Etat et le régime. Grâce à ce processus, les gens commencent à apprendre que nous avons besoin de groupes révolutionnaires plus organisés et que nous avons besoin d'une classe ouvrière plus organisée pour vaincre ces régimes, mais aussi les mouvements réactionnaires."*

### **3- Pensez-vous que la principale erreur des soulèvements récents dans la région est qu'ils se sont transformés en une lutte sectaire ?**

*Les révolutions ne déclenchent pas dans des conditions que nous choisissons par avance. Ainsi, les révolutions ont eu lieu dans la région arabe. Il y a évidemment des structures syndicales en Egypte, en Syrie, au Liban et dans le reste de la région. Mais il y a un grand recul de l'action politique depuis les années 1980. C'est dans ces conditions que les révolutions ont éclaté. Cependant deux réalités apparaissent : la nécessité et la priorité d'organiser la classe ouvrière. Ce sont les tâches révolutionnaires à accomplir.*

*Depuis, beaucoup d'eau a coulé sous les ponts. Si l'on compare au niveau du Liban par exemple, le Parti communiste qui avait revendiqué 10 000 membres, en compte maintenant 3 000 ou même moins. A Beyrouth, nous mobilisons plus qu'eux. En Egypte, les Socialistes révolutionnaires, semblables à notre courant au Liban, font entendre leur voix davantage, pourtant plus nombreuse. Nous avons donc considérablement pu s'améliorer qualitativement, mais pas quantitativement, en termes d'élargissement de notre base. Les gens ont compris l'importance du parti politique dans la révolution, surtout après la défaite de la première phase de la révolution. Cela est très important, car les gens ont compris qu'un mouvement ne peut pas remporter ses batailles en comptant seulement sur ses propres efforts et sur les réactions spontanées. Ce genre de populisme s'est désintégré avec la montée de forces contre-révolutionnaires. Cependant vous ne pouvez pas d'ores et déjà vous baser sur*

*l'hypothèse d'un possible front populaire. Elle se déclarait avec les mouvements populaires, ce qui signifie avec tout le monde. Or, les récents événements ont prouvé que cette stratégie est totalement fautive. Nous avons besoin d'un front uni, d'un front révolutionnaire, mais pas d'un front populaire. Cela signifie qu'il faut lutter contre la classe dirigeante et en même temps contre les forces réactionnaires, comme Daesh (ou l'Organisation de l'Etat islamique) par exemple ou des groupes similaires. Mais aussi défendre des organisations réformistes, comme les Frères musulmans, contre la répression du pouvoir. Ce sont les conditions dans lesquelles nous devons travailler. Il y a deux tâches principales qui sont la construction d'une organisation révolutionnaire et en même temps aller vers les travailleurs. La bureaucratie syndicale est une crise. Il n'est pas difficile de conclure que ces directions sont inefficaces et inutiles pour la révolution. Quant au mouvement syndical au Liban, il ne cesse de faire des concessions à tel point qu'il n'arrive plus à mobiliser des masses de travailleurs, comme il le faisait auparavant. Actuellement, il mobilise à peine trente ou cinquante personnes. La reconstruction des organisations de la classe ouvrière pour défier l'Etat est une situation complètement différente de ce que nous avons dans les années 1960. Nous avons à l'époque une petite classe ouvrière, une large couche de paysans et la question de la libération nationale, qui était l'élément principal dans toute la lutte. Cela signifie que nous avons besoin d'une situation révolutionnaire. Ce que nous appelons la révolution permanente. Ceci implique que nous avons les conditions non seulement de réaliser la libération nationale ou les réformes démocratiques, mais aussi l'opportunité d'approfondir cette révolution et de la transformer en une révolution socialiste.*

*Il est nécessaire de graver dans les esprits l'importante distinction entre libération nationale et Etat capitaliste. Dans les années 1960, le peuple avait appuyé la bourgeoisie nationale contre la bourgeoisie internationale. Aujourd'hui la bourgeoisie nationale, même si elle prétend être anti-impérialiste, est indissociable du libéralisme. Ils font les affaires et ils coopèrent. Par exemple, le Hezbollah reçoit de l'argent de bourgeois libanais installés en Afrique, qui exploitent les travailleurs africains. Il reçoit aussi de l'argent de l'Iran, l'Etat qui exploite des travailleurs iraniens. Saad Hariri reçoit de l'argent de l'Arabie saoudite qui exploite aussi les travailleurs. L'entrecroisement des rapports capitalistes est évident. Donc, ces mouvements de « résistance » ne peuvent pas lutter contre l'impérialisme. Tout ce qu'ils peuvent atteindre, c'est une sorte de libération physique, à l'image de ce qui se passe au Li-*

*ban. Mais ils s'arrêteront là où ils commencent à nuire aux relations capitalistes dans lesquelles ils sont impliqués. C'est ce qui est arrivé lorsque la révolution a éclaté en Syrie.*

*Ces groupes ont adopté une vieille stratégie qui considère la libération nationale comme une condition sine qua non de la révolution. Ils ont adopté une autre stratégie pour le changement démocratique. Cela signifie deux choses : la première, s'il y a un conflit entre la bourgeoisie nationale et la bourgeoisie internationale, ils se mettront du côté de la bourgeoisie nationale ; la seconde, ils ne cherchent pas à défier l'Etat, mais ils essaient de gagner dans les élections et d'accéder au pouvoir. Cette conception des choses les met dans une position de non-confrontation ni contre bourgeoisie internationale, ni contre la bourgeoisie nationale, or la confrontation de ces deux bourgeoisies est un élément important pour être un groupe révolutionnaire. L'idéologie nationaliste elle-même est en crise. Nous constatons un affaiblissement de l'identité nationale et l'émergence d'une perspective pour développer une idéologie révolutionnaire qui transcende l'illusion et outrepassse la peur d'une séparation entre le Liban, la Syrie, l'Egypte et la Palestine. C'est pourquoi il faut faire la distinction entre d'une part ces Etats prétendument laïques qui n'ont rien à voir avec la laïcité, et qui consacrent le sectarisme, et d'autre part la laïcité révolutionnaire basée sur la justice sociale et l'égalité.*

### **Analyse :**

Suite à cet entretien avec M. Bassem Chit nous pouvons conclure que la politique joue un très grand rôle dans le concept de chômage au contraire du sectarisme puisque la présence du sectarisme pourra aider les personnes à trouver des emplois mais à condition que ça ne soit pas une corruption ou quelque chose de ce fait.

De même par rapport à M. Chit la rentrée des syriens affecte bien sur les emplois du Liban puisque les chefs d'entreprise et dirigeants préfèrent payer moins d'argent pour un même travail donc ce qui fait que les Libanais soient de plus en plus en chômage.

Parlons de la politique un peu plus tout ce qui se passe au Liban c'est un jeu politique selon M. Chit les accords de Taëf, où l'ensemble des forces libanaises s'accordent de cesser les hostilités armées et marquent le début d'une nouvelle politique au Liban.

Tout cela cause une augmentation du chômage ces dernières années et qui augmentera de plus en plus avec ce jeu politique de nos jours.

En ce qui concerne les 3 hypothèses celle qui est en relation avec cet entretien c'est la 3<sup>ème</sup> : **L'adoption de nouveaux instruments, outils et mécanismes en ressources humaines contribue à améliorer le marché de l'emploi.**

Afin d'améliorer le marché de l'emploi il faut adopter de nouvelles stratégies de travail et de les relier avec de nouveaux instruments et mécanisme en ce qui concerne les ressources humaines ou autres de même.

B. Entretien 2 : M. Fadi Abou Assi, manager principal de la compagnie Mitsubishi au Liban.  
**1- comment trouvez-vous que les heures de travail peuvent affecter sur le chômage ?**

*"C'est une bonne chose que le pouvoir public se rende enfin compte que le code du travail est totalement dément. Il est encore un peu tôt pour réagir, mais l'intention est louable. Depuis trente ans, le système est figé. Le rapport va dans la bonne direction, vers plus de souplesse, et vers une décentralisation des négociations. Il faut arrêter les grandes messes comme les conférences sociales et préférer les négociations entre entreprises. Notamment pour les heures, si le pouvoir public n'a pas le courage de les supprimer à l'échelle nationale, il faut permettre aux entreprises de modifier la durée du travail."*

**2- que pensez-vous de tout ce qui est overtime ?**

*"Baisser le coût des heures supplémentaires n'est pas le cœur du problème, les chefs d'entreprise souffrent surtout de l'extrême difficulté à entreprendre un licenciement économique, qui est soumis à une procédure très stricte. Pour un patron, ne pas être sûr de pouvoir déboucher des salariés est un frein à la productivité, et donc à l'embauche. Il faudrait simplifier la législation, et en parallèle demander aux patrons de payer une taxe."*

*Dans l'ensemble le rapport est un travail utile, mais ce n'est que le début d'un processus. Je serais favorable à l'établissement d'un contrat unique, où petit à petit les salariés gagnent des droits*

*"Tout le monde s'accorde pour dire que le code du travail, tel qu'il est aujourd'hui, n'est pas bon. C'est un empilement de lois, qui parfois se contredisent. Il donne aux entreprises*

*l'impression de ne pas le maîtriser. Les déclarations du Premier ministre sur la négociation des majorations des heures supplémentaires par accord d'entreprise vont dans le bon sens. Mais les négociations devraient se faire entre la direction et l'ensemble des salariés, pas seulement les syndicats qui ne représentent qu'un faible pourcentage de l'ensemble de la masse salariale. Quant au salaire minimum, il devrait être fixé par branche ou selon le territoire de l'entreprise. "*

### **Analyse :**

En ce qui concerne cet entretien les entreprises au Liban ne sont pas équitables et loyales, parfois l'employé prend un salaire qui vaut la moitié du salaire qu'il devrait prendre pour les heures qu'il donne et les heures qu'il travaille à l'entreprise ou même des fois à la maison donc la plupart des entreprises ne sont pas justes envers leurs employés par rapport à leur salaire et aux heures de travail remplies. Et de là vient le travail des syndicats. Et de ce point si le syndicat n'arrive pas à régler ce problème vient le problème de chômage.

En ce qui concerne les 3 hypothèses celle qui est en relation avec cet entretien c'est la 2<sup>ème</sup> qui est : **Une collaboration étroite entre les agences gouvernementales et les entreprises locales est bénéfique pour le secteur du travail.**

Puisque si les entreprises font un lien entre elles et collaborent entre elles, elles pourront mettre un salaire stable pour un certains nombres d'heures et un certain travail avec une coordination avec le syndicat de chaque majeur et avec chaque groupe d'employés ayant une certaine formation.

C. Entretien 3 : Mme Andrée Fakhoury, Chef d'emploi de la compagnie Sanita au Liban.

### **1- Quelles mesures prenez-vous pour lancer l'emploi ?**

*D'une manière générale, je comprends qu'il y ait une nécessité de mesures court terme en faveur de l'emploi car c'est le problème majeur. S'il y a des aides à l'embauche, on les prendra mais ce n'est pas cela qui influence fondamentalement les embauches. Ce qui change, c'est que nos entreprises clientes investissent, soient confiantes dans leurs perspectives pour mener des projets. Nous sommes sensibles à ce qui rend le travail plus compétitif. Le crédit impôt recherche est très intéressant mais il faudrait y inclure le crédit impôt innovation. Car en avoir deux différents c'est trop compliqué. La dichotomie entre recherche et*

*innovation n'existe plus. Nous avons besoin de souplesse, de réglementation simplifiée et d'une fiscalité moins contraignante pour les individus comme pour les entreprises pour nous développer. C'est un start-up car ce sont elles qui embauchent et créent de l'emploi."*

## **2- Pensez-vous que le passage d'enseignants aux entreprises renforcera le travail des nouveaux employés qui viennent d'être diplômés et leur permettra de trouver le travail rapidement ?**

*"Si l'emploi est un problème, dans mon entreprise, le recrutement est une préoccupation, en particulier pour les métiers de techniciens. Selon moi, il y a un vrai problème de lien entre l'école, les jeunes et l'entreprise. Je proposerai que les enseignants passent un an en entreprise tous les dix ans, pour qu'ils fassent autre chose, pour qu'ils connaissent mieux ce monde. Nous-mêmes nous intervenons dans les écoles et c'est très positif. Pour moi, la priorité c'est de casser le chômage des jeunes. Il faut leur faire découvrir les métiers, recréer le sens du travail, l'attachement à l'entreprise. Les entreprises doivent être bienvenues dans les lycées professionnels même si elles ne doivent pas imposer leurs exigences. Je ne suis pas dogmatique sur le coût du travail, mais si on pouvait transformer une partie des charges que l'on paye sur les jeunes en prime sur les salaires, ce serait une bonne chose, et cela renforcerait l'attractivité. Ce sont les entreprises qui embauchent et créent de l'emploi."*

*Il ne s'agit même plus d'assouplir le contrat de travail, mais plus globalement le droit du travail. C'est ça qui permettrait vraiment de libéraliser le marché du travail et de créer de l'emploi.*

*Nous pouvons en faire un ouvrier qualifié. Ce qui nous manque, c'est un peu de flexibilité pour ne pas nous retrouver dans un enfer juridique."*

*"Je rencontre un problème irritant, un véritable frein à l'embauche : quand nous proposons à des intérimaires qui font un bon travail d'entrer chez nous pour une longue durée, beaucoup déclinent l'offre. Il y a tellement de primes, d'aides, pour eux, que cela devient plus intéressant d'être en situation précaire qu'en contrat. Il est dommage qu'il n'existe pas plus d'incitations à accepter cela. Du coup, aujourd'hui, nous recrutons des intérimaires intéressés par une éventuelle embauche. Nous menons avec eux des entretiens RH pour vérifier qu'ils se projettent bien, à terme, dans nos métiers, nous accompagnons mieux leur intégra-*

tion dans l'entreprise, et nous les rencontrons régulièrement en entretien pour vérifier que tout se passe bien.

**3- Que pensez-vous de la présence des syriens au Liban ? Est-ce que cela présente un lien direct avec le chômage des libanais ?**

*Par rapport à moi un chef d'entreprise qui ne veut pas payer et qui voit que payer un salaire pour un employé syrien est meilleur que de payer un salaire à un employé libanais est plus convenable pour un même travail et de mêmes résultats lui permettra de renvoyer tous les employés libanais et chercher 2 employés syriens à sa place ce qui va augmenter le chômage au Liban. Le droit aux entreprises de payer un salaire qui n'est pas le même pour un employé libanais c'est le niveau scolaire et universitaire des employés qui pourront donner le même résultat à cause de la pratique dès leur jeune âge.*

**4- Est-ce que c'est évident de trouver des employés convenables malgré le nombre de chômeurs au Liban ?**

*« Quand j'ai commencé à travailler dans l'entreprise familiale, on était une dizaine : mon père, ma mère, mon frère, moi, et quatre ou cinq chauffeurs.*

*En 2016, on a connu une grosse progression d'activité, d'environ 20 %. Pour passer de 145 à 175 salariés, ç'a été compliqué. Il y a des millions de chômeurs au Liban, mais, lorsqu'il faut en trouver 30 ici, ce n'est pas évident. On proposait pourtant une panoplie de postes qui pouvaient intéresser tous les types de candidats.*

*Notre difficulté a été de mettre en place ce dispositif de recrutement dans un laps de temps très court. Nous avions à peine trois semaines pour recruter. Il nous faut un à quatre jours pour former les gens, donc, pour nous, l'intérim n'a aucun intérêt. On préfère proposer des contrats plus longs, des Contrats à durée déterminée de six mois avec une période d'essai de quinze jours. On a fait appel à emploi, bien sûr, mais on est également passés par les réseaux sociaux via Facebook entreprise, et par les petites annonces du journal.*

*En janvier, il nous fallait encore dix personnes et, en mars, on est toujours à moins cinq. Au quotidien, on tire sur les heures supplémentaires, mais l'organisation risque de se compliquer pour gérer les ponts en mai et les congés d'été. Potentiellement, il me faut 40 candidats par an. Mais aujourd'hui, on préfère freiner le développement de l'entreprise.*

*Pour moi, l'enclavement du département est un frein. Pourtant, il y fait bon vivre. L'accès à la propriété est très facile !*

### **Analyse :**

Par rapport à cet entretien on peut conclure que le besoin de stage est indispensable à tous les niveaux pour un bon travail et pour diminuer le taux de chômeurs au Liban et que le sujet doit passer en entreprise même quand il est en phase d'éducation en université et même les enseignants doivent passer en stage dans les entreprises pour renouveler leurs connaissances et être toujours au courant de tout ce qui est nouveau comme apprentissage pour que les étudiants terminent leur formation avec de bonnes connaissances et expériences.

Par rapport aux 3 hypothèses celle qui est la plus convenable avec cet entretien est la 2<sup>ème</sup> hypothèse qui est : **Une collaboration étroite entre les agences gouvernementales et les entreprises locales est bénéfique pour le secteur du travail.**

Puisque si toutes les entreprises ouvrent ses portes et collaborent avec les universités et enseignants le pays bénéficiera d'un meilleur rendement au niveau du travail.

D. Entretien 4 : M. Mahmoud Salah, Chef responsable de la compagnie Hyundai à Hazmieh au Liban

**1- Comment à votre avis en tant que chef d'entreprise de voitures pourriez-vous penser à lutter contre le chômage de nos jours ?**

*Le « taux de conversion » entre la demande reçue par les entreprises et l'emploi qu'elle génère est la productivité du travail : s'il faut 30 ouvriers pour fabriquer une voiture ou s'il n'en faut que 2, la demande d'une voiture aura des effets très différents sur l'emploi.*

*Il en découle naturellement trois grandes catégories de solutions pour lutter contre le chômage :*

*1-Réduire la productivité du travail et donc augmenter l'emploi nécessaire pour répondre à une demande donnée ;*

*2-Augmenter la demande pour produire plus ;*

*3-A demande et productivité constantes, mieux partager l'emploi entre toutes les personnes qui souhaitent travailler (la « population active »), ce qui implique de réduire le temps de travail moyen des travailleurs.*

*Du point de vue des employeurs, le travail n'est qu'un facteur nécessaire pour répondre à la demande, pas un objectif en soi. Du point de vue des employés, le travail est avant tout le moyen de s'assurer un revenu, et donc de pouvoir satisfaire ses besoins et ses envies. A cela il faut ajouter le rôle positif du travail pour le développement personnel et les liens sociaux. C'est bien sûr loin d'être toujours le cas, mais c'est malgré tout essentiel.*

*Bref, quel que soit le point de vue que l'on adopte, le travail n'est pas une fin en soi, mais un moyen : -De produire les biens et services qui répondent aux besoins et aux envies de la société ;*

*-D'assurer une forme de distribution des revenus qui permettent aux individus d'acquérir ces biens et ces services ;*

*-De créer du lien social et donner un rôle dans la société à tous ceux qui le souhaitent.*

*Lutter contre la mécanisation et l'automatisation des travaux pénibles, contre l'informatisation et les algorithmes dans les services, demain contre les robots. Cela peut également impliquer de réduire les salaires pour qu'il soit moins rentable pour les entreprises d'investir dans des machines.*

## **2- À votre avis les machines causent le chômage ?**

*Parlons d'une "nouvelle maladie". On lui avait donné un nom : "chômage technologique". On définissait ainsi le chômage dû au remplacement des travailleurs par les machines. Ce grand remplacement n'a pas eu lieu encore à 100%. Mais la question est aujourd'hui posée par tout le monde, au moment où le grand public découvre les progrès de l'intelligence artificielle, les voitures autonomes, et les premiers robots de services.*

*La robotisation n'est que la poursuite du processus de mécanisation et d'automatisation entamé depuis la révolution industrielle. Pourquoi les choses seraient-elles devenues plus critiques aujourd'hui ? "Le spectre du chômage technologique de masse revient à chaque phase de crise du capitalisme."*

*En fait-on trop sur les robots tueurs d'emplois ? L'inquiétude n'est-elle qu'un symptôme de la crise économique. A mon avis ce n'est pas une cause principale du chômage une machine ne peut jamais remplacer le cerveau d'un être humain.*

### **Analyse :**

En conclusion à cet entretien selon M. Salah pour lutter contre le chômage il y a plusieurs solutions comme par exemple :

1-Réduire la productivité du travail et donc augmenter l'emploi nécessaire pour répondre à une demande donnée ;

2-Augmenter la demande pour produire plus ;

3-A demande et productivité constantes, mieux partager l'emploi entre toutes les personnes qui souhaitent travailler (la « population active »), ce qui implique de réduire le temps de travail moyen des travailleurs.

Et à son avis les machines ne remplaceront jamais le cerveau d'un être humain.

En ce qui concerne les hypothèses c'est l'hypothèse 1 qui est en lien avec cet entretien : **La modernisation des administrations publiques mène à une meilleure gestion de ses ressources humaines.**

E. Entretien 5 : M. Elie Ghayath Chef d'entreprise et directeur de la compagnie Master Chips au Liban

### **1-Quels sont les causes principales du chômage à votre avis ?**

*Depuis le milieu des années 70, le Liban et l'ensemble des pays Arabes sont confrontés à une crise, dont l'une des conséquences est la hausse du chômage. En effet, de 1974 à 2013, le taux de chômage de la population active augmente de plus en plus. Depuis 1974, tous les gouvernements, qui se sont succédés au pouvoir, ont tenté d'enrayer la hausse de ce fléau économique, politique et social. Afin d'éviter de proposer des solutions idéologiques ou doctrinaires.*

*Les politiques et les médias affirment en permanence que la hausse du chômage est due à la faiblesse du taux de croissance du PIB. L'inadéquation entre l'offre et la demande et la réduction du temps de travail qui seraient un frein à la compétitivité des entreprises et donc, à*

*la création d'emploi. La faiblesse de la croissance du PIB est souvent présentée par les politiques comme la principale cause de la hausse du chômage. La relance de la croissance serait donc la seule solution envisageable pour inverser sa courbe. Afin de valider ou d'infirmer cette affirmation, il apparaît pertinent de comparer l'évolution du PIB en valeur avec celle du taux de croissance sur la période de 1950 à 2013.*

*Une 2<sup>ème</sup> cause du chômage serait l'inadéquation entre l'offre et la demande d'emploi. Les secteurs d'activités qui auraient des difficultés à trouver du personnel sont ceux de la restauration, de l'hôtellerie, des services aux entreprises et des services aux particuliers. Les emplois difficiles à pourvoir seraient ceux d'agents d'entretiens, d'aides à domicile, d'employés de maison, d'aides-soignants, de serveurs, de plongeurs et d'aide-cuisiniers, etc. Ces emplois ont souvent des horaires à temps partiel subis, n'exigent pas de qualifications et n'offrent pas de perspective d'avenir. Si les employeurs de ces secteurs d'activité ont réellement du mal à trouver du personnel, au non de la loi dite de « l'offre et de la demande », ils n'ont qu'à rendre ces emplois plus attractifs en proposant des rémunérations et des conditions de travail plus élevé que dans les autres secteurs d'activités. L'allocation d'aide au retour à l'emploi étant trop généreuse, il serait responsable d'un déséquilibre sur le marché de l'emploi et donc, de la hausse du chômage.*

*Pour une 3<sup>ème</sup> cause la réduction du temps de travail apparaît comme un frein à la compétitivité de ses entreprises et donc, à la création d'emploi. Pour créer des emplois, il est donc indispensable d'abroger les heures demandées et d'augmenter le temps de travail.*

### **Analyse :**

Selon M. Ghayath suite à cet entretien plusieurs causes sont en raison du chômage et les principales causes sont :

- 1-la faiblesse du taux de croissance du PIB.
- 2-l'inadéquation entre l'offre et la demande d'emploi.
- 3-la réduction du temps de travail.

Par rapport à cet entretien toutes les hypothèses peuvent être efficaces pour trouver une solution dans le but de diminuer le chômage.

