

ÉVALUATION DE L'IMPACT PERÇU DE LA PRIVATISATION AU LIBAN SUR LE MANAGEMENT ET LA VARIATION DE L'EMPLOI

Khalil Feghali

Département Audit - Comptabilité, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Section
II, Université Libanaise, Achrafieh, Beyrouth, Liban
khfeghali@ul.edu.lb

(Received 30 June 2010 - Accepted 19 November 2010)

RESUME

La privatisation vise à atténuer la sous-efficience de la gestion publique. Elle suppose aussi l'élimination des personnes incompetentes et non qualifiées introduites dans certaines activités étatiques grâce à des embauches politiques, qui affaiblissent ainsi le management public.

Dans cet esprit, le gouvernement libanais s'oriente actuellement vers la privatisation, relevant ainsi le défi d'améliorer l'efficience du management au risque d'affecter l'emploi.

Par conséquent, la privatisation est perçue comme un moyen de sauvetage des activités publiques. Elle assure une forme d'autonomie de gestion et une amélioration de la gouvernance. Elle contribue au renforcement du rôle des équipes managériales à la suite de l'élimination de l'ingérence des dirigeants politiques.

Mots clés: privatisation, entreprise publique, entreprise privée, propriété, gouvernance, créativité, emploi, management, ingérence, bureaucratie

ABSTRACT

Privatization aims to reduce the lack of efficiency in public management. It also requires the elimination of incompetent and unqualified persons introduced in some government activities through political appointees, thereby weakening the public management.

In this spirit, the Lebanese government is currently moving towards privatization, thus raising the challenge of improving efficiency in management, which may affect employment.

Consequently, privatization is seen as a method of saving public activities. It provides a form of managerial autonomy and improved governance. It contributes to strengthening the role of management teams after the elimination of interference by political leaders.

Keywords: privatization, public owned enterprise, corporation, property, governance, creativity, employment, management, interference, bureaucracy

INTRODUCTION

Les orientations stratégiques des entreprises publiques sont guidées par des choix politiques du gouvernement en place. L'optimisation de la richesse n'étant pas un but à atteindre, l'efficacité de la gestion est fonction du respect du budget. La baisse des coûts n'est une priorité que dans le cadre d'une restriction budgétaire totale.

Au Liban, le déficit budgétaire chronique reconnu de l'Etat et l'évolution socio-économique à l'échelle nationale poussent à approfondir les liens et enjeux stratégiques attribués à la privatisation, cette dernière étant proclamée comme une orientation stratégique privilégiée. En effet, la privatisation se présente comme un moyen de promouvoir l'efficacité productive et l'effort managérial, dans un contexte où la gestion publique perd de sa crédibilité. Elle suppose une amélioration de la productivité, voire la rentabilité d'une activité en vue d'attirer les capitaux. Toutefois, elle suppose également un glissement de la propriété nationale vers le secteur privé et de ce fait la cessation du contrôle (Nguihé Kanté, 2002).

Largement répandue dans le monde, la privatisation demeure un sujet de tiraillement politique au Liban. Plusieurs écrits ont déterminé les effets de la privatisation sur le management et sur l'emploi.

Cette étude vise à expliquer l'impact de la privatisation sur le management et le développement de l'emploi ainsi que le renforcement de l'appartenance des salariés à l'entreprise. Elle a pour objet d'évaluer la portée de cette orientation dans le contexte libanais. Elle expose, dans une première partie, l'analyse de la dynamique managériale et sociale de la privatisation et, dans une seconde partie, la conception du processus de privatisation et la discussion des résultats

LA DYNAMIQUE MANAGERIALE ET SOCIALE DE LA PRIVATISATION

Elle consiste à développer l'aspect théorique relatif à l'inefficacité managériale des entreprises publiques et l'impact de la privatisation sur : 1) la théorie de la gouvernance des entreprises et les conflits d'intérêts, 2) le changement de l'architecture organisationnelle ainsi que le rôle de la théorie de convergence, et enfin la perspective de carrière suite à la privatisation.

L'ingérence politique source d'inefficacité managériale

À la base, toute activité publique ou privée doit prouver en tout état de cause sa capacité innovatrice et managériale. Or, au Liban, l'absence d'une responsabilisation (accountability) et d'une transparence dans la gestion des services publics favorise son inefficacité par rapport au service privé. De plus, les interventions des hommes politiques dans la fixation des objectifs managériaux des services publics visent à améliorer la position de leurs partisans au détriment de l'efficacité de la gestion. Les conflits d'intérêts sont réglés par ces mêmes instances politiques qui parfois, au lieu de régler les conflits, attisent les différends.

Par ailleurs, l'appartenance politique ou religieuse, voire confessionnelle, des dirigeants compte davantage que leur performance. Les objectifs contradictoires et les tiraillements au sein des gouvernements n'incitent pas ces dirigeants du secteur public à la

créativité ni à la recherche de l'efficacité. Au contraire, les liens des dirigeants avec un réseau politique influant forment une couverture à des pratiques douteuses d'optimisation des richesses personnelles au détriment des performances managériales. Contrairement à Wintrobe (1987), De Alessi (1974) pense que les dirigeants des entreprises publiques ne sont pas soumis au jeu du marché. Ils camouflent l'échec de la gestion par l'accomplissement des objectifs sociaux grâce à des subventions gaspillées au détriment de l'intérêt public. Ils mènent des stratégies pour se maintenir dans leur position en mettant en place un mécanisme de neutralisation capable de satisfaire leur fonction d'utilité (Charreaux, 1996). Cette situation est incompatible avec le marché de contrôle des dirigeants des entreprises publiques en occident. Ces derniers peuvent être remplacés pour des raisons d'inefficience (Wintrobe, 1987).

Par ailleurs, le service public au Liban impute souvent ses pertes et son inefficacité à l'intervention politique. L'interlocuteur choisi à l'Electricité du Liban (EDL) ⁽¹⁾ a estimé que les interventions des hommes politiques perturbent la gestion rationnelle de l'activité. Ainsi, malgré un contexte socio-politique similaire, l'Electricité de Zahlé (EDZ), une entreprise privée chargée de distribuer de l'électricité dans la région de la Bekaa, arrive à encaisser environ 99% de sa distribution d'électricité contrairement à l'EDL, incapable de régler le problème de la consommation non payée.

Toutefois, se contenter de transférer la propriété du secteur public au secteur privé sans mettre fin aux entraves qui ont entraîné l'échec de l'activité publique ne peut déboucher sur l'amélioration du service. La culture d'entreprise et son influence sur la méthode organisationnelle peuvent freiner la croissance de l'entreprise privatisée. La restructuration est de mise.

Dans ce cadre, il convient de souligner que le type de privatisation adopté pour le Casino du Liban n'a pas eu l'effet escompté puisque des embauches politiques ont continué à être imposées malgré le refus de la direction. ⁽²⁾

Une privatisation efficace au Liban suppose en effet une réforme profonde et l'arrêt des interventions politiques dans le système de gouvernance. L'application des principes modernes de gestion garantit au contraire sa réussite. Dans ce cadre, l'expérience de privatisation de Liban Post ⁽³⁾ et son ouverture à la concurrence, notamment en matière de courrier rapide et de suivi de certaines formalités administratives ⁽⁴⁾, ont entraîné le transfert de l'entreprise du domaine public à un établissement de droit privé dont les décisions managériales sont orientées vers la maximisation de la richesse des propriétaires et des parties prenantes. Cette orientation exige en principe l'atteinte d'un certain niveau d'efficacité managériale. La gestion