F. Entretien 6 : M. Fouad Zmokhol président du RDCL (rassemblement des chefs d'entreprise libanais)

**1-Comment le chômage pourra affecter sur l'assurance-vieillesse et surtout au Liban là où les libanais recherche déjà cette assurance ?**

« *Le RDCL se penche depuis plus de 27 ans sur divers projets sociaux cruciaux pour nos entreprises* », a déclaré le président du RDCL Fouad Zmokhol qui a abordé dans son discours le projet de l'assurance-vieillesse, la couverture médicale après la retraite, l'emploi à temps partiel et l'intervention de l'État dans les salaires du secteur privé.

« *En tant que chefs et dirigeants d'entreprise libanais, nous accordons une importance majeure au bien-être de nos employés, à leur niveau de vie, à leur pouvoir d'achat, à leur couverture sociale et médicale pendant leur vie active et même aussi après leur retrait* ».

« *Le salarié perd toute sa couverture médicale de la Sécurité sociale au moment où il en a le plus besoin. En d'autres termes, au moindre ennui de santé, ces personnes sont abandonnées à leur désespoir et à la merci de certains bienfaiteurs. Ceci est un crime social inacceptable* ».

« *Un système de pension de fin de service archaïque, qui offre à l'employé à l'âge de la retraite son dernier salaire multiplié par le nombre d'années de travail* ». « *Quel que soit le montant encaissé, ceci ne suffira en aucun cas à la plupart de nos salariés pour survivre décemment et subvenir à leurs besoins les plus élémentaires après leur retraite. Ceci est également inconcevable, le RDCL avait présenté en 2011 un projet pour l'assurance-vieillesse qui assurerait aux retraités une allocation d'environ 40 % de leur dernier salaire, par ailleurs appelé à la régularisation de l'emploi à temps partiel suivant les normes internationales pour assurer tous les droits aux jeunes salariés tout en étudiant méticuleusement les coûts imposés aux entreprises* ».

« *Le RDCL déniait à l'État le droit d'intervenir sur les salaires du secteur privé, une intervention généralisée de l'État aura toujours un effet néfaste contraire à ses objectifs puisqu'elle augmentera directement le taux d'inflation et le chômage tout en asphyxiant les entreprises qui n'oseront plus ni recruter ni investir* »

***Le taux de chômage avait atteint 21 %, dont 34 % de jeunes. Actuellement, nous comptons 334 000 chômeurs depuis l'afflux de réfugiés syriens au Liban. Les plaintes de Libanais***

*qui sont licenciés au profit de la main-d'œuvre étrangère augmentent considérablement. Chaque signature de ma part sur un permis de travail équivaut à un billet d'avion délivré à un Libanais ».*

G. Entretien 7 : M. Sejaan Azzi : président de l'Association des commerçants de Beyrouth  
**1-À votre avis est ce que les diplômes donnés des différentes universités et parfois à des étudiants qui n'ont pas les compétences demandées peuvent causer le chômage ?**

*Si l'emploi figure, de toute évidence, parmi les principales victimes de la conjoncture morose que subit le Liban depuis quatre ans, l'absence chronique de statistiques fiables rend impossible la mesure de l'ampleur du chômage. Le dernier taux de chômage estimé par l'Administration centrale de la statistique (9 %) est celui de son enquête sur le budget des ménages de 2011-2012. Le rapport Miles publié en 2013 par la Banque mondiale (BM) fait, lui, état d'un taux de 11 % pour 2010, mais la BM a régulièrement indiqué que le chômage avait significativement augmenté depuis, sans donner de taux. On estime que le taux de chômage se situe actuellement aux environs de 25 %.*

*Une hausse significative notamment alimentée par celle des licenciements. Début septembre, on fait état de 2 181 employés licenciés dans Beyrouth administratif sur les 7 premiers mois de 2016. Il s'agit du nombre de plaintes recensées par les inspecteurs du ministère. Sur tout le territoire, ce chiffre devrait être autour de 13 000 et concerne principalement le tourisme et les services.*

*30 à 40 requêtes par jour en moyenne entre nouvelles demandes ou suivi de dossiers en cours – émanant d'employés visés par des procédures de licenciement. Ce chiffre – qui représente une moyenne base dans la mesure où nous ne pouvons comptabiliser que les cas qui nous sont signalés –, a doublé par rapport à l'année dernière.*

*La hausse du nombre de licenciements s'explique d'abord par l'impact de la situation politico-sécuritaire au niveau local et régional sur la situation économique. Des facteurs qui ont poussé la BM à baisser de 0,7 point son estimation de la croissance du PIB libanais en 2016,*

à 1,8 %. Toutes les digues sont sur le point de craquer et on peut craindre une explosion des licenciements si la situation reste en l'état.

« Faisant face à une crise des liquidités, les entreprises ferment certains départements ou les font fusionner pour diminuer leur masse salariale. Si ça ne suffit pas, elles peuvent aussi licencier une partie de leur personnel et confier les tâches qu'ils exercent aux employés qu'ils décident de garder », confie un entrepreneur sous couvert d'anonymat. « Un représentant de commerce peut ainsi se retrouver obligé d'assurer aussi les livraisons, avec ce que cela implique comme changement en termes de conditions de travail ou de flexibilité horaire. Il ne sera pas forcément mieux rémunéré mais aura plus de chances de garder un emploi ».

## **2-Et quel est votre avis par rapport aux réfugiés ?**

Autre facteur non négligeable depuis la crise syrienne, la présence de plus d'un million de réfugiés syriens qui offrent une alternative à moindre coût. Certains entrepreneurs licencient leurs employés libanais pour embaucher des Syriens à des salaires moins élevés. Une situation dénoncée depuis des mois par le ministère, qui a notamment décidé, le 29 août, de durcir les sanctions contre les entreprises employant de manière illégale des travailleurs étrangers.

À ces causes conjoncturelles s'ajoutent celles liées à la stratégie économique des entreprises. « Certaines entreprises se positionnent sur des créneaux déjà saturés, simplement parce qu'ils sont réputés rentables. Il y a par exemple une vingtaine de distributeurs de marques de biscuits pour bébé au Liban pour trois marques qui se vendent bien, une absence de régulation qui finit par pénaliser les entrepreneurs comme leurs employés. Un constat partagé par le patronat et les syndicats, qui ne s'accordent toutefois pas sur la façon d'y remédier.

Enfin, si les syndicats et le ministère du Travail ne nient pas le doit aux entreprises de licencier, ils dénoncent les procédés parfois utilisés. Le ministre s'inquiète particulièrement de la hausse des licenciements collectifs qui composent la grande majorité des procédures répertoriées et devraient être notifiés au ministère, selon la loi. De nombreux travailleurs ne connaissent pas leurs droits en la matière et les entreprises en profitent, Une grande partie des procès dans ce domaine concernent des licenciements abusifs.

*Les procédures de licenciement sont régies par le code du travail qui fixe les motifs recevables, la durée du préavis ainsi que le montant des indemnités. « Dans les faits, les délais de procédures sont extrêmement longs, et même si en théorie, le recours devant le Conseil arbitral du travail est gratuit, beaucoup d'employés préfèrent jeter l'éponge et tenter de retrouver un autre emploi. Le véritable problème, c'est qu'ils ne peuvent alors compter que sur eux-mêmes et leur entourage pour obtenir gain de cause contre leur ancien employeur par ailleurs que le Liban ne possède pas de système d'allocation-chômage.*

H. Entretien 8 : M. Jacques Fatry président du conseil d'administration

### **1-Comment penser vous baisser le taux de chômage ?**

*Comme je dis toujours l'école renforce ses liens avec les entreprises. Aujourd'hui vous êtes à l'école, demain vous êtes dans l'entreprise. Il n'y a pas de passerelle Les enseignants devraient passer six mois en entreprise dans leur formation. Il faudrait aussi que le monde de l'entreprise soit dans le conseil d'administration des lycées. C'est tout une première solution.*

*Il y a eu un push générationnel vers des métiers quelque part trop intellectuels qui ne correspondent pas à tout le monde. Malheureusement, le système généraliste n'invite pas les jeunes à avoir envie de choisir un métier manuel. L'idée de réserver une aide très significative aux entreprises qui forment des jeunes aux métiers manuels pourrait ainsi inciter les entreprises à revenir à des métiers manuels.*

*L'apprentissage est donc logiquement un enjeu primordial pour les entrepreneurs. Je pense qu'une des priorités au Liban serait de développer l'apprentissage. Nombreux sont ceux qui aimeraient pouvoir accueillir des apprentis plus jeunes, pour les sensibiliser au fonctionnement d'une entreprise et leur apprendre les rouages d'un métier. On parle beaucoup de service civique aujourd'hui mais il vaudrait bien mieux que chaque jeune aille en entreprise six mois.*

### **2-Comment penser vous refaire un recrutement dans une entreprise ?**

*Particulièrement vraie pour les entreprises présentes en région, la problématique de la mobilité est un frein majeur pour nombre de chômeurs. J'ai été dans une formation dans le nord mais sur les 10 personnes que j'ai rencontrées, aucune n'a voulu se déplacer de sa région. Certains entrepreneurs esquissent des pistes de réflexion, comme la baisse du coût du logement comme priorité des politiques publiques pour favoriser la mobilité. Dans les clubs as-*

*sociatifs, on essaie en général de trouver une place pour le conjoint quand il y a mobilité. Pourquoi n'y arrive-t-on pas dans l'entreprise ? Quand je recrute un cadre, je demande à pouvoir voir aussi le conjoint et je leur fais visiter l'entreprise à tous les deux.*

*Autre solution, le télétravail. On peut informatiser les entreprises pour pouvoir travailler de partout. On est en bureau virtuel. On peut être à la campagne ou n'importe où dans le monde et travailler comme si on était au bureau. Cela correspond aussi à une demande des salariés.*

*Simplifier la procédure de licenciement, limiter les indemnités prud'homales, désacraliser le CDI... Autant de demandes des entrepreneurs qui ont été entendues par le gouvernement. Par suite ses ordonnances sur la nouvelle loi travaillent pour flexibiliser le marché de l'emploi, faciliter les embauches comme les licenciements et rassurer les chefs d'entreprise dans l'espoir de faire baisser durablement le chômage et recruter.*

I. Entretien 9 : M. Marc Bou Kheir manager de Zaatara w Zeit branche de Jal el Dib au Liban.

### **1-Certains patrons optent pour l'exil fiscal. Les charges sont-elles le nœud du problème de chômage ?**

*Si je parlais du Liban, cela serait pour quitter définitivement le pays. Aujourd'hui, on a l'impression qu'on a été stigmatisé à cause de quelques employés privilégiés qui ne sont pas de véritables patrons. Pour moi, le patron n'est pas un patron, c'est un employé privilégié.*

*Quand je vois le coût de l'assistanat, c'est impressionnant. On a une politique d'assistanat qui est légitime parce qu'il faut aider, c'est essentiel pour l'équilibre d'une société. Un jour, cela sera peut-être moi qui viendrai quémander. Quand je vois le coût que représente ce système, je me dis qu'il serait certainement préférable de perdre des recettes sur des charges sociales sachant que beaucoup d'entreprises sont des artisans, de petits employeurs en sous-effectif en raison du coût du travail et des charges sociales.*

*L'Etat le regagnerait d'un autre côté car cela serait autant d'allocation chômage en moins à payer. L'Etat reprendrait les recettes fiscales de façon directe et indirecte. De façon indirecte en créant du pouvoir d'achat et directement grâce à la fiscalité recréée. Je ne comprends pas pourquoi personne ne fait ce calcul tout bête pour qu'une entreprise refleurisse.*

*En comparant les deux schémas, cela paraît une évidence : à l'arrivée, le coût sera de zéro et la charge compensera le produit.*

## **2-Faut-il gérer le Liban comme une entreprise ? Un chef d'entreprise à la tête du pays vous semble-t-il une solution ?**

*Ce qui est sûr, c'est qu'en politique il faut des gens qui ont montré des capacités autres que celles de savoir gérer une ascension consensuelle dans un parti ou un milieu particulier. Parce que ça, ce n'est pas du talent, c'est de la soumission. Aujourd'hui, un homme politique, c'est avant tout quelqu'un qui a su se soumettre dans un parti pour gravir les échelons. Il y a une bonne partie des leaders politiques dont le seul métier est la politique. La politique, c'est un métier, une passion, un don de soi. Les gens qui viennent en politique vivaient bien avant et veulent aider les gens à mieux vivre, et non bien vivre grâce à la politique. Aujourd'hui, voici la problématique : ce sont des gens qui n'ont rien démontré dans leur vie, qui n'ont rien fait, qui se sont déconnectés du monde réel.*

## **3-Le Liban est-il un pays favorable pour entreprendre ?**

*Aujourd'hui, pour être chef d'entreprise, il faut être un peu fêlé, il faut être un peu fou. Toute personne qui lit le code du travail s'enfuit en courant.*

*On stigmatise ceux qui créent. Nous sommes rentrés dans une logique où ceux qui parlent, ceux qui critiquent ont pris plus d'importance que ceux qui créent. On oublie tout simplement que s'il n'y a plus de créateur, il n'y aura également plus personne pour les critiquer. S'il n'y a plus de créateurs, qui va produire de la richesse et oser prendre des risques ? On parle de disproportions entre employeurs et salariés, mais il existe également une disproportion des responsabilités. On caricature ceux qui ont réussi mais parle-t-on des entrepreneurs qui ont eu leurs biens saisis, qui sont redevenus salariés et dont on a saisi une partie du salaire, de créateurs qui n'ont pas le droit au chômage ? Parle-t-on de temps de travail pour les entrepreneurs ? Lorsque l'on est entrepreneur, les soucis sont omniprésents et ne laissent jamais de répit pour être en vacances. Quand n'y a-t-il plus d'échéances en fin de mois à satisfaire ? Quel mois dans l'année n'avez-vous plus d'échéances à supporter pour pouvoir partir en vacances ? Il existe un très beau projet de loi pour que les salariés touchent des bonus sur les résultats de l'entreprise. Si l'entreprise obtient des résultats, c'est grâce aux salariés, je suis d'accord sur ce point. Mais a-t-on dit un jour que si les résultats étaient atteints grâce aux sa-*

*lariés, ils étaient également responsables en cas de manque de résultats. A-t-on déjà parlé de malus applicables aux salariés dans un tel cas ? On ne peut être responsable d'un côté et ne pas l'être de l'autre.*

*On peut estimer que les résultats sont effectivement liés à un investissement fort des salariés mais on peut a contrario considérer que le manquement de résultats est la conséquence d'un défaut d'investissement des salariés.*

*Aujourd'hui, on a perdu la notion fondamentale du contrat de travail. Avec tout le respect que je dois aux salariés, j'estime que le contrat de travail est un deal : je t'emploie, tu m'aides à créer des richesses et je te donne une partie de ces richesses.*

*Mais actuellement, on est dans un schéma d'adoption du salarié. On oublie les principes de bases, les gens demandent des garanties à vie, mais quel entrepreneur a une garantie du chiffre à vie ? Comment donner des garanties qu'on n'a pas ?*

*Même quand vous avez une entreprise qui marche, comment être sûr que cela va continuer à fonctionner dans le temps ? Ce n'est pas possible. Comment pouvez-vous être sûr que votre personnel va correspondre à l'évolution de la société et du marché ? Tout va si vite !*

J.Entretien 10 : M. Hadi Kanaan , broker dans la compagnie d'assurance Fidelity au Liban.

### **1-Parler nous un peu plus sur L'assurance chômage perte d'emploi des dirigeants, chefs d'entreprise, mandataires sociaux, TNS et professions libérales.**

*La majorité des dirigeants et chefs d'entreprises, des associés et des mandataires sociaux ne peuvent pas bénéficier des indemnités pole emploi...*

*Compte tenu de la conjoncture, Il est aujourd'hui indispensable de souscrire une assurance chômage perte d'emploi pour vous protéger d'une défaillance de l'entreprise ou d'une révocation de votre mandat social par le conseil d'administration ! Il faut sécuriser ses revenus, sa carrière professionnelle et protéger sa famille en cas de perte d'emploi. L'assurance volontaire perte d'emploi chômage est indispensable au même titre que l'Assurance Responsabilité Civile Personnelle du Dirigeant, du Chef d'entreprise, du Mandataire social ou du responsable d'Association.*

## **2- Qui peut s'affilier à l'assurance chômage - perte d'emploi dirigeant ?**

*L'Auto-Entrepreneur ;*

*L'Artisan et le Commerçant ;*

*Le Dirigeant et le Chef d'entreprise ;*

*Le Directeur Général, le Dirigeant de SA, de SAS, de SARL ;*

*Le Dirigeant d'association percevant une rémunération professionnelle ;*

*Le Gérant d'EURL, d'EARL, de SARL, de SELARL, de SNC ;*

*Le Gérant de société d'exercice libéral exerçant en société civile ;*

*Le Gérant et associé en nom collectif ;*

*Le Gérant et associé de société en commandite ;*

*L'Administrateur de SA, le Président de directoire, le Président de conseil d'administration ;*

*Le Mandataire social.*

## **3- Quels sont les faits générateurs d'une prestation chômage suite à la perte de son emploi de dirigeant ?**

*1- Une procédure de sauvegarde, un redressement judiciaire, une liquidation judiciaire ou une cession judiciaire liée à une contrainte économique ;*

*2- Une fusion, une absorption ou une restructuration de l'entreprise liée à une contrainte économique ;*

*3- Une dissolution ou une cession amiable suite à une contrainte économique ;*

*4- Une révocation ou un non renouvellement du mandat social du dirigeant.*

K. Entretien 11 : M. David Barsoun, dirigeant dans l'entreprise responsable de la fabrication du carton à Wadi Chahrour au Liban.

### **1- Quels sont les compétences que doit avoir un sujet pour être chef d'une certaine entreprise en général ?**

*« Si les aptitudes sur lesquelles un salarié est évalué varient en fonction de l'entreprise ou du métier, certaines compétences transversales se retrouvent dans 60 à 70 % des cas votre habilité à travailler de manière autonome en fait partie. Il s'agit de déterminer si la personne peut faire son travail seule ou si elle a besoin d'être accompagnée ».*

*Faire correctement son travail ne suffit plus. Les entreprises souhaitent des collaborateurs proactifs, prêts à proposer des ajustements dans leur périmètre d'activité et à être force de proposition. Un informaticien qui intervient chez des clients sera évalué non seulement sur ses réalisations dans le cadre de ses missions mais aussi sur sa capacité à détecter par exemple de nouvelles opportunités de contrat ».*

*Le rapport avec les autres dans la sphère professionnelle sera aussi passé au crible. La propension d'un salarié à prêter main forte à ses collègues et à les intégrer dans son activité au quotidien sera examinée. De la même manière, la capacité à sortir de sa chapelle pour travailler en transverse avec les autres services est de plus en plus abordée lors de l'entretien annuel.*

*« Savoir établir des relations avec ses pairs, donner et récupérer des informations font partie des compétences comportementales évaluées aujourd'hui. La communication doit être claire et efficace, faire passer les idées pendant une réunion, remporter l'adhésion des autres.*

*Et dans le contexte économique actuel, les entreprises attendent une ouverture d'esprit de leurs salariés. C'est pourquoi l'adaptabilité fait partie des compétences sondées. On cherche à déterminer si les employés peuvent travailler de manière différente et s'ils peuvent porter et accompagner le changement ».*

## **2-A votre avis l'entretien est important avez de donner un emploi dans une entreprise ?**

*« Dans une majorité d'entreprises, l'entretien n'est pas exploité, ou alors de manière anecdotique. D'autre part, plus de 80 % des managers ne s'y préparent pas et sont dans l'appréciation personnelle plutôt que dans l'évaluation des compétences. Le manager et le managé passent une heure ensemble alors qu'ils pourraient se rencontrer régulièrement pendant l'année pour échanger, faire un bilan des attentes du collaborateur et fixer des objectifs. Dans les entreprises qui pratiquent un management rigoureux, l'entretien annuel est simplement une cerise sur le gâteau : il permet de prendre de la hauteur sur ce qui a été partagé une dizaine de fois au cours de l'année. »*

L. Entretien 12 : Mme Feyrouz Gemayel coordinatrice à l'école des malvoyants et malentendants Baabda (Lebanese School of Blind and Deaf).

### **1-Est-ce que les personnes ayant un handicap sont considérées comme chômeurs ?**

*Sur le terrain, le plan de contrôle des efforts de recherche d'emploi des chômeurs a abouti à créer un métier difficile mais en expansion, le "facilitateur", et surtout à rayer des statistiques et des allocations chômage des isolés, des chefs de famille, des cohabitants. Comme le montrent toutes les études, les personnes avec les niveaux d'enseignement les plus bas ont été les premières exclues.*

*Avec le gouvernement, ce plan a encore pris de l'ampleur, touchant maintenant aussi les temps partiels, les jeunes pas encore indemnisés, les 50-55 ans mais aussi de nombreux chômeurs jusqu'ici protégés car souffrant d'au moins 33 % d'inaptitude au travail.*

*Depuis, les personnes aveugles, sourdes ou souffrantes d'autres invalidités, pour lesquelles la recherche d'emploi est particulièrement ardue et l'accompagnement spécialisé réduit, se voient aussi convoquées et menacées d'exclusion des allocations.*

*Du fait de leur exclusion potentielle du droit aux allocations, ces personnes pourront dans certains cas demander à percevoir des allocations de remplacement pour adultes avec un handicap. Malheureusement, ce changement de statut leur rendra aussi l'accès au monde du travail encore plus difficile.*

*Les chômeurs indemnisés qui, en raison d'un handicap ou d'un autre problème de santé, présentent une inaptitude permanente au travail de 33 % au moins sont également soumis, depuis le 1er novembre 2012 à la procédure d'activation du comportement de recherche d'emploi. Je tiens tout de même à souligner que ces personnes ne sont pas soumises à la dégressivité en deuxième période d'indemnisation et leurs allocations ne sont pas réduites au forfait en troisième période.*

*Sur la base des données statistiques qui m'ont été communiquées par le ministère de santé pour l'année 2012, je peux vous dire que 16 000 chômeurs indemnisés de moins de 50 ans reconnus comme ayant une inaptitude au travail d'au moins 33 % sont, en principe, concernés par ce changement de réglementation.*

*Je suis bien consciente, qu'en raison de leur handicap, les chômeurs qui ont une aptitude limitée au travail éprouvent plus que d'autres des difficultés à s'insérer ou à se réinsérer sur le marché du travail. L'objectif de la procédure d'activation n'est pas de les stigmatiser, ni de les sanctionner, mais de les aider et de les encourager dans leur recherche d'emploi en les soutenant dans leur démarche active. Les services régionaux de l'emploi ont également un rôle important à jouer dans l'accompagnement de ces personnes fragilisées vers l'emploi.*

*Dans le cadre de la procédure d'activation du comportement de recherche d'emploi, l'évaluation est personnalisée et globale. La recherche active d'emploi et les efforts de réinsertion du chômeur sont toujours évalués en tenant compte de sa situation personnelle (âge, situation familiale, niveau de formation, possibilités de déplacement) et des caractéristiques du marché de l'emploi local ou sous-régional.*

*Il y a quinze jours, j'ai vu un documentaire dans lequel il était question de personnes qui avaient trouvé un travail bien que souffrant d'un handicap. Elles se faisaient aider d'instruments techniques, etc. Il n'est pas seulement question d'argent. Il est très important pour les personnes handicapées d'avoir la possibilité ou l'opportunité d'être intégrées dans la société grâce à l'emploi.*

*L'évaluation se base également sur les données disponibles et sur un maximum de données objectives comme les banques de données du ministère de santé et de la sécurité sociale, les informations transmises par les services régionaux de l'emploi et de la formation et les informations et documents recueillis lors de l'entretien d'évaluation des chômeurs.*

*Lors des évaluations des chômeurs qui ont une aptitude limitée au travail, il sera, bien entendu, tenu compte de leur situation spécifique, de leur aptitude partielle au travail, des contre-indications médicales éventuelles à l'exercice de certaines activités professionnelles et des secteurs d'activité professionnels pour lesquels ils sont encore aptes à travailler. Dans l'évaluation de leur disponibilité, il sera également tenu compte des éléments qui peuvent, le cas échéant, entraver leur remise au travail comme les difficultés de déplacement ou la nécessité de soins à domicile.*

*S'agissant d'une nouvelle procédure pour les personnes concernées, il a en outre été demandé au bureau de chômage de faire, dans un premier temps, preuve de souplesse dans*

*l'évaluation de chômeurs qui, en raison de leur handicap, éprouvent de sérieuses difficultés à rechercher un emploi.*

*Tout sera mis en œuvre pour faciliter le passage des personnes qui ne sont pas à leur place dans le secteur chômage au secteur qui est approprié à leur situation spécifique.*

M. Entretien 13 : M. Georges Bejjani, assistant en ressources humaines dans la section des médicaments à l'hôpital Sacré-cœur.

**1-Les chiffres du chômage sont au plus haut ces dernières années, quelle est votre analyse de cette situation ?**

*- Il y a deux séries de raisons pour expliquer la situation. D'une part, depuis trois, presque quatre décennies, les pays développés ont adopté des politiques néolibérales.*

*Résultat : un déplacement des richesses produites vers les actionnaires et donc un appauvrissement relatif des plus modestes. Ce système conduit à une impasse : dans tous les secteurs, les producteurs n'arrivent plus à écouler leur marchandise.*

*D'autre part, il y a la crise que nous connaissons, non pas depuis 2009 comme on le répète, mais depuis 2007, soit quatre ans et demi, et qui est d'ordre systémique, et non conjoncturel. Nous sommes à un tournant de civilisation, et si les logiques dominantes ne changent pas, la situation va continuer à empirer pour la majorité de la population.*

**2-Les plus jeunes, les plus âgés, les chômeurs de longue durée – les plus fragiles en somme – sont les plus touchés ?**

*On voit là les premiers effets de la réforme des retraites. On veut faire travailler plus longtemps les seniors, mais les entreprises ne les embauchent pas. Et c'est autant de jeunes qui ne peuvent pas entrer dans la vie active.*

**3-La politique actuellement mise en œuvre a-t-elle une chance d'améliorer la situation ?**

*Cette politique, menée soi-disant pour nous sortir de la crise, nous enfonce en réalité encore plus dedans. Il n'y a pas un seul exemple historique qui montre que mener une politique permet de sortir de la crise : il y a contradiction dans les termes. À mon avis la politique aggrave la crise, au prix d'une souffrance sociale qui devient politiquement très inquiétante, avec une extrême-droite qui en profite.*

## 5.6. Analyse générale

Le taux de chômage dans le monde arabe est parmi les plus élevés du monde. Il résulte d'un certain nombre de graves problèmes économiques, politiques et sociaux, dont l'absence de stratégies saines de développement, un climat des affaires défavorable, la mauvaise gouvernance, le manque de transparence et de responsabilisation et la corruption généralisée. Les gouvernements de la région doivent mettre en place des réformes politiques et socio-économiques afin de contrecarrer les effets néfastes du chômage des jeunes dans leurs pays.

Le chômage c'est la destruction d'emploi. Par ailleurs les innovations sont à l'origine de cette destruction d'emploi mais aussi à la création de nouveaux emplois qui sont de moins en moins nombreux et qui ne remplacent pas en totalité les emplois qui ont été détruits. Le chômage entraîne des conséquences lourdes sur les individus, ceux-ci n'ont plus les qualifications requises et sont donc démotivés. Il entraîne aussi des manifestations violentes (qui peuvent aller jusqu'au meurtre) des réinsertions assez compliquées par manque de formation, dans les cas les plus extrêmes les personnes peuvent aller jusqu'à se suicider. Aujourd'hui les jeunes sont particulièrement touchés par le chômage, c'est une des inquiétudes majeures de nos jours, avoir le bac n'est plus suffisant et même après plusieurs années d'études l'offre d'emploi reste toujours aussi basse.

De plus la destruction d'emploi peut nuire à l'activité économique étant donné que les individus n'ont plus de revenus suffisants pour consommer comme auparavant cela fait baisser la production et peut donc entraîner une destruction d'emploi, ainsi cela entraîne un cycle sans fin.

C'est pour cela que le choix de plusieurs solutions de tous les entretiens qu'on a déjà fait est indispensable à régler ce problème le plus vite possible.

Les chômeurs ont fait l'objet d'études, analyses et investigations nombreuses de la part de chercheurs en sciences sociales. Ceux-ci ont adopté des approches variées, qui ont été regroupées ici autour de cinq points de vue : inventer, mesurer, décrire, traiter, comprendre.

Ces focales très diverses débouchent sur un constat commun et paradoxal : à mesure que la connaissance s'accumule, le phénomène étudié apparaît plus flou, ses contours plus incertains, ses caractéristiques plus composites. Les chômeurs ne forment pas un groupe homo-

gène et spécifique, et, à ce titre, il est difficile d'en donner une analyse robuste et précise. Mais ce n'est pas cela qui est en cause. C'est plutôt que la signification associée au terme « chômeurs » devient plus problématique, que l'incertitude règne sur ce que l'on peut, légitimement, appeler les chômeurs, qu'à mesure que la connaissance progresse, on sait de moins en moins où commencent et s'arrêtent les frontières du chômage et des chômeurs.

Car ces recherches convergent pour montrer que ce que vivent – et ce que sont – les chômeurs ne s'épuise pas dans le modèle normatif de la privation d'emploi involontaire, transitoire et réglée par la recherche d'emploi. Elles établissent que l'accès à l'emploi est difficile, que les aides publiques se révèlent peu efficaces, que la sélectivité devient plus imprévisible, que la description statistique se complexifie, que les activités des chômeurs se diversifient, que les expériences vécues s'autonomisent, etc. Le cadre normatif permettant de penser le chômage se délite parce qu'il est issu d'une période de plein emploi, d'une société salariale où le chômage n'était qu'un résidu. Le chômage ne se réduit plus à une privation temporaire d'emploi prenant son sens comme anticipation de l'emploi futur, il n'est pas une lutte de tous les instants pour l'obtention du bien de plus en plus rare qu'est l'emploi.

Les recherches sociologiques explorent les conséquences de ce qui est maintenant généralement admis : le chômage est une construction sociale, résultant de la codification de certaines situations hétérogènes en un statut (chômeur), et impliquant la reconnaissance sociale d'une légitimité à occuper un emploi. Elles font alors resurgir des questions qui semblaient résolues : qu'est-ce qu'être chômeur, comment définir les chômeurs, quelles sont les limites de la catégorie ?

Elles montrent que, moins que jamais, le chômage n'a la stabilité et la netteté des concepts analytiques, des agrégats statistiques, des statuts juridiques : il est une convention sociale. Et le considérer comme tel, c'est analyser les processus de codification et de catégorisation dont font l'objet ceux qui sont étiquetés comme chômeurs (et ceux auxquels cette dénomination est refusée). C'est considérer ces processus comme composites et non homogènes, inachevés et non clôturés, polémiques et non convergents. C'est alors que l'on éclaire les tensions entre la permanence de la catégorie de chômage et l'émergence de catégories périphériques qui se multiplient à l'époque contemporaine (non-emploi, pauvreté assistée, inactivité forcée, inva-

lité, sous-emploi...). C'est alors que l'on dévoile que le chômage est une catégorie problématique, tiraillée entre un noyau dur et stable et des contours de plus en plus flous et épais...

# **Chapitre 6**

## **Analyse de l'enquête**

Une première lecture des réponses vient nous confirmer avant tout que :

- 1. La modernisation des administrations publiques mène à une meilleure gestion de ses ressources humaines.**
- 2. Une collaboration étroite entre les agences gouvernementales et les entreprises locales est bénéfique pour le secteur du travail.**
- 3. L'adoption de nouveaux instruments, outils et mécanismes en ressources humaines contribue à améliorer le marché de l'emploi.**

Une lecture plus attentive de ces résultats nous confirme également ce que dévoilait dernièrement la directrice de l'Institut des Finances dans sa dernière tribune<sup>237</sup> en écrivant que les libanais réclament des organisations et institutions plus efficaces, des fonctionnaires ‘recrutés’ et ‘formés’ pour ‘servir’, en s’inspirant de valeurs, en ‘transférant’ les valeurs. Ils réclament par-dessus tout à ce que cette richesse humaine, qui durant des années était reconnue pour sa solidarité et sa résilience, demeure la clé de voûte d’une gestion plus flexible et entreprenante des administrations. Toujours dans ce contexte Bitar, en citant de Brie<sup>238</sup>, met l’accent sur la dépendance réciproque du milieu avec le système économique (concept examinée dans notre revue de littérature) en soulignant que le vrai changement ne sera ressenti que ‘lorsque les dirigeants intégreront l’équation sociale et économique dans leurs projets’ ; et ceci en modifiant les comportements et les pratiques anciennes qui sapent la productivité, la performance, et la volonté de paraître comme un modèle d’excellence.

Ce point de vue est avancé par Deutscher<sup>239</sup> qui prévoit comme solution un espace de travail enrichi par des comportements modifiés et améliorés qui s’orientent vers les connaissances, et ‘l’apprentissage des connaissances’, vers la recherche de l’information utile pour chaque fonction et la ‘transmission de l’information’, vers l’expérience qui édifie la qualité du travail ; par contre les cultures et comportements isolationnistes et non-coopératifs des uns et des autres basculent les repères de l’organisation prévenant les employés de travailler ensemble. D’ailleurs

---

<sup>237</sup> <https://www.lorientlejour.com/article/1075492/halte-au-mepris-de-letat-libanais-.html>

<sup>238</sup> <https://www.lorientlejour.com/article/1075493/un-tournant-constitutionnel-salutaire.html>

<sup>239</sup> Entretien conduit avec l’auteur

grâce aux projets SAROL 1 et SAROL 2 ([www.ruleoflaw-lebanon.info](http://www.ruleoflaw-lebanon.info)) Deutscher a pu mener une série de formations pour réhabiliter l'appareil administratif de l'Académie des FSI (Forces de Sécurité Intérieure) au Liban et y implémenter une vision managériale qui couvre non seulement des apprentissages qui concernent les nouvelles techniques professionnelles, la circulation routière, le renseignement, les investigations, le maintien de l'ordre public et la police de proximité, mais également une familiarisation avec des thèmes de culture générale, de culture juridique, de relations internationales, d'histoire et de géographie.

Ce processus étalé sur une longue période avait aussi pour but de rééquiper une organisation de savoir-faire pour qu'elle soit avant tout capable à se gouverner et qu'elle puisse être aussi un interlocuteur et un partenaire (un protecteur) de poids dans une société qui cherche l'ordre et la sécurité. C'est donc dans cet esprit innovateur et réformateur qu'une ingénierie de formation a été lancée, incluant des missions en audit de formation, en évaluation de la formation et en management de la formation.

Au fil des mois Deutscher a mené une série de réunions de travail sur des sujets comme :

- LA NEGOCIATION /COMMENT DEVENIR UN BON NEGOCIATEUR ET SAVOIR CONVAINCRE
- LE PILOTAGE D'UNE EQUIPE-PROJET
- LA CONCEPTION D'UNE STAGE DE FORMATION POUR LES NOUVELLES RECRUES
- LE MANAGEMENT DES SITUATIONS DE CRISE
- L'INTEGRATION D'UN NOUVEAU COLLABORATEUR ET SON MENTORAT
- LA PREPARATION ET L'ANIMATION DES REUNIONS
- LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE
- LES METHODES E. LEARNING
- LA REUSSITE DES INTERVENTIONS DE FORMATION
- LA CONSTRUCTION DU LEADERSHIP ORGANISATIONNEL
- LA GESTION D'UNE EQUIPE
- LA CREATIVITE ET LE DEVELOPPEMENT PERSONNEL

- L'EXERCICE DU METIER AU QUOTIDIEN
- LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES-CLES
- L'AUTOFORMATION DANS SES ASPECTS SOCIAUX
- LA FORMATION DES FORMATEURS
- LA METHODOLOGIE POUR CONDUIRE UN CHANGEMENT
- LA GPEC – GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES
- L'ART DU MANAGEMENT POUR MOTIVER UNE EQUIPE
- LES FONDAMENTAUX POUR UN MANAGEMENT DE PROJET
- LA RESPONSABILITE RH / LA GESTION DES PERSONNES / LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA FONCTION PUBLIQUE
- LA CONSTRUCTION D'UN DISPOSITIF DE FORMATION

Toutes les réunions de travail étaient conduites en présence d'équipes qui suivaient également des entraînements ou des instructions en ce qui concerne les investigations scientifiques (avec la participation des experts de la Gendarmerie nationale), les investigations de scène de crime, les interrogatoires et les auditions de police le sniping, le self-défense, les techniques de tir au fusil à lunette, les pratiques en criminologie, les innovations en matière de fraudes et contrefaçons, la science des empreintes, les techniques de préparation à la haute performance, le renseignement et le contre-espionnage, le droit pénal général et la procédure pénale.

Dans ce même registre il faut signaler le partenariat récemment signé par la Direction Générale des Antiquités avec CrossKnowledge<sup>240</sup>, un corps professoral reconnu en tant qu'acteur-clé dans l'apprentissage numérique et qui appartient au groupe Wiley. Les programmes de CrossKnowledge sont spécifiquement désignés pour des organisations et entreprises qui souhaiteraient entreprendre les changements nécessaires afin de relever les défis environnementaux,

---

<sup>240</sup> Depuis 2016 l'Office du Ministère de l'Etat pour les Reformes Administratives (OMSAR) a lancé un portail d'e-learning <https://iquad.me/2016/10/27/e-learning-portal-for-government-of-lebanon/> pour que les fonctionnaires puissent enrichir leurs connaissances sur certaines pratiques ou développer de nouvelles compétences à travers des accès interactifs personnalisés au site <https://www.crossknowledge.com/>

mieux gérer les situations difficiles, et adapter le comportement des acteurs aux évolutions qui redessinent le monde du travail aujourd'hui. Ainsi le personnel de la DGA est encouragé à suivre en ligne des matières ou des cours, simples mais soigneusement élaborés par des experts, pour se familiariser doucement avec la conduite du changement et le déploiement digital dans les structures de l'organisation.

Parmi les nombreuses matières à explorer signalons par exemple :

- L'influence de la culture sur les méthodes de travail.
- Les compétences -clés pour réussir en contexte interculturel.
- Comment adapter son style de communication.
- Comment développer son empathie.
- Comment diagnostiquer un problème de communication.
- Comment communiquer un message important.

Ainsi en ce qui concerne une matière comme l'empathie l'acteur aura l'opportunité d'apprendre, ou plutôt de découvrir, qu'être empathique lui permettra de développer certains comportements dont il s'en servira pour établir le dialogue, pour adopter une attitude coopérative, pour comprendre le prochain – partenaire, collègue ou contribuable/consommateur, dans sa logique, et le potentiel qu'il peut représenter dans sa différence. Ce processus pédagogique est une formation pour s'épanouir de l'intérieur vers l'extérieur ; une démarche de resocialisation avec son propre entourage, son propre milieu, pour que le travail se libère de ses anciens territoires cantonnés dans des anciennes pratiques, et se recentre sur l'autre, en l'accueillant tel qu'il est, en prenant le temps pour s'intéresser à sa situation. Voilà donc des opportunités pour que la réciprocité et la confiance profonde soient réinstallées dans l'entreprise. Les comportements incohérents des êtres disparaîtront progressivement pour donner la place à la cohérence.

D'ailleurs Bouchez<sup>241</sup>, puisant ses observations aussi bien dans les travaux de psychologues et sociologues (Amalberti, 2005 ; Daniellou, 1997 ; Leplat 1997, Reynaud, 1988. Suchman, 1987), que dans ceux de chercheurs spécialisés dans les sciences du management (Wenger, McDermott et Snyder 2002), examine longuement l'impact des comportements professionnels sur l'ambiance générale, le déroulement du travail et l'exécution ou la non-exécution des fonctions attribuées à chaque acteur. Dorénavant, déclare-t-il, ces comportements doivent nécessairement avoir recours aux interactions d'apprentissage. C'est ainsi que les acteurs partageant un intérêt ou un objectif commun apprendront à mieux le faire, en construisant ensemble une identité imperturbable qui symboliserait l'image rassurante et bienveillante de l'organisation comme une composante incontournable de la société. D'où la priorité qu'on doit accorder au Liban à l'identité sociocommunautaire de l'organisation, solidaire de son environnement – qui sera sans cesse améliorée par des interventions rénovatrices des pratiques professionnelles, solidaire aussi des ambitions exprimées par les acteurs de cet environnement, afin d'abolir les habitudes préférentielles, discriminatoires et infructueuses de certains acteurs, et de réinsérer le sens éthique du travail.

D'après Cohendet et al (2014)<sup>242</sup>, mentionnés par Bouchez, le ciment de la communauté de savoir est assuré par le respect de normes sociales propres à la communauté - cette dernière étant considérée comme un dispositif de coordination permettant à ses membres de perfectionner leurs compétences, à travers l'échange d'un répertoire commun de ressources qui s'élaborent en même temps que s'articule la pratique de la communauté. Les responsables hiérarchiques, avec l'appui des DRH, doivent donc être d'emblée ouverts à tout type de collaboration pour offrir une forme de liberté coordonnée aux collectifs communautaires.

Gergian<sup>243</sup> estime que dans certaines organisations de grandes étapes restent à franchir. Il plaide pour un management interdépartemental qui réintroduirait urgemment la recherche de la 'qualité' dans le travail. En effet il considère que le vrai problème faisant retarder la majorité des démarches organisationnelles est justement la perte de la qualité de travail. Avec des

---

<sup>241</sup> Bouchez Jean-Pierre, *L'entreprise à l'ère du digital, Les nouvelles pratiques collaboratives*, De Boeck Supérieur, Coll. Méthodes et Recherches, Louvain-la-Neuve, 2016, p. 19

<sup>242</sup> *Idem*, p. 22.

<sup>243</sup> Entretien conduit avec l'auteur

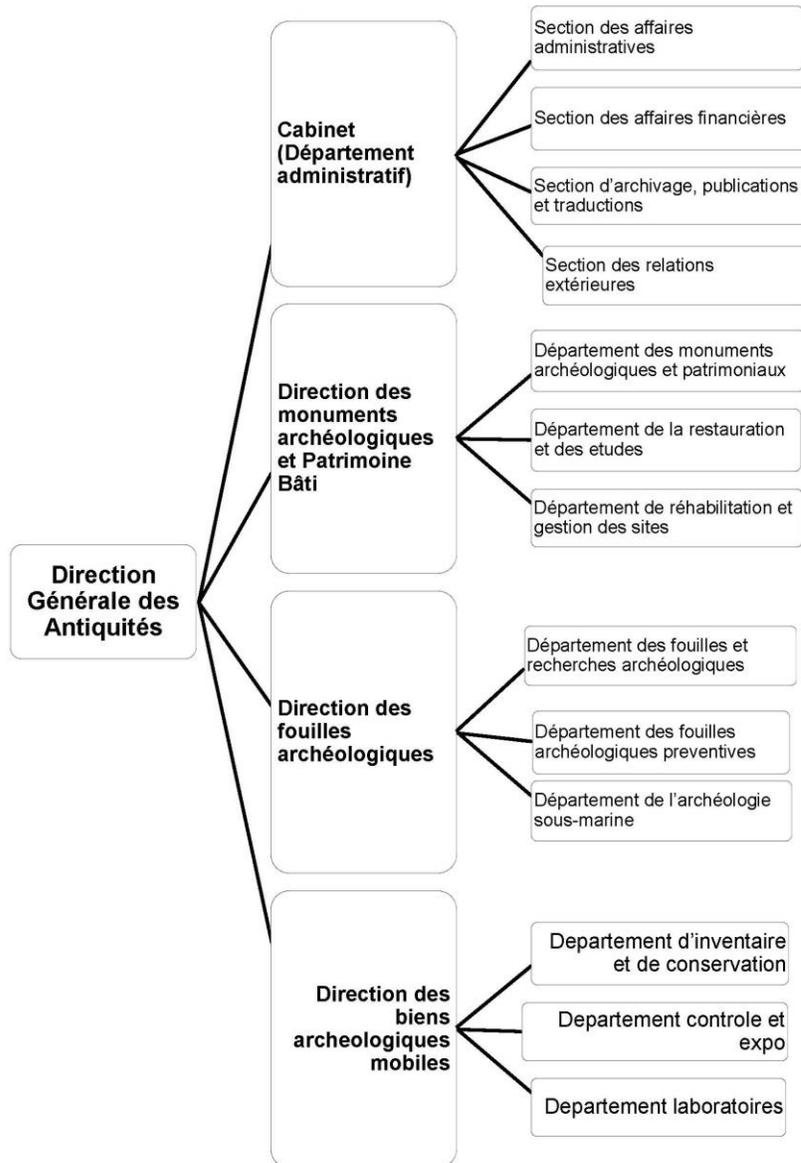
transactions qui entraînent d'un département à l'autre dans l'attente de l'approbation d'un haut-fonctionnaire, ou des projets interrompus à mi-chemin, la confiance des acteurs envers l'organisation va donc lentement s'éroder. Ceci aboutira, comme c'est le cas aujourd'hui, à une médiocrité des rendements, et plus particulièrement à une médiocrité des exécutions.

Or la prévalence d'une telle situation qui, faut-il le souligner, n'est nullement inhabituelle au niveau institutionnel, aura des conséquences graves sur l'équilibre psychosociale de l'organisation, sur les processus de communication et des échanges professionnelles, et les attitudes des uns envers les autres. En effet de l'avis de Gergian<sup>244</sup> de nombreux fonctionnaires pensent qu'ils sont injustement délaissés et même parfois expressément ignorés, par un système managérial qui n'a pas encore affiché manifestement sa "volonté" d'apprécier leurs compétences ou de développer leurs talents. Il déplore un comportement organisationnel qui n'incite pas la coopération et ne suscite aucune mesure de coordination intra- et interdépartementale, intra- et interministérielle. Ceci finira donc par distancier et aliéner le salarié de son propre métier, en créant aussi le sentiment d'être marginalisé ou ostracisé de son équipe, de son département et en général de son environnement.

Le tableau suivant représente la structure et les divisions départementales au sein de la Direction Générale des Antiquités. Au niveau du Département Administratif nous avons, par exemple,

---

<sup>244</sup> Entretien conduit avec l'auteur



(Divisions et sous-divisions des départements de la Direction Générale des Antiquités au Liban)

quatre sections distinctes, autonomes dans leurs travaux, mais interdépendantes l'une de l'autre : Les affaires administratives, les affaires financières, la section d'archivage, et la section de relations extérieures. Mais cette interdépendance est souvent remise en question pour les raisons suivantes :

Manque de coordination :

- ✓ Au niveau des ministères

- ✓ Au niveau des départements
- ✓ Au niveau des régions

Manque de collaboration entre les départements administratifs et techniques :

- ✓ Au niveau de la gestion des sites archéologiques
- ✓ Au niveau de la gestion du patrimoine culturel régional
- ✓ Au niveau des inspections :
  - Permis de construction
  - Fouilles illégales
  - Trafic illicite des antiquités

Ces éléments peuvent ralentir, ou simplement freiner, le déroulement des missions vitales, surtout lorsque les manques de moyens se font ressentir, sans mentionner aussi les attitudes de non-coopération. Ainsi à la Direction des Monuments Archéologiques, une division comme le Département de Réhabilitation et de la Gestion des Monuments, qui s'occupe des biens culturels immobiliers et des sites archéologiques classés, a besoin d'une grande mobilisation de ressources pour effectuer les démarches qui lui sont assignées ; de même le Département des Etudes et Restaurations qui prépare des cahiers de charges, contrôle des matières et produits de constructions, et protège des structures et monuments anciens

Au Département des Fouilles et des Etudes Archéologiques, des problèmes similaires sont rencontrés au niveau de la gestion des fouilles, des travaux d'excavations, de la prospection des sites archéologiques, de la réception et stockage des antiquités, de la gestion des dépôts archéologiques, des analyses physicochimiques, du suivi du trafic et commerce illégal des antiquités. D'où la nécessité de lancer des programmes de rencontres pour se comprendre d'abord et ensuite éliminer progressivement les postures destructrices.

Les DRH devront être bien impliqués dans ces programmes et demander la participation active des responsables et des salariés pour établir des rapports de respect et de considération mutuelle. Dans ce contexte les notions d'approche, d'évaluation, d'estime, d'analyse, de compréhension, d'acceptation, et de tolérance sont éventuellement requises ; et ceci afin de dissiper les différents

types de conflits (d'idées, de valeurs, d'intérêts, de personnes, etc.). Nous savons bien que certaines idées sont parfois difficiles à défendre, elles doivent donc être exposées clairement ; de même pour les intérêts qui peuvent soudain générer des prises de positions opposées entre les administrations et les départements.

Dans son intervention le rôle du DRH est justement de ficeler efficacement les éléments et les approches qui contribuent à l'amélioration de la communication dans les entreprises :

- Des entretiens pour se connaître et clarifier ses positions.
- Des rencontres informelles pour connaître et comprendre les autres.
- Des discussions internes pour s'interroger sur les objectifs des uns et des autres<sup>245</sup>.

Dans certaines situations une refonte complète du fond et de la forme de communication est recommandée ; ce qui transformera la communication en un acte concret de management. D'ailleurs le déploiement subtil et méticuleux des outils de communication doit être perçu en tant qu'un objectif de progrès pour le management, puisque sur ce sujet l'enjeu principal consiste à se recentrer sur les attentes et les capacités du "corps social" et le "préparer", le "former", pour qu'il devienne un acteur de l'évolution de l'organisation. D'autre part Freund<sup>246</sup> nous rappelle que dans ce processus évolutif l'ajout de la communication ascendante permettra à l'organisation de disposer d'un outil de management performant en invitant chaque salarié à devenir un acteur de la vie de l'entrée ; cette démarche "réparatrice" des liens et des relations s'appuiera sur le rôle particulier de l'encadrement qui facilitera la descente de l'information et permettra sa remontée.

Ainsi nous revenons à l'essence même de la fonction RH, imprégnée d'efforts managériaux pour "soigner" les relations, les "guérir" et travailler sur une resocialisation de rapports organisationnels sains. Mais pour triompher et faire triompher ces efforts le DRH devra se présenter comme une personne de conviction qui saura défendre son client interne tout en

---

<sup>245</sup>Séror Georges, *Aide-Mémoire de la Communication*, Dunod, Paris, 2016, p. 126

<sup>246</sup> Freund Yannick, *Ressources Humaines : Outils et méthodes de management des RH*, Ed. Maxima, Paris, 2017, p. 332

veillant sur les intérêts du client externe. Il devra être en même temps soucieux aussi de créer une stratégie qui sera bénéfique aux deux clients, en répondant à la question suivante :

‘‘Comment satisfaire le client interne pour que le fonctionnement de l’organisation en soit bien optimisé et que les rendements puissent attirer la loyauté du client externe ?’’<sup>247</sup>

Nous remarquons donc que pour chercher la loyauté et la fidélisation du client externe il faut d’abord fidéliser le client interne, et réunir toutes les conditions :

- Pour qu’il apprécie de travail,
- Pour qu’il soit appréciée dans son travail.
- Pour qu’il puisse progresser, grâce à des formations, vers d’autres fonctions.

Il est donc nécessaire de construire la place de la formation dans la GRH, et surtout l’institutionnaliser pour qu’elle soit capable à répondre convenablement aux attentes sociétales ; cette construction fera certes l’objet de contrôle de la part des administrations, mais aussi de négociations de la part des partenaires sociaux. Au Liban nous constatons qu’il est aujourd’hui prioritairement urgent de mobiliser des ressources sur des questions technico-administratives et solliciter les méthodes adaptatives enseignées par les experts consultants. Car pour exister, survivre et évoluer l’entreprise doit rechercher l’assurance d’être en conformité avec les obligations qui lui incombent et à bénéficier de compétences dont elle ne dispose pas

Carre et Caspar<sup>248</sup>, citant les travaux de Tremblay (*GRH face à la crise, GRH en crise ? 1997*) et de Zarifian (1988) déclarent qu’une politique de formation répondra à des objectifs principaux :

- Permettre d’adapter l’individu/l’acteur aux changements structurels et aux modifications des conditions du travail impliqués par l’évolution technologique et organisationnelle.
- De déterminer et d’assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l’entreprise.

---

<sup>247</sup> Freund Yannick, *Ressources Humaines : Outils et méthodes de management des RH*, Ed. Maxima, Paris, 2017, p. 334

<sup>248</sup> Carré Philippe et Caspar Pierre, *Traité des Sciences et des techniques de la formation*, Dunod, Paris, 2017, p. 154

Dans cette perspective il faut retenir le fait que la logique compétence a fait évoluer les pratiques de gestion de la formation aussi bien que les acteurs de la formation. Cependant, la formation en entreprise ne doit surtout pas être réduite pas à une série de stages. Elle doit se situer au cœur de la responsabilité managériale. De son côté le manager, au contact de son collaborateur, sera amené à le faire grandir, lui inspirant de la confiance, lui insufflant des compétences supplémentaires qui seront enracinées dans ses pratiques au fil des différentes formations (Mantione, 2015).

Aujourd'hui malgré la situation délicate que nous témoignons il existe toujours dans le domaine de l'emploi un impressionnant potentiel de création d'activités. Une récente enquête menée par Radio France Internationale<sup>249</sup> révèle d'ailleurs que des jeunes Libanais utilisent les nouvelles technologies pour venir en aide à la société. De l'avis d'un des intervenants interviewés durant cette enquête l'objectif actuel est de s'appliquer aux problèmes que les gouvernements précédents auraient dû régler depuis des années, notamment en repensant aux politiques GRH. Dans ce sens des stratégies RH efficaces pourraient :

- Accompagner les organisations dans leur processus de modernisation à travers une meilleure gestion de leur richesse humaine.
- Habilitier les salariés à être les facteurs cruciaux de la modernisation de l'organisation, son efflorescence professionnelle et sa compétitivité.
- Réenchanter le travail et son environnement.
- Réengager l'organisation dans sa mission sociétale.

En réalité au-delà du cadre des administrations et des organisations, nos résultats viennent confirmer le besoin profond et sincère d'entamer la professionnalisation et la modernisation des différentes industries et secteurs au Liban, avec un accent particulier sur le coaching et les stages de formation. Sur ce sujet un récent sondage publié par le Commerce du Levant<sup>250</sup> annonçait une certaine différence de perception entre les employeurs et les employés concernant les barrières d'accès à

---

<sup>249</sup> <http://www.rfi.fr/hebdo/20160826-liban-startup-face-crise-jeunesse-libanaise-passe-action>

<sup>250</sup> <http://www.lecommercedulevant.com/node/25919>

l'emploi. Ainsi les jeunes diplômés citaient le manque d'expérience et le manque de compétences nécessaires parmi les principaux obstacles pour avoir accès sur le marché du travail.

Ces interventions font état de recommandations formulées par Lipton et Pettigrew concernant la formation et la transmission, et surtout l'apprentissage personnalisé des nouvelles technologies de production. Ainsi il doit y avoir une adaptation pour "façonner" notre environnement. Une prise de position par les managers, les responsables, les membres de l'équipe, pour mieux réagir face aux développements internes et externes.

## **QUESTIONNAIRE EN VERSION ANGLAISE**

**1. Are you active professionally? Employee/Worker/Craftsman/Independent work**

- **Yes**
- **No**

**2. Are you concerned by the recent developments in the employment sector?**

- **Yes**
- **No**

**3. Do you think these developments may have?**

- **Positive impacts**
- **Negative impacts**

**4. Which of these developments does currently have a negative impact on the employment sector?**

- **The sociopolitical situation**
- **The regional wars**
- **The flux of Syrian refugees**
- **Syrian workers**
- **All above**

**5. Which of these developments does currently have a positive impact on the employment sector?**

- **The digitized work processes**

- **Niche expertise in each employment sector**
  - **Flexible work schedule**
  - **New practices in management**
  - **All above**
- 6. Do you think that the government is engaged to improve the situation in the employment sector?**
- **Yes**
  - **No**
- 7. Do you think that the government is responsible about the deteriorating situation in the employment sector?**
- **Yes**
  - **No**
- 8. Would a partnership between the public and private sectors be beneficial for the employment sector?**
- **Yes**
  - **No**
- 9. Must reforms in the public sector include?**
- **A better management of public administrations**
  - **A restructuring of human resources**
  - **Introducing new instruments of performance**
  - **Introducing new legislations**
  - **A reexamination of tasks and responsibilities in each administration**
- 10. Can reforms in the public sector solves the problem of unemployment?**
- **Yes**
  - **No**

**11. Does the code of labor necessitate a review?**

- Yes
- No

**12. Can the private sector reorganize itself amid the current conjuncture?**

- Yes
- No

**13. Could such reorganization contribute in diminishing the level of unemployment in Lebanon?**

- Yes
- No

**14. Choose the key themes of such reorganization:**

- Job creation
- Salary readjustment
- Workers' right
- Regulation of the employment sector

**15. Quels sont les facteurs qui nécessitent un investissement continu par les responsables des entreprises ?**

- Les ressources humaines
- Les trainings
- Les compétences
- Tous

**16. Is the sector of art crafts struggling to survive?**

- Yes

- **No**

**17. Must this sector undergo a process of modernizing its enterprises through a better management of its human resources?**

- **Yes**

- **No**

# **Chapitre 7**

## **L'effet sociétal**



De nos jours nous témoignons l'émergence d'un marché de travail, multiforme, multidimensionnelle, aux horizons élargis, et qui inclue des nouvelles compétences, des connaissances et des savoirs. Ce marché est directement lié aux progrès technologiques et doit ainsi se réinventer, se repositionner et se restructurer perpétuellement pour accompagner les changements survenus au sein de nos sociétés et organisations. Enfin il faut ajouter que ces dernières sont de plus en plus façonnées par les forces complexes d'une globalisation massive.

Ces éléments nous poussent à examiner diverses théories qui mettent en lumière les crises et les moyens de résoudre les problèmes contemporains du marché du travail. Dans cette perspective, et pour répondre à notre sujet essentiel, nous constatons que la flexibilité du travail constitue l'un des leviers les plus importants sur lesquels les entreprises s'appuient pour rendre leur production plus flexible. D'après Cadin et al<sup>251</sup> la nature du système de relations professionnelles et le poids de la négociation collective sont déterminants des modes d'accès à l'emploi et des modalités de la mobilité professionnelle. A vrai dire les recherches explorent cette question des modèles nationaux de flexibilité, qui constitue maintenant une forte interrogation théorique et en même temps une piste de recherche pour les organismes étatiques en quête de solutions pour tenter de régler ou de juguler leurs problèmes d'emploi.

---

<sup>251</sup> Cadin Loic et al, *Pratiques et Eléments de Théorie GRH : Gestion des ressources humaines*, Ed. Dunod, Paris, 2012, p. 59

Il est fort intéressant de mentionner ici que dans leur étude sur les pratiques et les éléments de théorie GRH, Cadin et al évoquent la notion d'effet sociétal qui renvoie à la relation particulière existant dans chaque pays entre le système des relations professionnelles, le système éducatif et l'organisation des entreprises. En réalité les relations professionnelles dans les organisations, la réglementation du travail, les structures et les pratiques des entreprises sont des thèmes minutieusement scrutés par des chercheurs depuis les années 1980.

Plus tard, Cressey et Jones (1995), cités par Desmarez<sup>252</sup>, redéfinissaient le mécanisme réel du système d'emploi déclenché par l'interaction entre le système de production et le système du marché du travail. Dans son analyse sur les frontières du marché du travail ce dernier évoque aussi la nature du système d'emploi annoncé par Marsden (1999) dans son environnement institutionnel : c'est une relation de coopération et de subordination permettant aux deux parties d'accepter certaines contraintes vitales pour la survie de l'organisation. Dans ce contexte les travailleurs sont incités à développer de nouvelles compétences pour accompagner les changements sectoriels, mais aussi pour satisfaire les demandes des dirigeants.

Il faut ainsi cibler les fonctions liées à chaque département du travail avec pour but central d'aborder convenablement la production et la formations :

A- Regrouper les tâches suivant les spécialisations afin que les salariés compétents en soient chargés.

B- Définition des critères en désignant les instruments liés à l'emploi et à son évolution.

Cependant ces démarches requièrent non seulement un certain niveau de préparation et d'évaluation mais également le recueil d'informations sur multiples indicateurs. Marsden (1999) estimait que la relation d'emploi est l'élément primordial dans l'environnement du travail et sa diversité peut inévitablement influencer toute règle de transaction. C'est donc à partir de ce constat que nous observons la manière dont une règle diffusée pourrait accélérer et renforcer l'action d'une organisation. D'ailleurs dans son étude Desmarez revient sur l'effet sociétal tel qu'analysé par Maurice, Sellier et Silvestre (1982), en affirmant que ce phénomène est associé à la manière dont les firmes pilotent leurs ressources humaines ; car, d'après l'auteur, elle "correspond aux

---

<sup>252</sup> Desmarez Pierre, *La Comparaison Internationale des Marchés du Travail : Pour une redéfinition des frontières*, PUF, Revue "L'Année Sociologique", 2003. No. 2, vol. 53, p. 346

modalités locales d'institutionnalisation de la relation d'emploi''<sup>253</sup>. Cependant, en se référant au processus d'institutionnalisation qualifié par Max Weber de "cage de fer", il précise que cet "effet sociétal" n'en est certes pas, puisque les acteurs ne sont pas obligés de se conformer à la règle dominante. Ils peuvent donc choisir une autre solution, une autre voie, l'alternative qui se démarque des règles préconçues.

L'ultime mérite du travail de Desmarez est le fait qu'il offre de nouvelles perspectives basées sur l'engagement des acteurs qui veulent dépasser les frontières institutionnalisées par des pratiques de management qui ne sont pas en phase avec les changements du marché, de l'époque et surtout de la société. Ces réflexions étaient déjà menées par Lanciano et al (*Les acteurs de l'innovation dans l'entreprise*, 1998), Fondeur et Lefresne (*Les jeunes, vecteurs de la transformation structurelle des normes d'emploi en Europe ?* 2000), Katz et Darbshire (*Converging Divergences : Worldwide changes in employment systems*, 2000), Gilbert et Van Voorhis, (*Activating the Unemployed*, 2001). Elles jettent la lumière sur la dynamique, le changement et l'innovation dans l'espace d'action des acteurs.

Décidément ces études, et bien d'autres, sur l'effet sociétal nous incitent à reconsidérer le cas libanais dans cette perspective. Il faut ainsi situer les institutions étatiques et les entreprises privées dans les rapports qu'elles entretiennent avec les citoyens, les consommateurs et la société en général. En élargissant l'horizon de nos croyances sur les pratiques managériales et l'intégration du facteur sociétal dans notre pensée philosophique nous trouverons la flexibilité annoncée par Maurice (*Convergence and/or societal effect for the Europe of the future ?*1995 et *The paradoxes of societal analysis : A review of the past and prospects for the future*, 2000)<sup>254</sup>. Cette flexibilité dépendra d'abord des activités conduites les organisations, les institutions et les professionnels issus d'un système industriel localisé, et en second lieu des relations sociales qui définissent le rôle des acteurs dans leurs espaces tout en générant les effets sociétaux.

---

<sup>253</sup> Desmarez Pierre, *La Comparaison Internationale des Marchés du Travail : Pour une redéfinition des frontières*, PUF, Revue "L'Année Sociologique", 2003. No. 2, vol. 53, p. 346

<sup>254</sup> *Idem*, p. 369

Une analyse approfondie du cas libanais nécessite donc de mettre en perspective les dimensions sociétales du rapport salarial. C'est justement en observant et expliquant la portée de ces dimensions que Maurice, Sellier et Silvestre contribueront avec lucidité à la compréhension des éléments singuliers d'une organisation industrielle locale<sup>255</sup>. Ils désigneront l'effet sociétal comme l'aboutissement de cohérences structurelles entre l'environnement professionnel, organisationnel et éducatif. Cependant ils insisteront sur les changements extraterritoriaux qui viendront affecter l'évolution de la société moderne aussi bien sur le plan local que sur le plan national. A travers ce prisme nous constatons que le Liban doit se recomposer au niveau institutionnel pour redynamiser ses engagements sur quatre fronts :

- Les interactions interétatiques
- Les interactions intergouvernementales
- Les interactions entre les secteurs publics et privés.
- Les interactions entre forces globales et forces locales

Dans ce registre il est évident que l'innovation soit un facteur intégral dans tout processus d'engagement. Sur ce point Verdier note que celle-ci est désormais perçue comme le "nouvel impératif catégorique de la concurrence économique sur le marché local, régional et international". De toute façon l'innovation peut devenir un outil de créativité, un instrument de savoir, pour relier la mondialisation avec la localisation.

Cette stratégie adaptative redéfinira les standards des entreprises suivant leur rapport sociétal. Citant les études de Callon (1992) sur la "Variété et irréversibilité dans les réseaux de conception et d'adoption des techniques", et d'Amable et al (1997 sur "Les systèmes d'innovation à l'ère de la globalisation" l'auteur ajoute que l'innovation dépend de l'interaction permanente entre les faits de socialisation et les faits d'organisation<sup>256</sup>.

---

<sup>255</sup> Verdier Eric, *Mondialisation et Analyse Sociétale : L'exemple de l'innovation*, in Daniel Mercure, Une société-monde ? Ed. De Boeck, Coll. "Ouvertures sociologiques", Bruxelles, 2001, p. 263, <http://www.cairn.info/une-societe-monde--9782804137892-page-259.htm>

<sup>256</sup> Verdier Eric, *Mondialisation et Analyse Sociétale : L'exemple de l'innovation*, in Daniel Mercure, Une société-monde ? Ed. De Boeck, Coll. "Ouvertures sociologiques", Bruxelles, 2001, p. 263, <http://www.cairn.info/une-societe-monde--9782804137892-page-259.htm>, p. 262

En réalité nous constatons que les changements d'ordre scientifique, comportemental et managérial s'enchaînent à une telle vitesse, et ceci à l'échelle globale et locale, qu'il donne naissance à une confrontation de savoirs. Le rôle des acteurs est de choisir avec souplesse, vigilance et dextérité les systèmes productifs qui appuieront sur les valeurs, la qualité et les services de l'organisation.

D'autre part dans son étude sur la formation professionnelle Giraud<sup>257</sup> observe que dans les pays développés, les marchés du travail sont définis par des structures et des habitudes sociales régulières qui influencent le comportement des acteurs et déterminent leurs choix. En soulignant les analyses de Maurice, Sellier et Silvestre (1982) et notamment "Marchés du travail et crise économique : de la mobilité à la flexibilité" (Silvestre, 1986) l'auteur énumère les multiples enjeux qui suscitent une remise en question des anciennes méthodes :

- Les modalités d'organisation du travail dans l'entreprise : le type des relations hiérarchiques
- Les systèmes de relations professionnelles : la gestion et le management des conflits
- Les systèmes de formation et de promotion des employés

D'après Giraud<sup>258</sup> ces enjeux peuvent être adressés par l'ensemble des acteurs afin de générer une autonomie vis-à-vis de la politique institutionnelle locale. Ajoutons dans ce contexte que le cadre national est l'espace de construction de la cohérence entre les diverses structures sectorielles, et par conséquent entre les membres d'une unité spécifique. La part la plus intéressante dans l'étude de l'auteur est certes son analyse des logiques sociétales. Il affirme qu'elles sont bâties sur des "compromis sociaux" qui mettent en marche des "compromis" et des "rapports sociaux". Cependant les organismes ou les institutions d'un pays concerné doivent moderniser ces compromis et les mettre à jour.

Au Liban, les institutions et entreprises des différents secteurs industriels, les agences gouvernementales du secteur public, et les responsables du système éducatif doivent réviser ces

---

<sup>257</sup> Giraud Olivier, *La Comparaison comme Opération de Réduction de la Complexité : Le cas de la formation professionnelle*, Revue Internationale de Politique Comparée, 2004 – 3, Vol. 11, p. 351, <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-politique-comparee-2004-3-page-349.htm>

<sup>258</sup> *Idem*

compromis afin de se réadapter aux transformations sociales. Ensuite pour qu'une organisation apprenne, il faut qu'elle passe d'un apprentissage qui consiste à tenir compte des résultats pour réagir, à un apprentissage qui exige de remettre en question les anciennes croyances qui guidaient ses stratégies d'action - les routines organisationnelles ancrées dans des croyances erronées. Dans cette perspective les managers sont invités à veiller aux usages des informations, ce qui signifie "interprétation", "structuration" et "partage" des connaissances.

Notons également que Giraud effectue une analyse comparative des systèmes institutionnels (variable indépendante macro) en se concentrant sur des comportements individuels (variable dépendante micro) qui génèrent des effets sociaux.

Le tableau suivant est tiré de sa comparaison comme opération de réduction de la complexité<sup>259</sup> :

### **Variables dépendantes**

Comportements individuels

Modes de coordination

Nature du rapport salarial

Logique nationale de cohérence entre les composantes du rapport salarial

Dynamiques de régulation des systèmes de formation professionnelle

---

<sup>259</sup> Giraud Olivier, *La Comparaison comme Opération de Réduction de la Complexité : Le cas de la formation professionnelle*, Revue Internationale de Politique Comparée, 2004 – 3, Vol. 11, p. 365, <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-politique-comparee-2004-3-page-349.htm>

## **Variables indépendantes**

Interaction acteurs - institutions

Capacités d'apprentissage collectif des réseaux d'acteurs

Capacités de régulation des réseaux d'acteurs.

Ces variables mettent l'accent sur la culture et la politique choisies par l'entreprise. Or suite à des événements internes et/ou externes l'entreprise se voit adopter une nouvelle ligne de conduite tout en altérant ses façons de penser. Ainsi la culture d'une entreprise doit inclure des normes, c'est à dire des références à partir desquelles les acteurs peuvent émettre des jugements de valeur, dire ce qui est bien ou mauvais, ce qui est normal ou inadmissible. Une norme est le résultat d'ajustements sociaux souvent conscients et parfois conflictuels entre les membres d'une communauté qui tentent de définir ce qui est acceptable ou non<sup>260</sup>. Dès lors que des normes émergent, des mécanismes de sanction, mais aussi de désirs individuels d'appartenance, poussent les individus à réduire leur écart aux normes et à adopter des formes managériales flexibles.

La communication, l'interaction, les échanges et les apprentissages servent en entreprise à diffuser des informations pratiques aux collaborateurs ; elles visent également à structurer les représentations à l'entreprise, de ses finalités et les croyances à son égard. Ces approches contribuent à améliorer relations interindividuelles, à comprendre la ligne managériale, à respecter l'autorité et le pouvoir, à rechercher toujours le management participatif, à innover et créer, et renforcer la coopération entre pairs durant les moments critiques. Albert Hirschman<sup>261</sup> a mis en évidence le fait que les organisations avaient parfois plus à gagner à laisser leurs salariés s'exprimer plutôt qu'à favoriser leur silence. La coopération et la supervision sont donc adoptées en tant qu'outils pour :

- Opter une stratégie managériale mieux adaptée aux mutations du marché

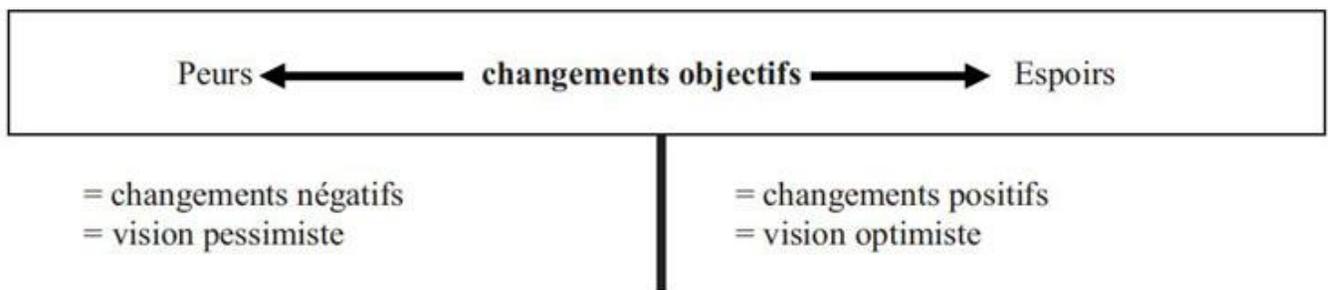
---

<sup>260</sup> Grasser Benoit et Florent Noel, *Ressources Humaines*, Ed. Vuibert, Coll : Les Essentiels du SUP', Paris, 2016, p. 106

<sup>261</sup> *Idem*, p. 107

- Fixer les tâches à exécuter
- Les objectifs à atteindre
- Évaluer la réalisation de ces tâches

De toute façon l'ajustement mutuel suppose que les membres de l'organisation se mettent d'accord entre eux pour réagir adéquatement aux nouvelles exigences du marché. De même, comme l'affirme Abrioux<sup>262</sup> à travers ce tableau graphique, les changements ne doivent pas être



vécus comme des menaces, mais au contraire comme porteurs d'avenir. L'auteure ajoute que la Professionnalisation des associations qui réagissent et s'organisent mieux avec les changements de leurs milieux les font renaître comme des organisations qui s'appuient avec dextérité et agilité sur les sciences de gestion pour :

- Encadrer leur activité
- Améliorer leur performance.

Nous constatons ainsi que les impératifs de gestion exigent d'entretenir des relations plus étroites entre responsables, acteurs et gestionnaires pour être plus vigilant et mieux équipée, en ressources et talents, dans cet environnement concurrentiel. Ensuite, la sollicitation des associations,

---

<sup>262</sup> Abrioux Florence, *Les relations entre associations et collectivités : vers quel avenir ?* Revue Management et Avenir, 2010 – 10, No 40, p. 187, [www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-10-page-186.htm](http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-10-page-186.htm)

institutions et partenaires en tant qu'acteurs de la nouvelle économie nous invite à souligner le rôle crucial de la gouvernance locale.

D'ailleurs l'étude d'Abrioux, qui cite les recherches de Labit (2008) dévoile les faits suivants :

- Le nombre d'emplois créés ne suffit pas pour dépasser la crise. Il faut surveiller :
  - A. Les types d'emploi
  - B. Le cadre de travail.
  
- Les politiques de GRH sont peu présentes dans la plupart des associations, métiers traditionnels et PME.
  
- Le développement des talents et des compétences n'est pas encadré par une réflexion des décideurs.
  
- Les talents, expertises et compétences qualifiés comme outils informels se développent malgré l'absence d'une politique GRH adaptée.
  
- Il existe des formes particulières pour inciter à l'apprentissage et à la création de compétences. Ces démarches ne peuvent être valorisées que grâce à l'implication GRH<sup>263</sup>.

Ces facteurs contribueront à l'émergence d'un nouvel écosystème collaboratif de gestion de savoir basé sur la "convergence" et la "réconciliation" dans les logiques duales de "capitalisation" et de "collaboration" ; une conception extensive d'éléments combinés et distinctement articulés qui, d'après Bouchez<sup>264</sup>, se déploieront dans un parcours défini auparavant par les responsables de l'entreprise. Alors, nous assisterons à l'imbrication des données, des informations, des connaissances et des expertises seront qui se nourriront interactivement. Dans cette perspective, les nouvelles informations obtenues, qu'elles soient

---

<sup>263</sup> Abrioux Florence, *Les relations entre associations et collectivités : vers quel avenir ?* Revue Management et Avenir, 2010 – 10, No 40, p. 187, [www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-10-page-186.htm](http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-10-page-186.htm)

<sup>264</sup> Bouchez Jean-Pierre, *L'entreprise à l'ère du digital, Les nouvelles pratiques collaboratives*, De Boeck Supérieur, Coll. Méthodes et Recherches, Louvain-la-Neuve, 2016, p. 21

explicites ou tacites, finiront par générer une capacité à raisonner, discerner, comparer et à faire la bonne décision.

Il est fort intéressant de mettre ici l'accent sur une étude de O'Dell et Hubert (2011) du Productivity and Quality Center<sup>265</sup>, sur le niveau de maturité de l'organisation. A quand donc la prise de conscience des organisations libanaises qui tardent à piloter le train de l'innovation et à partager des connaissances ? Un tel éveil de conscience leur permettra de détenir les rênes de tout changement, de développer une infrastructure de soutien, d'obtenir des résultats encourageants, et ceci en intégrant les pratiques de knowledge management dans le processus-clé. Mais pour garantir l'efficacité des politiques de gestion des connaissances, Mezher et Sayegh<sup>266</sup> estiment que les aspects humains doivent être prioritairement au cœur de toute réflexion. Quant aux RH, elles seront perçues comme les instigatrices de "développement" et de "support" de la gestion des connaissances, surtout qu'il est impératif de soutenir et d'encourager les étapes de recherche, de création, d'apprentissage, de transfert et d'application des connaissances.

---

<sup>265</sup> Idem, p. 22

<sup>266</sup> Mezher Joseph et Sayegh May, *Gestion des Connaissances et les Entreprises Libanaises*, Proche-Orient Etudes en Management, No. 29, Editions de l'USJ, 2017, p. 15

# **Chapitre 8**

## **GRH : phénomène concret**

## 8.1. Introduction

Face à la mondialisation du travail, souvent concurrencé par des salariés qui cherchent désormais les spécialisations pour se démarquer des autres, et face à la précarité des métiers traditionnels, les organisations doivent remplacer leurs anciennes stratégies par des pratiques d'habilitation professionnelle. Ainsi de nouvelles alternatives sont introduites dans le système du travail, des formations et des sessions d'apprentissage sont régulièrement recommandées, et des échanges professionnels entre salariés et experts issus de l'univers des nouvelles technologies sont toujours conseillés. Ces processus servent à gérer les hommes différemment, et ceci en insistant sur les valeurs sociales de l'entreprise. En effet, la gestion des hommes au travail est bâtie principalement sur le pilotage social, avec la participation de tous les acteurs pour :

- ✓ Effectuer des choix stratégiques
- ✓ Définir des options qui engagent l'unité à long terme
- ✓ Prendre de bonnes décisions<sup>267</sup>.

La disponibilité RH est donc hautement requise pour dissiper avant tout les craintes, les hésitations et les malentendus, et pour être ressentie comme le fil conducteur d'un changement en marche. Comme nous l'affirment Petitbon, Aubert et Claisse (2013), la question du modèle social de l'entreprise repose sur sa capacité de "réfléchir" dans un espace "ouvert", peuplé par des salariés qui représentent "l'hétérogénéité" de différents milieux sociaux. Ensuite pour être capable d'articuler son fonctionnement avec celui d'autres acteurs qui orbitent dans sa sphère, elle doit avoir la capacité d'articuler les différents niveaux d'action. Les conditions de coopération entre les acteurs seront ainsi améliorées, laissant émerger des systèmes d'interdépendance ou d'indépendance, et des mécanismes d'autogestion efficace. Mais comme mentionné plus haut il faut que le principe de division et de distribution des fonctions soit distingué de la gestion des rapports sociaux. Ce qui mènera vers une meilleure organisation des ressources et des rendements, tout en constituant un ordre social qui pourrait assurer les conditions de coopération entre les individus.

---

<sup>267</sup> Martory Bernard et Crozet Daniel, *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performance*, Ed. Dunod, Coll : Management – Ressources Humaines, Paris, 2016, p. 14

La disponibilité RH est donc un engagement pour “définir les politiques à suivre en la matière” et “les moyens à mettre en œuvre pour les conduire”. Cet engagement tiendra compte de concepts interconnectés comme la “motivation”, les “compétences” et la “performance”, et qui dépendent de trois facteurs :

1. L'évaluation RH
2. Le facteur humain
3. Le facteur économique.

Pour sa part Lecœur<sup>268</sup> insiste sur le fait que la mission centrale des managers RH est de soigner, d'améliorer, et de perfectionner la performance des salariés dans un environnement propice à l'écoute des attentes, des aspirations et des interrogations des uns et des autres. La performance concerne donc la maîtrise des activités du poste, le travail exécuté par l'employé, et l'atteinte des résultats. Des principales tâches en GRH il faut donc établir des programmes de supervision permanente et des stratégies évaluatives pour vérifier :

- Ce qu'obtient le salarié en échange de ses prestations (soutien moral, promotion, etc.).
- La façon dont il conduit son travail.
- Comment il manipule les outils du travail.
- Sa maîtrise des pratiques professionnelles.
- Son interaction avec le milieu professionnel.
- Son engagement dans les valeurs approuvées par l'entreprise.

Evidemment le responsable doit s'inscrire dans une démarche réfléchie et construite. Il doit prendre en considération les objectifs de l'entreprise, de ses métiers et de son évolution future.

---

<sup>268</sup> Lecœur Elisabeth D., *Gérer les compétences et les talents : le guide pratique*, Ed. De Boeck, Coll : Le Management en Pratiques, Bruxelles, 2015, p. 86

Sa politique doit s'inscrire également dans les lignes définies par une démarche de gestion des compétences qui permet d'anticiper les besoins futurs de l'organisation<sup>269</sup>.

Malgré les conjonctures difficiles dans les marchés de l'emploi de grandes opportunités restent à saisir. Ainsi certaines études préconisent l'ouverture au changement, l'implication du personnel dans le changement et la croyance aux aspects positifs du changement. Dujardin<sup>270</sup> insiste, par exemple, sur l'importance du partage et de la transmission de l'expérience dans l'entreprise, notamment avec les plus jeunes, mais aussi au niveau des divers secteurs de l'activité professionnelle. Il préconise la circulation des compétences.

Le DRH doit saisir toute opportunité pour initier le grand cycle de transmission des connaissances. Cette initiative offrira une capacité de réflexivité par rapport aux emplois et activités, aux compétences acquises. Elle permettra de se positionner sur le marché de l'emploi, y compris dans la connaissance des statuts sociaux. Depuis l'avènement des technologies modernes d'importants changements ont bouleversé le secteur des emplois et le monde des entreprises. De nouvelles spécialisations, comme les biotechnologies et les nanotechnologies, ont fait leur apparition. Dans la récente édition de son guide des métiers le quotidien francophone l'Orient-Le Jour<sup>271</sup> demandait aux responsables des facultés de l'American University of Technologie (AUT) de nommer les cursus originaux préparant aux métiers d'avenir. Parmi les formations originales nous retenons :

➤ **Les métiers de l'énergie :**

D'après les récents chiffres<sup>272</sup> annoncés par des conseillers de l'Arab Petroleum Research Center il existerait d'importantes réserves de pétrole et de gaz naturel

---

<sup>269</sup> Haegel Annick, *Toute la fonction Ressources Humaines : savoirs, savoir-faire, savoir-être*, Dunod, Paris, 2010, p. 82

<sup>270</sup> Dujardin Jean-Marie, *Compétences durables et transférables : Clés pour l'employabilité*, Ed. De Boeck, Coll : Manager RH, Bruxelles, 2013, p. 121

<sup>271</sup> Ben Abdallah Yassin, *L'American University of Technology : La Méthode de pédagogie active*, L'Orient-Le Jour, Orientation Professionnelle, 29 Février 2016, p. 66

<sup>272</sup> *Pétrole et Gaz Naturel au Liban : Potentialités, Chances et Risques*,  
<https://feotrilogue.wordpress.com/petrole-et-gaz-naturel-au-liban-les-potentialites-les-chances-et-les-risques/>

dans les zones côtières et maritimes du Liban. Les estimations varient entre 750 et 850 millions de barils, alors que celles de gaz naturel ont de 27 à 32 trillions de pieds cubes. D'après un responsable de l'AUT, bientôt plus de 75% des postes dans ce secteur seront occupés par les Libanais. Ils suivront des stages de formation avec des spécialistes de l'industrie pétrolière des pays du Golfe.

➤ **La Gestion de l'eau :**

C'est un cursus annoncé récemment car dans la géopolitique du Proche-Orient la gestion des ressources hydriques constitue un élément vital pour le développement d'un pays comme le Liban, surtout dans la guerre de l'eau avec ses voisins au-delà des frontières.

➤ **L'aide environnementale :**

La sécurité alimentaire est devenue un sujet de préoccupation majeure. Désormais les grandes instances du secteur public, comme du secteur privé, font appel aux spécialistes de l'AUT pour contrôler les normes et hygiènes alimentaires dans des établissements soucieux de préserver leurs auras et réputations<sup>273</sup>.

D'importants changements ont déjà bouleversé les industries du travail, le monde des affaires et les activités dans les entreprises et les organisations. En réalité les frontières entre les secteurs d'activités sont devenues floues, tandis que des modèles d'affaires nouveaux sont apparus et le cycle de vie des produits s'est considérablement raccourci. Meir et al<sup>274</sup> estiment qu'il est désormais indispensable de changer la manière d'envisager le processus du travail, de l'innovation, et de la production. Il faut ainsi accentuer davantage sur le caractère collaboratif dans l'environnement de l'entreprise. D'ailleurs les modèles récents s'appuient sur l'innovation collaborative, et tendent également à modifier les structures des réseaux de travail et leur fonctionnement.

---

<sup>273</sup> Ben Abdallah Yassin, *L'American University of Technology : La Méthode de pédagogie active*, L'Orient-Le Jour, Orientation Professionnelle, 29 Février 2016, p. 66

<sup>274</sup> Meir Olivier et al. *Stratégies et changement : Innovations et transformations des organisations*, Ed. Dunod, Coll : Stratégie de l'Entreprise, Paris, 2013, p. 84

Comme déjà mentionné dans notre étude de cas sur l'Association Badguer l'effort d'innovation doit se faire dans deux directions :

- D'un côté il faut aller chercher dans son environnement des ressources tangibles ou intangibles capables d'être valorisées par la firme.
- De l'autre il faut chercher à valoriser les ressources internes de l'entreprise en cherchant systématiquement de nouveaux débouchés dans ce même environnement.

Mais Selon Gourian<sup>275</sup>, pour naviguer durablement dans cet environnement le responsable RH doit :

- Favoriser dans l'entreprise la circulation d'informations valides et utiles
- Être le garant du dialogue social entre la direction et les collaborateurs
- Transmettre aux salariés les valeurs de l'entreprise et les construire
- Donner du sens au travail en expliquant les objectifs de la direction et en adaptant son registre de langage à la compréhension des collaborateurs
- Mobiliser et fédérer l'ensemble des acteurs de l'entreprise autour du projet d'entreprise
- Repérer les blocages à l'autonomie pour anticiper les besoins de formation
- Maintenir les compétences des collaborateurs en leur permettant d'actualiser leurs connaissances pour rester compétitifs sur le marché du travail.

L'auteur affirme que ces fonctions sont les points de convergence entre le service public et le secteur privé.

---

<sup>275</sup> Gouriran Monique, *Responsabilité sociale et Ressources Humaines*, Ed. Afnor, Paris, 2011, p. 84,

## 8.2. Habilitation professionnelle des salariés

Ziad El Hayek<sup>276</sup>, secrétaire général du Haut-Conseil de la privatisation, déclare que le Liban n'est pas à l'abri des changements qui limitent sa capacité à concurrence. Ces développements sont en train de changer tous les concepts des contrats sociaux qui existent actuellement. Ils nécessitent donc une nouvelle approche pour gérer notre économie, nos institutions, nos entreprises, pour façonner également le travail dans nos organisations.

D'autre part Roger Nasnas<sup>277</sup>, le Président du conseil économique et social, annonce clairement que le modèle économique prévalent n'a pas réussi, sur le plan social, à améliorer le marché local du travail. En effet les grandes entreprises sont incapables de continuer à se développer dans un marché restreint. Dans ce cadre, la sensibilisation des institutions à accorder la priorité aux investissements dans des processus concernant la préparation et l'habilitation professionnelles des travailleurs est quasi inexistante. Certaines données dévoilent que plus de 80% des organisations et institutions avaient déclaré ne pas avoir besoin de préparer et d'habiliter leurs employés<sup>278</sup>.

Cette situation appelle donc à réexaminer et rectifier les politiques existantes, à adhérer aux progrès techniques et à appuyer les entreprises de tous les secteurs, pour qu'ils jouissent d'une flexibilité suffisante et abordent la diversification de leurs services grâce à la technologie et la créativité. D'après Nasnas, il faut à premier abord :

- Renforcer les capacités
- Activer la concurrence
- Fournir de nouveaux services

---

<sup>276</sup>El Hayek Ziad, *Le Partenariat entre le secteur public et le secteur privé au Liban*, in 'Le Liban de Demain', Ed. Dar An-Nahar, 2016, Beyrouth, p, 548

<sup>277</sup> Nasnas Roger, *Structure et caractéristique de la population active au Liban*, in 'Le Liban de Demain', Ed. Dar An-Nahar, 2016, Beyrouth, p, 341

<sup>278</sup> *Idem*, p. 341

Ceci nous pousse à réinventer de nouveaux processus managériaux et des principes novateurs. Or il paraît que même au niveau des recrutements l'Etat libanais est encore incapable de gérer une situation qui pèse lourdement aussi bien sur le secteur public que sur le secteur privé. En effet, un article de presse posait récemment la question suivante : *l'Etat a-t-il encore besoin de recruter davantage ?*<sup>279</sup>. Sur ce point les chiffres annoncent que le coût des nouveaux recrutements dépasse les 350 millions de dollars, alors que les experts déplorent le clientélisme et l'absence de rigueur durant les examens de recrutement. Enfin aux dernières nouvelles le ministère de l'Education serait sur le point d'embaucher près de 1200 enseignants pour les écoles secondaires<sup>280</sup>. Or selon les figures publiées par la Banque mondiale ce secteur englobe le nombre d'enseignants le plus élevé au monde : par exemple, il y a un enseignant pour neuf élèves dans les classes secondaires, contre une moyenne mondiale d'un instituteur pour 18 élèves.

### **8.3. Modernisation des mécanismes de recrutement**

Il donc impératif d'introduire une toute nouvelle approche qui peut moderniser les mécanismes de recrutement. La solution idéale est d'embaucher des recruteurs qui sachent hiérarchiser les caractéristiques souhaitées entre :

- Celles qui sont absolument "indispensables" pour tenir le poste
- Celles qui sont "importantes" pour être performant
- Celles qui sont "souhaitables" dans les perspectives d'évolution.

Ensuite les formalités d'embauche ne sont pas accomplies dans les secteurs du travail. L'une des étapes souvent négligées est celle de l'accueil du nouveau salarié, son intégration progressive dans la culture et l'environnement de l'entreprise, et sa familiarisation avec les outils du travail. Or cette étape détermine le seuil de performance du nouvel élément et la rapidité à laquelle ce

---

<sup>279</sup> Haddad Céline, *l'Etat a-t-il encore besoin de recruter davantage ?* L'Orient-Le Jour, 25 Février, 2017, <https://www.lorientlejour.com/article/1037190/letat-a-t-il-encore-besoin-de-recruter-davantage-.html>

<sup>280</sup> Idem

niveau sera atteint. Il faut donc mettre en marche des programmes d'accueil et d'intégration qui seront basées sur des moyens de communication, de formations et de rotations de postes.

Martory et Crozet<sup>281</sup> affirment qu'un processus de recrutement permet de déduire l'incertitude. Dans ce contexte il est nécessaire de distinguer une politique de recrutement du processus de recrutement. Ce sont des niveaux d'appréhension différents de recrutement :

- Une politique de recrutement doit indiquer les liens avec la stratégie générale de l'organisation, poser les principes directeurs et les grandes lignes méthodologiques.
- Le processus de recrutement est le dispositif de gestion qui va opérationnaliser ces intentions dans les pratiques concrètes des recruteurs<sup>282</sup>.

Malheureusement au Liban presque tous les recrutements sont menés à travers des réseaux politiques. Qu'un fonctionnaire réussisse ou non à l'examen, il doit certes avoir une influence ou référence politique, et souvent une affiliation communautaire<sup>283</sup>. Dans un tel système c'est la corruption qui prévaut. Ajoutons ici que l'ingénierie des concours est inadéquate par rapport aux standards internationaux et mal exécutée. Enfin le marché public ne cible pas efficacement les talents. Pour dynamiser ce marché les recruteurs et autres responsables gouvernementaux doivent :

- ✓ Solliciter l'expertise des dirigeants et gestionnaires du secteur privé pour définir les qualifications et compétences des candidats du service public.
- ✓ Identifier les ressources disponibles et appliquer des plans de recrutement bien exécutés.
- ✓ Conduire les entretiens basés sur les compétences pour les différents postes : niveau d'entrée, niveau supérieur, niveau de management et de gestion.

---

<sup>281</sup> Martory Bernard et Crozet Daniel, *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performance*, Ed. Dunod, Coll : Management – Ressources Humaines, Paris, 2016, p.79

<sup>282</sup> *Idem*, p. 80

<sup>283</sup> Haddad Céline, *l'Etat a-t-il encore besoin de recruter davantage ?* L'Orient-Le Jour, 25 Février, 2017, <https://www.lorientlejour.com/article/1037190/letat-a-t-il-encore-besoin-de-recruter-davantage-.html>

- ✓ Superviser le test d'aptitude standardisé et approprié à chaque candidat
- ✓ Maintenir d'un système de base de données efficace relatif au processus de recrutement avec une mise à jour ou une réactualisation régulière<sup>284</sup>.

#### **8.4. Les principes de base d'une reformation structurelle des secteurs de l'emploi : politique d'incitation et de motivation**

La motivation constitue un autre problème majeur auquel sont confrontés régulièrement les managers des entreprises et institutions au Liban. Avec un large segment de la population active démotivée par la corruption, l'irresponsabilité et l'indifférence qui règnent sur certaines industries, c'est un sujet qui affecte désormais les comportements et les attitudes d'une nouvelle génération qui cherche toujours des repères solides dans l'environnement du travail. En effet, Carol Bashour<sup>285</sup>, la présidente de l'Association des Ressources Humaines du Liban (ARHL), déclarait il y a quelque temps qu'avec un marché indécis et incertain, il devient très difficile de retenir et de motiver les employés. Avant d'aborder cette question il est crucial de distinguer les théories de la motivation avancées par les chercheurs<sup>286</sup> :

- Celles relatives aux contenus, c'est-à-dire aux forces qui poussent un individu à adopter un certain comportement. Dans la fameuse pyramide d'Abraham Maslow chaque être humain cherche à satisfaire, selon un ordre de priorité croissante, cinq types de besoins : psychique, de sécurité, d'appartenance, d'estime, de réalisation de soi.
- Celles relatives aux processus comportementaux, expliquant comment un individu se motive.

---

<sup>284</sup> Falco de Helene, *Maitriser ses recrutements : Trouver le bon candidat à l'ère du digital*, Ed. Dunod, Coll : Fonctions de l'Entreprise – Ressources Humaines, Paris, 2016, p. 51

<sup>285</sup> Daroun Lamia, *La gestion des ressources humaines, un pont entre l'entreprise et ses employés*, L'Orient-Le Jour, Orientation Professionnelle, 29 Février 2016, p. 46

<sup>286</sup> Duchamp David et Guery Louis, *La Gestion des Ressources Humaines*, Nathan, Coll : Repères Pratiques, Paris, 2013, p. 37

- La théorie VIE (Valence – Instrumentalité – Expectation) du psychologue Victor Vroom : selon cette théorie la motivation est une force déterminée par trois facteurs corrélés :
  1. L'attente par rapport à ses propres efforts ;
  2. L'instrumentalité : probabilité que les efforts génèrent une récompense ;
  3. La valence (valeur de la récompense au regard des efforts effectués).

Dans l'environnement du travail il est primordial de choisir et cultiver soigneusement les leviers de la motivation, qui, à vrai dire, coexistent parfois dans un même espace :

- ❖ La qualité du management : la valorisation des employés et le degré d'initiative qui leur est laissé dans leur travail influent sur leur niveau de motivation.
- ❖ La qualité de l'organisation du travail : les salariés sont sensibles à la clarification de leurs objectifs et au sentiment d'accomplir leur travail dans un cadre spécifique.
- ❖ Les missions de l'équipe RH : L'administration du personnel vise à assurer un suivi individuel des salariés, établir leurs feuilles de paie, traiter leurs demandes de congés, privilégier la communication, lancer des instruments de gestion adaptés aux besoins du secteur, inviter le personnel à approfondir ses connaissances à travers des stages et des formations, accélérer l'informatisation des unités.

Pour Liger et Rohou<sup>287</sup>, deux experts en ressources humaines, la motivation peut être définie comme l'ensemble des conditions qui incitent un ou plusieurs individus à agir et à atteindre des objectifs définis. Dans l'entreprise, ce terme traduit une implication de l'individu, un engagement pour exécuter une tâche. Ce geste représente une valeur, une prestation qui reflète les facettes de la réussite et de la compétence. Dans cette même perspective s'engager c'est donner de soi, valoriser ses propres convictions et les mettre en œuvre dans les décisions que l'on prend. C'est également un trait de caractère qui renvoie à l'accomplissement professionnel ainsi qu'à la notion de choix.

---

<sup>287</sup> Liger Philippe et Rohou Gaëlle, *L'empowerment - Donner aux salariés le pouvoir d'initiative*, Ed. Dunod, Coll : Management/Leadership, Paris, 2016, p. 13

En réalité Liger et Rihou<sup>288</sup> préconisent le développement d'une culture d'empowerment dans les entreprises qui favorise les motivations autodéterminées. Ceci permet non seulement de donner du pouvoir au salarié ou de se motiver, mais aussi de motiver les autres. Les fondements de la motivation sont basés sur le simple fait que les tâches effectuées nous passionnent. Sinon il est difficile de poursuivre un objectif et d'assurer la bonne marche d'une entreprise. La motivation doit offrir un sentiment d'autodétermination, d'efficacité et de valeur propre.

Notre époque est marquée par des évolutions de fond liées à la digitalisation du monde et à la nécessité de faire face à des enjeux sociétaux et environnementaux majeurs. Les salariés cherchent plus que par le passé à trouver du sens à ce qu'ils font. Ainsi les gestionnaires doivent être capables de tenir compte des spécificités et des besoins de chaque salarié. Précisons dans ce contexte que la motivation est une compétence qui se développe non seulement au niveau personnel mais également au niveau managérial. Au fil des dernières années la gestion de l'état motivationnel est devenue une compétence de base.

Segal et Duron<sup>289</sup> notent qu'à présent les responsables RH, les gestionnaires et les dirigeants doivent connaître les ressorts de la motivation au travail. Le fait d'apprendre à connaître les ressorts de motivation des salariés de manière individuelle permet d'agir plus efficacement sur l'engagement de tous. L'état motivationnel relie l'état émotionnel avec l'état rationnel : l'engagement (état émotionnel) et la satisfaction motivationnelle (état rationnel). Il a un impact direct sur l'épanouissement au travail, la performance, l'envie de contribuer, de collaborer, d'exceller au projet de l'entreprise et de développer ses compétences.

Le rapport des salariés au temps et au travail est désormais entièrement modifié. Même la relation avec la créativité et la production est modifiée. D'une certaine manière le monde salarial est entré dans une phase nouvelle, dans un monde de l'instantanéité, avec tout ce que cela inclue comme des éléments négatifs ou positifs. Cependant il n'a jamais été aussi simple pour une communauté de se réunir et de construire ensemble des solutions à des problèmes managériaux, trouver des solutions.

---

<sup>288</sup> *Idem*, p. 14

<sup>289</sup> Segal Zwi et Duron Yves, *La motivation, une compétence qui se développe : Guide pour développer la motivation et l'engagement au travail*, Ed. Pearson Education, Paris, 2015, p. 61

Mais toute initiative communautaire doit prendre racine dans un climat ou une culture de l'employabilité. Or c'est précisément le rôle de l'Etat, avec la participation accrue des partenaires du secteur privé, de susciter un intérêt général, à travers de nouvelles réglementations, mieux adaptées aux aspirations des travailleurs (inclus les artistes, artisans, créateurs, designers, agriculteurs, techniciens, ouvriers, etc.), pour développer une culture de l'employabilité. Dans certaines industries, nous constatons parfois que l'on est encore loin du salarié pleinement acteur de son développement et de la généralisation d'une conception dynamique de l'emploi.

Aujourd'hui face aux transformations du travail et de l'économie, le développement de l'employabilité est un enjeu prioritaire, tant pour les entreprises que pour les salariés. Sur ce sujet Lecœur<sup>290</sup> déclare qu'il faut provoquer une révolution des mentalités et un changement de comportements. Ainsi l'entreprise, qu'elle soit privée ou publique, doit créer un environnement de travail propice au développement des compétences suivantes :

| Typologie                 |  | Auteurs   | Facteurs de souffrance  |
|---------------------------|--|---|---|
| Facteurs organisationnels | Souffrances liées à l'organisation du travail        | Dejours (1998)<br>Karasek (1979)  | Charge de travail<br>Demande psychologique  |
|                           |  | Dejours (1998)<br>Karasek (1979)  | Responsabilités accrues<br>et manque d'autonomie  |
|                           |  | Dejours (1998)  | Précarité du travail  |
|                           |  | Siegrist (1996)   | Manque de reconnaissance  |
|                           | Souffrances téléologiques                            | Gendron (2012)  | Conflits de valeurs   |
| Facteurs managériaux      | Souffrances liées aux relations interpersonnelles    | Karasek et Theorell (1990)<br>Greenhaus et Beutell, (1985) ; St-Onge et al. (1994) ;<br>Konrad et Mangel (2000) | Manque de soutien vertical<br>et horizontal<br>Manque de dispositifs<br>de conciliation vie<br>professionnelle –<br>vie personnelle |
|                           | Souffrances liées à l'absence d'espace de discussion | Dejours (2000)<br>Detchessehar (2001 ;<br>2003 ; 2012)  | Isolement   |

<sup>290</sup>Lecœur Elisabeth, *Gérer les compétences et les talents : Le guide pratique*, Ed. De Boeck Supérieur, Coll. Le Management en Pratique, Bruxelles, 2015, p. 115

(Source: <https://www.cairn.info/revue-@grh-2012-2-page-69.htm> <sup>291</sup>)

### - Capacité de coopération

Développer l'esprit d'initiative et surtout l'autonomie décisionnelle ; ce concept emprunté à Karazek<sup>292</sup>, définit la capacité à prendre des décisions dans la conduite de son travail, à être créatif, à choisir sa façon de travailler, à participer aux décisions qui s'y rattachent. Il nécessite cependant une transformation profonde des modes de management, des attitudes envers les secteurs concernés, les métiers, la nature et les modalités du travail, les collaborateurs, la culture et les valeurs de l'entreprise. Il demande aussi un changement de comportements et l'adoption de multiples perspectives dans la façon d'aborder un travail individuel ou en groupe.

### - Connaissance de soi

### - Capacité d'apprentissage

| Situation de travail  | Salariés de l'agriculture       | Ensemble des salariés |
|---|---------------------------------|-----------------------|
| Demande psychologique   | 19,9                            | 22,29                 |
| Latitude décisionnelle  | 72,04                           | 70,18                 |
| Soutien social  | 24,4                            | 23,8                  |
| <b>Répartition entre les quatre types de situation de travail du modèle</b> |                                 |                       |
| Tendu   | Forte demande-faible autonomie  |                       |
|   | 12,5 %                          | 27 %                  |
| Détendu   | Faible demande-forte autonomie  |                       |
|   | 35,9 %                          | 22 %                  |
| Actif   | Forte demande-forte autonomie   |                       |
|   | 18,5 %                          | 27 %                  |
| Passif  | Faible demande-faible autonomie |                       |
|   | 33,2 %                          | 24 %                  |

(Source: <https://www.cairn.info/revue-etudes-rurales-2014-1-page-25.htm> <sup>293</sup>)

<sup>291</sup> Barel Yvan et Sandrine Fremeaux, *Le rôle des médecins du travail dans les actions de prévention primaire*, Revue @GRH, 2012 - 2, No 3

<sup>292</sup> Lecœur Elisabeth, *Gérer les compétences et les talents : Le guide pratique*, Ed. De Boeck Supérieur, Coll. Le Management en Pratique, Bruxelles, 2015, p. 116

<sup>293</sup> Cérélier Sylvie, *La belle vie désespérée des agriculteurs*, Revue Etudes Rurales, 2014/1, No. 193

La constitution de groupes métier permet d'associer au travail de modélisation des compétences les professionnels de chaque métier. Ceci permet également de créer un climat serein dans lequel les acteurs partagent s'adaptent aux impacts managériaux, entament des discussions, soignent les relations interpersonnelles pour retrouver l'équilibre interne et favoriser l'ajustement collectif. En d'autres termes les salariés seront impliqués à réagir dans un espace de "régulation formelle" et de "régulation autonome",<sup>294</sup>.

Cette implication présente de multiples avantages. Elle permet aux professionnels d'un métier :

- De mieux se connaître et se reconnaître au travers d'un concept commun du métier.
- De constituer une base d'évaluation partagée et acceptée.
- De diffuser la culture de compétence au plus près du terrain.

|   |  | Impacts cognitifs  | Impacts relationnels   |
|---|--|--|--|
| <b>Impacts managériaux</b><br><br>(faciliter la régulation conjointe, renforcer les solutions de soulagement affectif et d'ajustement coopératif) | <b>Régulation formelle</b><br>Clarifier les règles et le cadre d'action  | Prescriptions, procédures et protocoles de soins   | Comportements liés aux normes d'action, aux compétences formalisées et aux hiérarchies   |
|   | <b>Régulation autonome</b><br>Permettre l'appropriation des règles, dans une adaptation aux personnes et aux contextes | Initiatives individuelles et collectives<br>Créativité en situation<br>Assouplissement du formel par prise en compte du réel | Comportements débattus avec acceptation des différences, des émergences et de l'émotionnel (par des partages de récits, des débats et controverses). |

(Source: <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-9-page-114.htm><sup>295</sup>)

<sup>294</sup> Lecœur Elisabeth, *Gérer les compétences et les talents : Le guide pratique*, Ed. De Boeck Supérieur, Coll. Le Management en Pratique, Bruxelles, 2015, p. 52

<sup>295</sup> Beaucourt Christel et Louart Pierre, *Le besoin de santé organisationnelle dans les établissements de soins : L'impact du cadre collectif*, Revue Management et Avenir, 2011- 9, No. 149

Soulignons ici qu'une des finalités de l'organisation est d'agir comme un système politique. Elle peut certes influencer les politiques étatiques, comme elle peut promouvoir l'autonomie managériale. Taskin et Dietrich<sup>296</sup> notent que les entreprises doivent garantir les marges de manœuvre octroyées aux travailleurs pour trouver un consensus aux problèmes actuels et bâtir un meilleur système de gouvernance. Cependant la stratégie RH doit surveiller cette situation car les finalités économiques et socio-économiques seront en confrontation directe. Car d'une part une tension va s'opérer entre un objectif d'efficacité et un objectif d'agilité, et d'autre part le même type de tension va être observé entre différentes actions : celles qui affirmeront la légitimité sociale de l'entreprise, et d'autres qui auront pour but de participer au pouvoir de décision. Le rôle du DRH est de veiller sur cette confrontation en tant qu'arbitre et d'appliquer une stratégie appropriée pour que tous les membres de l'organisation deviennent des acteurs de changement.

Pour conclure cette partie n'oublions pas de mentionner que le salarié est issu d'une société, d'une culture, qui participent à la construction de son identité. Sa propre image et son estime de soi sont façonnées par la communauté et le milieu auxquels il appartient. Ainsi, il est un être humain, doublé de son statut de travailleur, appartenant à un secteur professionnel et incité par des valeurs, des connaissances, des savoirs. Taskin et Dietrich<sup>297</sup> déclarent qu'il est impossible de séparer l'identité professionnelle de l'identité personnelle, car elles s'intègrent aux interactions sociales qui influencent les comportements et les valeurs.

---

<sup>296</sup> Taskin Laurent et Anne Dietrich, *Management Humain*, Ed. De Boeck Supérieur, Coll : Manager RH, Bruxelles, 2016, p. 127

<sup>297</sup> Idem, p. 110

## **Chapitre 9**

**La motivation à travers les exemples (cas cités dans les nouveaux métiers du marché local et les secteurs de la production)**

Dans ‘‘Les bases de la réforme : mode et plan’’, l’économiste Libanais Samir Nasr<sup>298</sup> (Chap.6), professeur et expert à l’OCDE de Paris, désigne une série de règles pour la croissance de l’économie nationale et la prospérité des secteurs professionnels et industriels. Ainsi il demande l’activation de la réforme administrative, le lancement du gouvernement électronique, la diminution progressive du nombre d’employés dans les administrations non productives, la rationalisation de la gestion administrative au sein des entreprises publiques et privées pour une révision des salaires et la mise en place de programmes de formation ciblés. Ces demandes seront accompagnées par le processus de recrutement de cadres à hautes compétences dans les secteurs affectés par la crise économique, les licenciements, et le dysfonctionnement managérial.

D’autre part Nasr nous rappelle qu’il est impossible de créer des opportunités de travail sans l’adoption d’une série de mesures susceptibles de motiver non seulement la force salariale mais aussi les différentes entreprises locales, surtout les PME et les associations. Il cite en exemple :

1. Les entreprises numériques soutenues par la Banque du Liban : depuis quelques années la banque centrale participe à la création d’un écosystème technologique libanais. Son appui à des start-up locaux a déjà créé une infrastructure de soutien à l’entrepreneuriat. Actuellement plus de 200 existent au Liban, et le bâtiment de Beirut Digital District au centre-ville est désormais l’adresse qui attire de nouveaux emplois et des talents<sup>299</sup>. D’ailleurs un rapport publié par UK-Lebanon Tech Hub estime que 25 000 emplois seront créés dans le secteur des Technologies de l’Information et de la Communication d’ici à 2025.
2. L’essor des sociétés de produits alimentaires grâce à la qualité et la production
3. Les marques de vin qui ont été lancées après plusieurs réussites en matière d’exportation

---

<sup>298</sup> Nasr Samir, *Les bases de la réforme : mode et plan*, in ‘‘Le Liban de Demain’’, Ed. Dar An-Nahar, 2016, Beyrouth, p, 473

<sup>299</sup> <https://www.lorientlejour.com/article/990833/lecosysteme-libanais-entre-fort-potentiel-et-obstacles-recurrents.html>

4. La diversification du secteur du tourisme
5. La modernisation administrative des villes et des villages au niveau des infrastructures et des ressources humaines. D'autre part en perfectionnant le travail des municipalités, l'Etat et ses agences gouvernementales peuvent contribuer directement à régler les problèmes quotidiens dans les régions. D'ailleurs ces organismes pourront fournir des services et lancer des projets susceptibles d'attirer l'attention du marché et des consommateurs. Cependant une telle modernisation nécessite l'introduction d'outils managériaux et l'implémentation d'une stratégie efficace en ressources humaines. Car les municipalités ont un énorme travail écologique à effectuer.
6. Des partenariats avec les métiers de l'art, de la culture et de la créativité car ils constituent la qualité promotionnelle du Liban pouvant infiltrer le marché, créer des opportunités de travail et refléter une image positive.

En réalité les trois dernières propositions offrent de vraies solutions et les opportunités profilent depuis un certain temps à l'horizon. De toute façon le Liban a toujours bâti sa réputation commerciale sur l'efficacité de ses services et la versatilité de sa main-d'œuvre. Ainsi dans l'actuel contexte nous découvrons des changements de perspectives qui émanent de nombreux secteurs vitaux, dont les responsables n'hésitent pas à appliquer des concepts de management novateurs :

7. Les stratégies de développement du tourisme rural. Avec l'aide de différents ministères et acteurs du secteur de nouveaux établissements touristiques sont apparus dans les zones rurales. Un des premiers projets (Lebanon Industry Value Chain) a pour objectif de développer un projet rural durable grâce aux initiatives des communautés rurales. Ainsi chaque année, avant même le début de la saison estivale des services touristiques compétitifs sont lancés. A travers ces programmes les ministères souhaitent aussi :

- I. Préserver l'environnement agricole et les patrimoines culturel et historique des régions.

- II. Revigorer la commercialisation des destinations touristiques rurales.
- III. Institutionnaliser le tourisme rural en motivant les communautés locales, tout en réformant les politiques, la législation et la réglementation de ce sous-secteur<sup>300</sup>.

Ces approches visent à exploiter les opportunités économiques au-delà de Beyrouth et de ses environs. Depuis les répercussions négatives et les débordements de la crise syrienne sur l'ensemble du marché local, et plus particulièrement l'industrie du tourisme, un certain attentisme prudent régnait sur les activités commerciales, déjà paralysées par un recul record du nombre des visiteurs étrangers. Face à l'impuissance des secteurs à endiguer ce problème inhabituel et imprévu, et face aux licenciements successifs qui menaçaient les autres métiers, les ministères ont donc passé à l'acte en suscitant un engouement sans précédent envers la richesse patrimoniale. Dans ce cadre la nouvelle génération est sensibilisée aux emplois et métiers liés directement ou indirectement à l'industrie du tourisme à travers des programmes ciblés. D'autre part des entreprises comme Beyond Beirut<sup>301</sup> s'associent avec le ministère de Tourisme pour acquérir des outils marketing et encourager les fermiers, agriculteurs, et autres spécialistes du patrimoine culinaire à vendre les produits qu'ils fabriquent. Lebanon Traveller, une revue trimestrielle lancée il y a quelques années par Beyond Beirut, publie régulièrement des articles sur les nouvelles tendances et les offres dans les domaines du tourisme.

Cette mobilisation a certainement créé d'autres initiatives similaires soutenues par des ONG, des entreprises privées et même des institutions financières. Ainsi des coopératives, versées dans le patrimoine culinaire traditionnel, sont choisies par des projets de l'association Rural Delights (Les délices ruraux) pour assurer l'expertise et l'amélioration de la qualité des produits pour qu'ils soient conformes aux exigences et normes des produits internationaux et attirer l'intérêt des marchés régionaux et internationaux. Des projets récents financés par MEPI (Middle East

---

<sup>300</sup> <http://www.lecommercedulevant.com/affaires/hotellerie-amp-tourisme/none-liban/un-projet-pour-developper-le-tourisme-rural/23930>

<sup>301</sup> *Idem*

Partnership Initiative)<sup>302</sup> cherchent à développer l'attrait distinctif de la campagne libanaise. Ensuite des sessions de formation mettent à la disposition des acteurs les ressources des ministères concernés pour :

- Renforcer la communication entre la campagne et la ville.
- Préserver les industries et les métiers libanais traditionnels.
- Projeter le visage d'un pays créatif.

Ces projets ont poussé d'autres organisations à s'engager dans des pistes encore mal exploitées (le tourisme de la diaspora) ou nécessitant une infrastructure solide à la pointe de la technologie (le tourisme médical). Ainsi une cartographie du tourisme religieux a été établie sélectionnant des sites qui peuvent devenir des lieux de pèlerinage. Par exemple, la récente inclusion du site de Maghdouche<sup>303</sup> (sanctuaire situé au sud-Liban et datant du IV<sup>e</sup> siècle) dans cette liste (qui contient plus de 2 500 lieux sacrés) aura sûrement des retombées économiques positive pour cette région, à travers la création d'emplois dans l'environnement commercial qui avoisine ce site sacré. Pour cette raison une stratégie régionale est mise en place avec des experts et associations des pays comme la Jordanie et l'Egypte.

D'ailleurs pour mieux aborder les enjeux qui influencent l'orientation, la stratégie, les attitudes, les comportements et la philosophie managériale dans ces professions, nous avons donc consulté l'ouvrage de Duthion et Walker<sup>304</sup> relatif aux patrimoines touristiques. D'après ces auteurs il faut bien déterminer auparavant les objectifs à atteindre et le cadre d'actions. L'entreprise, l'association ou l'organisation se doit également d'assurer une unité, une homogénéité dans ses interventions autour d'un socle de valeurs et de règles communes. Autrement les responsabilités ne seront pas assumées, partagées et exécutées. Les auteurs dévoilent aussi qu'il est impératif de multiplier les échanges avec les institutions, les ministères et les universités, pour favoriser l'apport de compétences en moyen et long terme. La plupart des acteurs sont mobiles, et avec

---

<sup>302</sup> <http://www.terroirduliban.com/actualites-mobile/218>

<sup>303</sup> <http://www.lecommercedulevant.com/affaires/hotellerie-amp-tourisme/non-liban/>

<sup>304</sup> Duthion Brice et Walker Lionel, *Les patrimoines touristiques : Naturels, historiques, culturels*, Ed. De Boeck, Coll : Tourisme - Compétences & Métiers, Bruxelles, 2014, p. 122

l'acquisition de nouvelles compétences, ils peuvent capitaliser ultérieurement leurs expériences en se servant des postes comme des tremplins pour accéder à d'autres fonctions.

Un autre ouvrage sur le marketing de l'agroalimentaire<sup>305</sup> mise sur l'adaptation et l'innovation, et ceci pour :

- ❖ Continuer à attirer les consommateurs actuels en renouvelant ou en élargissant les gammes.
- ❖ Attirer de nouveaux consommateurs.
- ❖ Mieux accompagner les habitudes de consommation qui se développent dans le marché.
- ❖ Dynamiser sa performance en s'appuyant sur l'innovation et la segmentation.
- ❖ Elargir la renommée de l'entreprise.
- ❖ Etendre le territoire de la marque

Il faut donc mobiliser, former, entraîner, et motiver les ressources humaines pour se spécialiser dans des nouvelles tâches, s'accoutumer avec les outils et les produits. Des nouvelles opportunités sont perceptibles dans la gestion des spectacles, la gestion des événements artistiques et culturels et la gestion des festivals saisonniers. D'autres professions, comme l'industrie du livre et le métier des libraires, mènent une politique de diversification en investissant dans le commerce électronique, dans le ticketing des événements, foires et exhibitions. Entretemps, les professionnels de l'industrie cinématographique et les exploitants des salles de cinéma au Liban adoptent d'autres stratégies pour contrecarrer l'effet du piratage des films. Ainsi les salles sont entièrement rénovées et équipées avec les dernières technologies pour offrir au spectateur une expérience unique. Toutes les facilités sont introduites pour son confort avec des réservations en ligne, des apps qui indiquent les horaires des séances, et surtout des bars services pour personnaliser l'expérience entre amis et proches.

---

<sup>305</sup> Aurier Philippe et Sirieix Lucie, *Marketing de l'agroalimentaire : Environnement, stratégies et plans d'action*, Ed. Dunod, Coll : Marketing – Communication, Paris, 2016, p. 293

Un autre exemple à mentionner est l'incroyable transformation de la Poste Libanaise en une institution ultraperfectionnée aux multiples services pour faciliter la tâche quotidienne des contribuables dans leurs démarches ou transactions administratives. Suite à sa privatisation cette institution qui semblait dans un état lamentable, comme la plupart des entreprises étatiques, a déclenché une révolution organisationnelle en adoptant une nouvelle identité –Liban Post, une nouvelle culture, et un engagement profond pour servir de lien entre la société, l'environnement professionnel et les administrations de l'Etat.

Gonnet<sup>306</sup>, un expert financier de l'IPEMED (Institut de Prospective Economique du Monde Méditerranéen) détaillait dans une étude récente la transformation opérée par Liban Post. Une stratégie RH dynamique, centrée sur l'adoption rapide et efficace de nouvelles technologies, était essentielle pour construire un modèle en s'appuyant sur les besoins spécifiques du Liban avec pour objectif :

- Le souci d'améliorer la qualité de service
- La réduction des délais et autres problèmes liés à la bureaucratie administrative des centres de triage
- La modernisation institutionnelle
- La création d'une nouvelle infrastructure totalement adaptée et intégrée aux nouvelles technologies
- La mise en place d'une politique managériale centrée sur le client et le consommateur
- La priorité accordée à une politique motivationnelle avancée par le DRH incitant tous les acteurs à travailler sur un projet commun, à cultiver un climat d'échange et de coopération, à opter la réactivité spontanée dans la résolution des conflits et la collaboration accrue<sup>307</sup>.

L'auteur affirme qu'au début la mentalité et l'attitude traditionnelle de la fonction publique dominait dans les comportements des acteurs. Mais avec la simplification graduelle des tâches et

---

<sup>306</sup> Gonnet Michel, *Un modèle original de développement*, Janvier 2015, [http://www.ipemed.coop/adminIpemed/media/fich\\_article/1458116868\\_ipemed---liban-post.pdf](http://www.ipemed.coop/adminIpemed/media/fich_article/1458116868_ipemed---liban-post.pdf)

<sup>307</sup> Gonnet Michel, *Un modèle original de développement*, Janvier 2015, [http://www.ipemed.coop/adminIpemed/media/fich\\_article/1458116868\\_ipemed---liban-post.pdf](http://www.ipemed.coop/adminIpemed/media/fich_article/1458116868_ipemed---liban-post.pdf)

l'introduction de systèmes automatisés chaque employé a donc suivi des séances d'entraînement pour exploiter et gérer convenablement les outils à sa disposition. Cette étape préliminaire et cruciale s'est vite traduite par les primes d'objectifs pour maintenir un environnement de travail qui encourage la motivation. Dans cette perspective le collaborateur est incité à être proactif et profiter d'une entrée clients pour proposer des services divers à forte valeur ajoutée<sup>308</sup>.

Il est donc concevable que de tels bouleversements soient initiés et cultivés par d'autres organisations du secteur privé ou public. Ensuite un changement positif du comportement organisationnel, aura à son tour certes un impact plus profond sur la véritable signification du travail et son vécu socioculturel ; l'environnement de l'emploi comme un lieu de partage et gestion des connaissances, et surtout un lieu d'épanouissement et d'édification professionnelle ; et ceci par le biais d'une approche renouvelée de la GRH.

Il est fort intéressant à signaler ici que

Citant les recherches de Mathis et al (2014), Taskin et Dietrich (2016) évoquent précisément cette approche, tout en mettant davantage l'accent sur la gestion des talents (notamment les activités touchant à la formation), au développement, à la gestion des carrières et à l'évaluation, la gestion du bien-être, la gestion stratégique des RH, et la gestion des diversités. Dans cette perspective les spécialistes RH seront sollicités à devenir des initiateurs de changement au service de la stratégie d'entreprise. Bien que ces évolutions impliquent un certain nombre de défis pour les acteurs concernés, et simultanément pour l'organisation, cependant elles ouvrent de nouvelles pistes en matière de management de ressources humaines.

Enfin nous constatons que des projets similaires sont adoptés au niveau des municipalités et des localités ; des projets qui encouragent la participation citoyenne dans les prises de décisions. Ainsi la ville de Jbeil-Byblos<sup>309</sup> lançait en 2016 la première stratégie globale de résilience dans la

---

<sup>308</sup> Idem

<sup>309</sup> <https://www.lorientlejour.com/article/980419/jbeil-lance-la-premiere-strategie-globale-de-resilience-au-moyen-orient.html>

région du Moyen-Orient qui comprend l'installation d'une infrastructure numérique et la participation de la cité millénaire dans le développement économique du pays. Cette mesure proactive transforme la ville en une métropole connectée et riche en ressources, qui motive 'l'esprit de gérance chez les citoyens'. Les habitants sont donc poussés à être les acteurs de ce processus singulier.

# CONCLUSION

Avant de conclure notre étude résumons les grandes lignes qu'émanent de nos lectures, recherches, observations et entretiens individuels. D'abord, comme Feghali (2013) l'indiquait, le problème central des administrations et des services publics réside dans l'incapacité des responsables et autres dirigeants d'investir, de promouvoir, de développer et de diversifier les produits, les pratiques et les outils de travail. Or ce dysfonctionnement se perpétuera, en affectant probablement d'autres secteurs, tant que l'Etat ne remette en cause la "culture" de ses services publics, et surtout leur "mode de gouvernance" et de "fonctionnement", tout en élaborant des projets et des programmes pouvant stimuler l'économie et une culture de l'assistantat aux métiers menacés par la technologie.

Les enquêtes menées par l'Observatoire Universitaire de la Réalité Socio-économique (2011), nous révèlent que certains objectifs sont encore mal développés au Liban et requièrent la mobilisation de gestionnaires capables d'évaluer rigoureusement la riche diversité de la ressource humaine et les besoins vitales en matière de "connaissance", "apprentissage", "innovation", "compétence" et "formation".

C'est donc à partir d'une telle mobilisation qu'un travail scientifique et socio-analytique doit être mis en place, répertoriant les métiers et les professions, traçant également leur évolution sur le marché et les mesures à prendre :

- Des stages et des ateliers de formations
- Des programmes de réorientation
- L'acquisition de nouvelles compétences.

D'autres démarches seront centrées autour des facteurs cruciaux qui handicapent l'essor et la croissance du marché local : le non-respect des standards internationaux et la faiblesse institutionnelle face à la globalisation. Ainsi, dans son travail d'intervention en management socio-économique au niveau de trois établissements privés Tabchoury (2015) retenait les idées suivantes :

- Manque de synergie entre les départements ou les points de vente
- Manque de planification des activités
- Manque de synchronisation entre les activités d'une même branche

- Surcharge - imbalance de travail entre un département et un autre
- Non application des règles et des procédures
- Défaut de définition des rôles de chaque individu

L'auteur a donc réuni un groupe de pilotage qui avait pour mission :

- Bien déterminer les orientations stratégiques
- La diminution des conflits entre les acteurs
- Une meilleure communication entre les acteurs au niveau des branches
- Une meilleure précision des rôles
- Une prise de décision mieux éclairée du fait d'un processus mieux défini
- La définition des valeurs et des missions
- La définition d'un processus de résolution de conflits intra- et interpersonnels

Cette réactivité managériale nous conduit au modèle social de l'entreprise tel évoqué par Petitbon, Aubert et Claisse (2013), désignant sa capacité de "réfléchir" et de "se mouvoir" dans un environnement "ouvert", aux prises avec des acteurs marqués par « l'hétérogénéité » des mondes sociaux qu'ils peuplent. Ces auteurs estiment que la capacité d'une organisation à articuler son propre fonctionnement avec celui de ses parties prenantes qui structurent son environnement, doit être munie par sa capacité à articuler les différents niveaux d'action. Cette double fonction a pour but de faciliter les conditions de coopération entre les acteurs, et d'œuvrer pour la création de systèmes d'interdépendance. Dans ce cadre les responsables doivent distinguer entre le principe de division et de distribution des fonctions et la gestion des rapports sociaux. Cette distinction donnera lieu à une meilleure organisation de ressources, donc de sa production, et en même temps une opportunité de constituer un ordre social qui assure les conditions de coopération entre les acteurs.

Ce processus n'est certes pas simple à appliquer car les instruments de gestion sont généralement le fruit d'une longue construction (Alexandre-Bailly et al. 2016). Mais au Liban les organisations peuvent déployer les efforts nécessaires pour modifier les instruments de gestion ainsi que les pratiques professionnelles et culturelles ; et ces efforts appréhenderont encore mieux l'efficacité organisationnelle lorsque le social et les RH reflèteront l'interprétation fidèle de la stratégie d'entreprise. Il est temps de mettre aussi en valeur une direction RH, avec un management responsable, participatif, et porteur de résultats pour l'entreprise. D'ailleurs actuellement il existe un consensus sur l'importance de la bonne gestion du capital humain, et par conséquent la

nécessité des dirigeants de construire une stratégie responsable, en phase avec le développement des hommes de l'entreprise.

C'est également à travers l'intégration économique et sociale que l'entreprise pourra d'abord établir la cohérence entre les contrats employeur et la proposition de valeur, pour mettre ensuite les systèmes RH et management au service des contrats employeur (Mekdessi et Khayr, 2015). Ensuite grâce au management socioéconomique, qui est transformationnel et participatif, il est possible de former des consultants locaux à la culture, de former une nouvelle génération d'experts et de connaisseurs en management qui apporterait sa propre valeur ajoutée aux interventions pratiquées.

En choisissant cette voie il est surtout possible (Ruvalcaba, 2015) d'instaurer l'équilibre entre l'Etat, la société civile, le marché et ses composantes, d'adopter une nouvelle manière de gérer les affaires publiques, d'engager la participation du citoyen, de parler de loi et de développement non seulement durable, mais aussi de développement humain. Ensuite en réfléchissant sur cette hybridation de réalités qui caractérise l'environnement du travail au Liban les entreprises peuvent penser au bien-être des acteurs alors que les dirigeants seront invités à intégrer la rationalité économique ; un processus qui leur renvoie à la capacité de raisonner pour la construction d'une administration moderne, l'amélioration de la qualité des services aux citoyens, et la préparation des réformes structurelles à long terme.

En vue de l'adoption d'une telle initiative salutaire il convient, comme le déclare Mekdessi (2015) de renforcer la démocratie, l'efficacité, la responsabilité et la réceptivité ; de mettre en place d'une culture bâtie premièrement sur l'équité, et ensuite la décentralisation, la promotion des droits civiques et socioéconomiques. Ces étapes préconiseront l'augmentation de la transparence, l'amélioration de la responsabilisation, l'agilité professionnelle des fonctionnaires tout en limitant les comportements malsains ; de même qu'ils nécessiteront la participation active de hauts responsables en GRH pour inspirer et restaurer la "confiance" des acteurs dans leurs tâches quotidiennes, et leur redonner le goût de coopérer pour la création de valeur.

C'est ainsi que seront installés des paramètres qui redéfiniront la culture de l'organisation et qui assigneront les individus à des postes en lien avec leurs compétences. Quant à l'environnement du travail il sera transformé en un espace d'échange et d'interactions, mais aussi de formations pour acquérir les nouvelles technologies. Alors l'acteur apprendra le plaisir et le sens du travail

individuel et collaboratif ; il découvrira également qu'il est soutenu par les autres. Ceci contribuera à la construction de l'identité sociale, à un regain vital du sens du travail. Selon Taponat (2015) les compétences, leur reconnaissance et leur intégration dans la gestion d'entreprise doivent reposer sur une organisation juste, équitable et professionnelle, le tout validé au niveau de la direction ; et la mise en place d'une architecture des compétences doit être explicite et communiquée à l'ensemble du corps salarial ; enfin la montée en compétences doit se ressentir dans l'intérêt général de l'entreprise.

Dans ce contexte, nous remarquons de même l'importance de la planification de relations et responsabilités professionnelles au sein de l'entreprise afin qu'une culture y prenne forme et (Cerdin, Faddoul et Haddad, 2002), et travailler dans un environnement inclusif et non fragmenté par les conflits et les pratiques préférentielles (Deutscher, Gergian), Cette approche est cruciale pour conduire aussi la renaissance sociétaria de l'entreprise.

De notre avis aujourd'hui il est nécessaire d'introniser une "culture RH" qui réfléchirait aux meilleurs outils de gestion. La présence RH et sa visibilité réactive dans l'environnement du travail contribuent à des nouvelles réflexions comportementales et à la création de combinaisons judicieuses pour l'habilité inter- et intra-organisationnelle (Deutscher, Gergian). Cette visibilité servira également à établir avec des relations productives entre les collaborateurs et les dirigeants. Ajoutons en conclusion que ce n'est pas l'addition des capacités de chaque acteur qui permet à l'entreprise d'agir, mais leur convergence spontanée vers un but, vers une finalité qui illustrerait la raison d'être de l'organisation et son indispensabilité dans le paysage social, comme un point de référence qui inspire la confiance des acteurs. Pour leur part les responsables RH seront sollicités à mobiliser les savoirs et les savoir-faire de l'entreprise, dans le cadre de la gestion des technologies, et à assurer son développement, son ascension vers des sphères plus productrices.

Au Liban la masse salariale doit être habilitée, qualifiée, compétente, apte à manipuler, exploiter et travailler avec des outils efficaces, capable d'innover dans un environnement réceptif et ouvert au dialogue, prêt aux changements structurels. Evidemment une telle évolution du comportement salarial ne peut aboutir à des résultats concrets sans la participation des dirigeants, fonctionnaires, gestionnaires et responsables RH. Souvent les évolutions et les changements doivent commencer au niveau institutionnel. Et dans la plupart des cas examinés nous remarquons qu'il faut institutionnaliser la fonction RH pour suivre les transitions stratégiques.

Multiplés sont les défis qui bouleversent le monde du travail et des entreprises au Liban :

- Comment mettre en évidence la culture, et expliciter la culture d'entreprise ?
- Comment mener un leadership responsable et un management de la RSE ?
- L'impact de l'e-transformation sur la gestion et le management
- La place de la GRH dans les ONG, les organisations de l'économie sociale et solidaires, les PME
- Comment mettre la performance au service de la solidarité ?
- Comment assurer la montée des compétences et articuler un plan de formation et un parcours professionnalisant ?
- Comment adapter la formation à l'environnement socioéconomique ?

Au Liban, il faut comprendre que la GRH est d'abord un acteur stratégique qui a pour rôle la création de la valeur, de concevoir et de délivrer des processus RH efficaces, de développer la capacité au changement, et de promouvoir des comportements de mieux en mieux adaptés au contexte socioéconomique. C'est en tant que vecteur de l'évolution que les responsables pourront composer avec les acteurs du changement, conjuguer également avec les dirigeants dans la gestion des transitions. Cette implication est la raison pour laquelle la valeur du travail sera reconnue et appréciée par les membres de l'organisation, qui formeront éventuellement une communauté qui s'entraide, se renoue, et s'harmonise dans et à travers ses fonctions ses fonctions. Entretemps les compétences des dirigeants et responsables se serviront en tant qu'éléments d'amélioration et de modernisation de la GRH.

Aujourd'hui les administrations libanaises ont plus que jamais besoin d'une politique de développement institutionnel pour réhabiliter et réformer les secteurs de travail. Un tel projet de réhabilitation, de grande envergure, rassemblant les talents issus de divers métiers et professions, ouvrirait la voie vers l'adoption de pratiques managériales plus concrètes et plus cohérentes. Tout en se débarrassant de certaines anciennes habitudes qui paralysaient toute volonté de réforme. Aujourd'hui, comme le remarquent Salhab (2003) et Chaker (2012), il faut introduire au sein des entreprises locales des procédures non seulement simplifiées, mais aussi immédiatement repérables, et qui seront gérées par des cadres productifs. Le rétablissement

d'une relation saine et durable avec le contribuable/consommateur renouera les liens de confiance entre le peuple et l'Etat d'une part, entre le peuple et les organisations supposées le représenter de l'autre.

D'autre part, il faut ajouter dans ce contexte que la création de nouveaux savoirs se trouve au cœur de l'entreprise perçue dorénavant comme un organisme vivant composée d'individus, partageant une culture collective et agissant dans le sens d'une mission collective. Les modèles de management que nous évoquons et préconisons dans les chapitres précédents inspirent la confiance, et ceci dans une société où les turbulences peuvent surgir subitement et se prolonger. Pour ces raisons les responsables sont invités à susciter la confiance dans les relations économiques et sociales. Une confiance qui soutiendrait également les relations interdépendantes entre les parties, surtout lorsque les mécanismes traditionnels du marché sont insuffisants pour assurer leur coordination. C'est ainsi que l'organisation, mue par un comportement exemplaire et désignée par ses valeurs, serait acceptée, par ses membres, par son environnement, et par la société.

En réalité ces modèles sont souvent versés dans des stratégies de responsabilisation, qui sont sources d'une dynamique de confiance dans les relations interprofessionnelles (Delerue et Berard, 2007). L'action ira donc dans le sens d'un intérêt commun, et ceci malgré les motivations économiques qui conduiraient à un comportement différent ; et plus particulièrement dans le cas libanais ceci traduirait la proximité de l'entreprise aux enjeux identifiés et la bonne foi des partenaires, et son embargo envers tout comportement malsain. Mentionnons ici que le comportement collectif des acteurs sociaux économiques peut affecter de manière directe le futur de l'organisation (Freeman, 1984) ; il est donc nécessaire de "repenser à la représentation de l'entreprise", dans une démarche qui inclurait une réconciliation de leurs intérêts divergents, et lancerait une relation saine de contributions-incitations basée sur le partage collectif et le construit social.

Ceci nous ramène enfin aux recommandations de Mekkessi (2015) qui réclame la mise en œuvre de projets pour augmenter la transparence, améliorer la responsabilisation, accroître la performance des individus ; la création d'un système de contrôle interne dans les administrations ; l'instauration d'un climat convenable de travail ; des initiatives pour assurer des formations continues sur les nouvelles techniques de travail et les nouvelles lois.

# BIBLIOGRAPHIE

- Abdul-Reda Abourjeili Suzanne, Le Liban, in *Enseignement Supérieur et Marché du Travail*, coordonné par Boutros Labaki, Presses de l'IFPO, Beyrouth, 2009.
- Abi Samra Marwan, L'émigration Libanaise et son Impact sur l'Economie et le Développement, *Cahier des Migrations Internationales*, No 105, BIT-OMT, Genève, 2010, p. 10, [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---migrant/documents/publication/wcms\\_179661.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---migrant/documents/publication/wcms_179661.pdf)
- Abi Yaghi Marie-Noëlle et Longuenesse Elisabeth, Temps de travail et temps sociaux à Beyrouth, *Temporalités*, No 15, 2012, [www.temporalite.revues.org/1982](http://www.temporalite.revues.org/1982)
- Abourjeili Suzanne Abdul-Reda, Enseignement supérieur et marché du travail : Le Liban, in *Enseignement supérieur et marché du travail dans le monde Arabe*, Presses de l'IFPO, Beyrouth, 2009
- Abrioux Florence, *Les relations entre associations et collectivités : vers quel avenir ?* Revue Management et Avenir, 2010 – 10, No 40, p. 187, [www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-10-page-186.htm](http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-10-page-186.htm)
- Aita Samir, *Travailleurs Arabes Hors la Loi : Emploi et droit du travail dans les pays arabes de la Méditerranée – Vision des enjeux et implication du partenariat européen*, Ed. L'Harmattan, Coll. Histoire et Perspectives Méditerranéennes, Paris, 2011.
- Alexandre-Bailly Frédérique et al, *Comportements Humains et Management*, Pearson, Paris, 2016
- Arida Jamil et Harfouche Antoine, *Le Processus d'institutionnalisation des dispositifs de gestion normalisés au niveau micro : Le cas HOLCIM Liban*, Revue Proche Orient Etude en Management, No. 22, 2010, p.1. <https://fgm.usj.edu.lb/pdf/a72010.pdf>
- Aurier Philippe et Sirieix Lucie, *Marketing de l'agroalimentaire : Environnement, stratégies et plans d'action*, Ed. Dunod, Coll : Marketing – Communication, Paris, 2016.

- Ayoub Hassan, Creel Jérôme et Farvaque Etienne, Détermination du niveau des prix et finances publiques : le cas du Liban, 1965-2005, *Revue d'Economie du Développement*, No 3, Vol. 14, De Boeck, Bruxelles, 2008, <http://www.cairn.info/revue-d-economie-du-developpement-2008-3-page-115.htm>
- Azzi : *Les licenciements collectifs sont en augmentation*, L'Orient – Le Jour, 10 Septembre 2016.
- Barel Yvan et Sandrine Fremeaux, *Le rôle des médecins du travail dans les actions de prévention primaire*, Revue @GRH, 2012 - 2, No 3.
- Baroud Ziad, *Gouvernance locale et réforme institutionnelle au Liban : Les municipalités, un outil d'innovation ?* Janvier 2016, <http://www.localiban.org/article156.html>
- Beaucourt Christel et Louart Pierre, *Le besoin de santé organisationnelle dans les établissements de soins : L'impact du cadre collectif*, Revue Management et Avenir, 2011- 9, No. 149.
- Ben Abdallah Yassin, *L'American University of Technology : La Méthode de pédagogie active*, L'Orient-Le Jour, Orientation Professionnelle, 29 Février 2016.
- Benoit Grasser et Florent Noel, *Ressources Humaines*, Ed. Vuibert, Coll. Les Essentiels du SUP', Paris, 2016.
- Bernard de Raymond Antoine et Chauvin Pierre Marie, *Sociologie économique : Histoire et courants contemporains*, Armand Colin, Coll. Cursus, Paris, 2014.
- Bernard de Raymond Antoine et Chauvin Pierre Marie, *Sociologie économique : Histoire et courants contemporains*, Armand Colin, Coll. Cursus, Paris, 2014
- Bernard de Raymond Antoine et Chauvin Pierre Marie, *Sociologie économique : Histoire et courants contemporains*, Armand Colin, Coll. Cursus, Paris, 2014.
- Berthier Nicole, *Les techniques d'enquête en Sciences sociales*, Armand Colin, Paris, 2010.

- Blomberg et al, *The Human-Computer Interaction Handbook: Fundamentals, Evolving Technologies and Emerging Applications*, LEA Publishers London, 2007.
- Bouanane Mohamed, *Le Monde Arabe dans l'économie globalisée du savoir*, [http://www.huffpostmaghreb.com/mohamed-bouanane/le-monde-arabe-dans-lecon\\_b\\_5392447.html](http://www.huffpostmaghreb.com/mohamed-bouanane/le-monde-arabe-dans-lecon_b_5392447.html), consulté le 13 septembre 2015.
- Bouchez Jean-Pierre, *L'entreprise à l'ère du digital : Les nouvelles pratiques collaboratives*, De Boeck Supérieur, Coll. Méthodes et Recherches, Louvain-la-Neuve, 2016.
- Bouchez Jean-Pierre, *L'entreprise à l'ère du digital, Les nouvelles pratiques collaboratives*, De Boeck Supérieur, Coll. Méthodes et Recherches, Louvain-la-Neuve, 2016.
- Bouchez Jean-Pierre, *L'entreprise à l'ère du digital, Les nouvelles pratiques collaboratives*, De Boeck Supérieur, Coll. Méthodes et Recherches, Louvain-la-Neuve, 2016.
- Bressy Gilles et Konkuyt Christian, *Management et économie des entreprises*, Sirey, Coll. Aide-mémoire, 2014.
- Buccianti-Barakat Liliane et Chamussy Henri, *Le Liban : Géopolitique d'un pays paradoxal*, Belin, Paris, 2012
- Buccianti-Barakat Liliane et Chamussy Henri, *Le Liban : Géopolitique d'un pays paradoxal*, Belin, Paris, 2012
- Cabin Philippe, *L'Economie Repensée*, Ed. Sciences Humaines, Paris, 2000
- Cadin Loic et al, *Pratiques et Eléments de Théorie GRH : Gestion des ressources humaines*, Ed. Dunod, Paris, 2012
- Carbone Valentina, *Le Courant sociologique de la théorie néo-institutionnelle : cadre pertinent pour l'analyse des effets de la crise sur les pays à croissance rapide ?* in "Les organisations face aux transitions internationales", Milliot Éric et al, Vuibert, Paris, 2017.

- Carré Philippe et Caspar Pierre, *Traité des Sciences et des techniques de la formation*, Dunod, Paris, 2017.
- Carré Philippe et Caspar Pierre, *Traité des Sciences et des techniques de la formation*, Dunod, Paris, 2017.
- Cautela Cabirio et al, *Instruments de Design Management*, Coll. Design & Innovation, De Boeck, Bruxelles, 2012.
- Central Administration of Statistics in Lebanon, Octobre 2011, p.10. [http://www.cep-lb.org/pdf/stats\\_cas\\_labour\\_1.pdf](http://www.cep-lb.org/pdf/stats_cas_labour_1.pdf)
- Cerdin Jean-Luc, Faddoul Maria et Haddad Carole, GRH au Liban : Quelques éclairages, in *Actes de la 4<sup>e</sup> Université de Printemps de l'Audit Social : Relations Euro-Méditerranéennes - Audit Social et Mise à Niveau des Entreprises et Institutions*, IAS et CLERH, Beyrouth, 2002
- Cérélier Sylvie, *La belle vie désespérée des agriculteurs*, Revue Etudes Rurales, 2014/1, No. 193.
- Comair Fadi, *Faire face à la crise de l'eau au Liban : un besoin urgent pour un développement durable*, in *Le Liban de Demain : vers un développement économique et social*, Dar An Nahar, Beyrouth, 2016.
- Conflit Israélo-libanais <http://www.medeia.be/fr/pays/israel/conflit-israelo-libanais-2006/>
- Corm George, Les Causes de la crise Libanaise : l'Europe contribue-t-elle à la solution ? in *La Revue Internationale et Stratégique*, IRIS-Dalloz, Été 2008, Paris.
- Corm Georges, *Le Liban contemporain : Histoire et société*, La Découverte, Paris, 2012
- Corm Georges, *Réussir la réforme politique au Liban*, in "Tumultes : Le Moyen-Orient en Mouvement", Nos 38-39, 2012 / 1, Eds. Kimé, Paris
- Corm Mounir, *Pour une III<sup>e</sup> République Libanaise : Etudes critiques pour une sortie de Taef*, L'Harmattan, Coll. Bibliothèque de l'iReMMO, Paris, 2012

- Coudray Marie-Ange, *Accompagner le changement dans le champ de la santé*, De Boeck-Estem, Coll. Pratique professionnelle, Paris, 2015.
- Daroun Lamia, *La gestion des ressources humaines, un pont entre l'entreprise et ses employés*, L'Orient-Le Jour, Orientation Professionnelle, 29 Février 2016.
- Darras Rémy, *A la recherche d'une Méditerranée perdue*, Les Cahiers de l'Orient, Automne 2015, No 20.
- Desmarez Pierre, *La Comparaison Internationale des Marchés du Travail : Pour une redéfinition des frontières*, PUF, Revue "L'Année Sociologique", 2003. No. 2, vol. 53.
- Duchamp David et Guery Louis, *La Gestion des Ressources Humaines*, Nathan, Coll : Repères Pratiques, Paris, 2013.
- Dujardin Jean-Marie, *Compétences durables et transférables : Clés pour l'employabilité*, Ed. De Boeck, Coll : Manager RH, Bruxelles, 2013.
- Duthion Brice et Walker Lionel, *Les patrimoines touristiques : Naturels, historiques, culturels*, Ed. De Boeck, Coll : Tourisme - Compétences & Métiers, Bruxelles, 2014.
- El Daher Sami, *Liban : Economie réelle et finance publique, une feuille de route*, in *Travaux et Jours No 85*, Presses de L'Université Saint-Joseph, Beyrouth, 2011
- El Ezzi Ghassan, in *Liban : de problèmes en crises*, Confluences Méditerranée, No 70, Été 2009, L'Harmattan, Paris
- El Hayek Ziad, *Le Partenariat entre le secteur public et le secteur privé au Liban*, in "Le Liban de Demain", Ed. Dar An-Nahar, 2016, Beyrouth.
- El Hayek Ziyad, *Le Partenariat entre le secteur public et le secteur privé au Liban*, Le Liban de Demain : vers un développement économique et social, Dar An Nahar, Beyrouth, 2016.
- El Zein Derek, Notteau Maxime et Drauet Camille, *Géopolitique du Liban*, Ed SPM, Paris, 2013
- El Zein Derek, Notteau Maxime et Dravet Camille, *Géopolitique du Liban*, Collection Géopolitiques du XXIe Siècle, Ed. SPM, Paris, 2013

- El Zein Derek, Notteau Maxime et Dravet Camille, *Géopolitique du Liban*, Collection Géopolitiques du XXI<sup>e</sup> Siècle, Ed. SPM, Paris, 2013.
- Eline Nicolas, *Gestion des ressources humaines*, Ed. Dunod, Coll. Openbook, Paris, 2014.
- *Emploi illégal d'étrangers : Azzi durcit les sanctions*, L'Orient – Le Jour, 30 Août 2016.
- Esber Christine, *Les Aides Financières Internationales pour le Liban : Un facteur de développement ou d'aliénation*, Beyrouth, 2014
- Falco de Helene, *Maitriser ses recrutements : Trouver le bon candidat à l'ère du digital*, Ed. Dunod, Coll : Fonctions de l'Entreprise – Ressources Humaines, Paris, 2016.
- Feghali Khalil, *Évaluation de l'impact perçu de la privatisation au Liban sur le management et la variation de l'emploi*, Lebanese Science Journal, Vol. 12, No. 1, 2011
- Feghali Khalil, *La Privatisation au Liban : Allocation des ressources et efficacité de la gestion*, l'Harmattan, Paris, 2013.
- Feghali Khalil, *La Privatisation au Liban : Allocation des ressources et efficacité de la gestion*, L'Harmattan, Paris, 2013.
- Freund Yannick, *Ressources Humaines : Outils et méthodes de management des RH*, Ed. Maxima, Paris, 2017.
- Gaillard THIERRY, *Oser un leadership différent*, in Le Bihan Yves et Frimousse Soufyane, *Réinventer le leadership* Broché, Académie des Sciences du Management, EMS – Management et Société, Paris, 2017.
- Gaspard Toufic, *Un plan d'action pour la prospérité du Liban*, in *Le Liban de Demain : vers un développement économique et social*, Dar An Nahar, Beyrouth, 2016.
- Gay Claudine et Szostak Bérangère, *Management de l'innovation : Nouveaux enjeux et défis, Méthodes faciles à appliquer*, Ed. Dunod, Coll Stratégie, Paris, 2017.
- Genelot Dominique, *Manager dans (et avec) la complexité*, Ed. Eyrolles, Paris, 2017.
- Genelot Dominique, *Manager dans (et avec) la complexité*, Ed. Eyrolles, Paris, 2017.

- Germanos Peter et Germanos Camille, *Les itinéraires manqués : pour faire la paix au Liban*, L'Orient des Livres, Coll. Débats, Beyrouth, 2012.
- Giraud Olivier, *La Comparaison comme Opération de Réduction de la Complexité : Le cas de la formation professionnelle*, Revue Internationale de Politique Comparée, 2004 – 3, Vol. 11, p. 351, <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-politique-comparee-2004-3-page-349.htm>
- Gonnet Michel, *Un modèle original de développement*, Janvier 2015, [http://www.ipemed.coop/adminIpemed/media/fich\\_article/1458116868\\_ipemed---liban-post.pdf](http://www.ipemed.coop/adminIpemed/media/fich_article/1458116868_ipemed---liban-post.pdf)
- Gouiran Monique, *Responsabilité sociétale et Ressources Humaines*, Ed. Afnor, Paris, 2011.
- Grasser Benoit et Florent Noel, *Ressources Humaines*, Ed. Vuibert, Coll : Les Essentiels du SUP', Paris, 2016.
- Haddad Celine, <http://www.lorientlejour.com/article/939796/les-bijoutiers-de-bourj-hammoud-sallient-pour-briller-a-letranger.html>
- Haddad Céline, *l'Etat a-t-il encore besoin de recruter davantage ?* L'Orient-Le Jour, 25 Février, 2017, <https://www.lorientlejour.com/article/1037190/letat-a-t-il-encore-besoin-de-recruter-davantage-.html>.
- Haegel Annick, *Toute la fonction Ressources Humaines : savoirs, savoir-faire, savoir-être*, Dunod, Paris, 2010, p. 82
- Hafez Ziad, *La Rente et le professionnalisme au Liban*, in *Liban : de problèmes en crises* Confluences Méditerranée No 70, Été 2009, L'Harmattan, Paris
- Hamdan Kamal, *Le Social dans la reconstruction du Liban : Eléments de réflexion*, *Revue Maghreb-Machrek*, No Juillet-Septembre 2000, <http://www.mafhoum.com/press/hammar03.htm>

- Harfouche Antoine, *Besoin de réforme des services publics et l'apport potentiel de l'utilisation des TIC : Cas de l'administration Libanaise*, <http://www.fgm.usj.edu.lb/pdf/a122008.pdf>
- <http://nna-leb.gov.lb/fr/show-news/26516/>
- [http://ul.edu.lb/files/annoncements/event\\_0\\_56\\_29.docx](http://ul.edu.lb/files/annoncements/event_0_56_29.docx).
- <http://www.geolinks.fr/geopolitique/liban/> - Fiche Pays –Liban
- [http://www.huffpostmaghreb.com/mohamed-bouanane/le-monde-arabe-dans-lecon\\_b\\_5392447.html](http://www.huffpostmaghreb.com/mohamed-bouanane/le-monde-arabe-dans-lecon_b_5392447.html)
- <http://www.lecommercedevant.com/affaires/hotellerie-amp-tourisme/none-liban/un-projet-pour-developper-le-tourisme-rural/23930>
- <http://www.lecommercedevant.com/affaires/hotellerie-amp-tourisme/none-liban/>
- <http://www.lecommercedevant.com/node/25919>
- <http://www.medcreative.org/#!/cluster1-lebanon/qmmhg>
- <http://www.neo.gov.lb/home.aspx?lang=fr-fr&>
- <http://www.rfi.fr/hebdo/20160826-liban-startup-face-crise-jeunesse-libanaise-passe-action>
- <http://www.terroirduliban.com/actualites-mobile/218>
- <https://www.cairn.info/revue-@grh-2012-2-page-69.htm>
- <https://www.lorientlejour.com/article/1075492/halte-au-mepris-de-letat-libanais-.html>
- <https://www.lorientlejour.com/article/1075493/un-tournant-constitutionnel-salutaire.html>
- <https://www.lorientlejour.com/article/1075493/un-tournant-constitutionnel-salutaire.html>
- <https://www.lorientlejour.com/article/980419/jbeil-lance-la-premiere-strategie-globale-de-resilience-au-moyen-orient.html>
- <https://www.lorientlejour.com/article/990833/lecosysteme-libanais-entre-fort-potentiel-et-obstacles-recurrents.html>

- <https://www.pearson.fr/livre/?GCOI=27440100164140>
- <https://www.slideshare.net/TCINetwork/tci-2015-clusters-in-cultural-creative-industry-a-tool-for-development-and-partnerships>
- <https://www.slideshare.net/TCINetwork/tci-2015-clusters-in-cultural-creative-industry-a-tool-for-development-and-partnerships>
- <https://www.sobeirut.com/badguer>
- Isae - Cnam, *Jeunes diplômés et marché Libanais de l'emploi : 'Je t'aime, moi non plus'*, <http://bleu.isae.edu.lb/cv-d-auditeurs/jeunesdiplomesetmarchelibanaisdel%E2%80%99emploi%C2%ABjet%E2%80%99aimemoinonplus%C2%BB>
- Iskandar Marwan, *Hariri et le Destin du Liban*, Éd. Aleph, Beyrouth, 2006
- Kafala Vivi, *L'Evolution du Liban : les facteurs déterminants*, L'Harmattan, Coll. Comprendre le Moyen-Orient, Paris, 2011
- Kalika Michel et Romelaer Pierre, *Recherches en Management et Organisation*, Ed. Economica, Coll. Recherche en Gestion, Paris, 2006.
- Kasparian Choghik, *Le Devenir des Diplômés de l'Université Saint-Joseph : 2005-2008*, Presses de L'Université Saint-Joseph, Beyrouth, 2011
- Kasparian Choghik, *Le Devenir des Diplômés de l'Université Saint-Joseph : 2000-2004*, Presses de L'Université Saint-Joseph, Beyrouth, 2011
- Kasparian Choghik, *Le Devenir des Diplômés de l'Université Saint-Joseph: 2000-2004*, Presses de L'Université Saint-Joseph, Beyrouth, 2011.
- Kassir Samir, *Histoire de Beyrouth*, Ed. Tempus – Perrin, Paris, 2012
- Labaki Boutros et Abou Rjeily Khalil, *Bilan des Guerres au Liban : 1975-1990*, L'Harmattan, Coll. Comprendre le Moyen-Orient, Paris, 1993
- Lakehal Mokhtar, *Le Grand livre de l'économie contemporaine et les principaux faits de société*, Eyrolles, Coll. Références, Paris, 2012

- Lecœur Elisabeth D., *Gérer les compétences et les talents : le guide pratique*, Ed. De Boeck, Coll : Le Management en Pratiques, Bruxelles, 2015.
- Lecœur Elisabeth Dorbes, *Gérer les compétences et les talents*, Ed. De Boeck, Coll. le Management en pratique, Bruxelles, 2015.
- Liban : Le lancement d'un prestigieux programme de stylisme à la LAU, Octobre 28, 2013, <http://www.bellebeirut.com/actualite/liban-lancement-dun-prestigieux-programme-de-stylisme-la-lau/>
- Liger Philippe et Rohou Gaëlle, *L'empowerment - Donner aux salariés le pouvoir d'initiative*, Ed. Dunod, Coll : Management/Leadership, Paris, 2016.
- Liquet Jean-Claude, *La création de valeur en gestion*, Ed Tec et Doc – Lavoisier, Paris, 2005
- Livian Yves-Frédéric, *Organisation : Théories et Pratiques*, Dunod, Paris, 2008.
- Loilier Thomas et Tellier Albéric, *Gestion de l'innovation : Comprendre le processus d'innovation pour le piloter*, Ed. EMS, Coll. Les Essentiels de la Gestion, Paris, 2013
- Longuenesse Elisabeth, *Marché du travail et des droits sociaux au Liban et au Proche-Orient*, Les Carnets de l'IFPO, 6 Mai 2011, <http://ifpo.hypotheses.org/1874>
- Longuenesse Elizabeth, *La Question nationale au prisme du marché de travail*, in *Travaux et Jours No 83*, Automne 2009-Hiver 2010, Presses de L'Université Saint-Joseph, Beyrouth.
- Lungu Virgile, *Knowledge Management en entreprise : La gestion des connaissances au service de la performance*, Ed. GERESO, Coll. L'essentiel pour agir, Paris, 2013.
- Maroun Ibrahim, *Le Marasme économique au Liban et le train des responsabilités*, in *Cahiers de la Méditerranée*, No 44, 1992, p. 197, [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/camed\\_0395-9317\\_1992\\_num\\_44\\_1\\_1069](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/camed_0395-9317_1992_num_44_1_1069)
- Martin-Krumm Charles, Tarquinio Cyril et Shaar Marie-Josée Shaar, *Psychologie Positive en Environnement Professionnel*, De Boeck, Coll. Manager RH, Bruxelles, 2013

- Martin-Krumm Charles, Tarquinio Cyril et Shaar Marie-Josée, *Psychologie Positive en Environnement Professionnel*, De Boeck, Coll. Manager RH, Bruxelles, 2013
- Martory Bernard et Crozet Daniel, *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances*, Ed. Dunod, Coll. Management & Ressources Humaines, Paris, 2016.
- Martory Bernard et Crozet Daniel, *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performance*, Ed. Dunod, Coll : Management – Ressources Humaines, Paris, 2016.
- Martory Bernard et Crozet Daniel, *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performance*, Ed. Dunod, Coll : Management – Ressources Humaines, Paris, 2016.
- Matmati Mohammed et Le Berre Michel, *Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise*, Ed. Liaisons, Paris, 2005.
- Meier Olivier et al, *Management du Changement : changement culturel et organisationnel*, Coll. Stratégie de l'entreprise, Dunod, Paris, 2012.
- Meir Olivier et al. *Stratégies et changement : Innovations et transformations des organisations*, Ed. Dunod, Coll : Stratégie de l'Entreprise, Paris, 2013.
- Messarra Antoine, *La gestion du changement dans la société libanaise : les obstacles, les stratégies et les institutions au premier plan*, in *Le Liban de Demain : vers un développement économique et social*, Dar An Nahar, Beyrouth, 2016.
- Mezher Joseph et Sayegh May, *Gestion des Connaissances et les Entreprises Libanaises*, Proche-Orient Etudes en Management, No. 29, Editions de l'USJ, 2017.
- Militaru Dorin et Paraschiv Corina, *La Méthodologie du questionnaire*, in *Le Mémoire de master en sciences de gestion*, Moschetto Bruno-Laurent, Economica, Paris, 2011.
- Morin Estelle, *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*, Etudes et Recherches, IRST, 2008. <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-543.pdf>
- Moschetto Bruno-Laurent, *La Mémoire de Master en Sciences de Gestion*, Economica, Paris, 2011.

- Mottaghi Lili, *Les défis liés au chômage dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord expliqués en trois graphiques*, <http://blogs.worldbank.org/arabvoices/fr/les-d-fis-li-s-au-ch-mage-dans-la-r-gion-moyen-orient-et-afrique-du-nord-expliqu-s-en-trois>
- Nahas Charbel, *Economie des guerres civiles : la Syrie et le Liban transformés*, in *Confluences Méditerranée Hiver*, 92, 2014-2015 La Société Libanaise à l'Epreuve du Drame Syrien, L'Harmattan - iReMMO, Paris, 2015.
- Nasnas Roger, *Structure et caractéristique de la population active au Liban*, in "Le Liban de Demain", Ed. Dar An-Nahar, 2016, Beyrouth.
- Nasr Salim, *Anatomie d'un Système de Guerre Interne : Le cas du Liban*, Cultures et Conflits, Hiver 1990, No 1, URL : <http://conflits.revues.org/80>
- Nasr Samir, *Les bases de la réforme : mode et plan*, in "Le Liban de Demain", Ed. Dar An-Nahar, 2016, Beyrouth, p, 473
- Nasr Samir, *Les bases de la réforme : mode et plan*, in *Le Liban de Demain : vers un développement économique et social*, Dar An Nahar, Beyrouth, 2016.
- Neme Cyrille, Daoud Marie-José et Chardon Lucien, *Chiffres-Clés 2012 : L'économie à l'heure syrienne*, *Le Commerce du Levant*, Mai 2013, No 5640
- Neme Cyrille, Daoud Marie-José et Chardon Lucien, *Chiffres-Clés 2012 : L'économie à l'heure syrienne*, *Le Commerce du Levant*, Mai 2013.
- Nsouli-Lalardrie Salwa, *Lettre ouverte à mes concitoyens et à nos responsables*, *Les Cahiers de l'Orient*, Automne 2010, No 100
- Nsouli-Lalardrie Salwa, *Lettre ouverte à mes concitoyens et à nos responsables*, *Les Cahiers de l'Orient*, Automne 2010, No 100
- Oliver-Saidi Marie-Thérèse, *Le Liban et la Syrie au Miroir Français : 1946-1991*, L'Harmattan, Coll. Comprendre le Moyen-Orient, Paris, 2010
- Peretti Jean-Marie, *Gestion des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2016

- Petitbon Frederic, Aubert Alain et Claisse Christophe, *Renouveler le modèle social de l'entreprise : Du business model au modèle social d'entreprise*, Dunod, Paris, 2013.
- *Pétrole et Gaz Naturel au Liban : Potentialités, Chances et Risques*, <https://feotriologue.wordpress.com/petrole-et-gaz-naturel-au-liban-les-potentialites-les-chances-et-les-risques/>
- Picaudou Nadine, *La Déchirure Libanaise*, Ed. Complexe, Coll. Questions du XXe siècle, Paris, 1999
- Rezk Leila, *Créer une Image de Soi dans le Machrek Arabe : Un parcours semé d'embauche*, Publications de l'Université Saint Joseph, Beyrouth, 2011.
- Rozelier Muriel, *Lancement d'un dispositif d'aide au premier emploi des 15-24 ans*, <http://www.lorientlejour.com/article/902875/lancement-dun-dispositif-daide-au-premier-emploi-des-/lancement-dun-dispositif-daide-au-premier-emploi-des-15-24-ans.html>
- Savall Henri et Zardet Dominique, *Gouvernance et Management : Quelle coopération ?* Ed. Economica, Coll. Management socioéconomique, Paris, 2015
- Sawaya Pierre, *La gestion des Ressources Humaines est Sous-estimée au Liban*, *L'Orient-Le jour*, 13 Juin, 2015. <https://search-proquest-com.ezproxy.usek.edu.lb/docview/1687863048/9ABD4FA40F64DDBPQ/2?accountid=43544>
- Segal Zwi et Duron Yves, *La motivation, une compétence qui se développe : Guide pour développer la motivation et l'engagement au travail*, Ed. Pearson Education, Paris, 2015.
- Séror Georges, *Aide-Mémoire de la Communication*, Dunod, Paris, 2016.
- Stankiewicz François et Geuze François, *Manager RH : Des concepts pour agir*, Ed. De Boeck, Coll. Business School, Bruxelles, 2010
- Stroobants Marcelle, *Sociologie du Travail*, Armand Colin, Coll. Domaines et Approches, Paris, 2010.
- Taskin Laurent et Anne Dietrich, *Management Humain*, Ed. De Boeck Supérieur, Coll : Manager RH, Bruxelles, 2016.

- Thietart Raymond-Alain et al, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Coll. Management-Ressources Humaines, Paris, 2014.
- Vassitch Nicolas, *L'Essentiel d'un Marché : Liban*, Ed. Ubifrance et les Missions Economiques, Paris, 2011.
- Verdeil Eric, Faour Galeb et Velut Sébastien *Atlas du Liban*, Presses de l'Ifpo - CNRS, Beyrouth, 2007.
- Verdier Eric, *Mondialisation et Analyse Sociétale : L'exemple de l'innovation*, in Daniel Mercure, *Une société-monde ?* Ed. De Boeck, Coll. "Ouvertures sociologiques", Bruxelles, 2001, p. 263, <http://www.cairn.info/une-societe-monde--9782804137892-page-259.htm>
- Witkowska Barbara, *Devenir et être artisan*, EdiPro, Liège, 2010.
- [www.cas.gov.lb/](http://www.cas.gov.lb/)- Administration Centrale de la Statistique -2005
- Yerly René, *Retour sur les Années Noires et Perspectives*, in *Liban : de problèmes en crises* Confluences Méditerranée No 70, Eté 2009, L'Harmattan, Paris.

Il n'est certes pas facile de traiter un sujet dont les causes datent depuis la création du Liban moderne et la constitution de la république durant les premières décennies du XXe siècle. Les graves problèmes administratifs, le dysfonctionnement institutionnel, et autres problèmes de gouvernance et de gestion n'étaient pas tellement perceptibles pendant l'âge d'or de la République. Mais après des années de guerre civile qui ont anéanti toute l'infrastructure du pays, le Liban souffre toujours d'un système interne dont les structures sont obsolètes et inadaptées aux besoins de la société. Pourtant la créativité, le talent et l'innovation sont des éléments qui ont toujours marqué les différents secteurs de l'emploi. Dans ce contexte les entreprises comme d'ailleurs les institutions de l'Etat nécessitent une approche managériale pour résoudre les problèmes de gestion et appliquer des stratégies de gestion des ressources humaines compatibles avec l'évolution de l'environnement professionnel.

**Mots-clés:** dysfonctionnement institutionnel, problèmes de gouvernance et de gestion, différents secteurs de l'emploi, approche managériale, stratégies de gestion des ressources humaines, l'évolution de l'environnement professionnel.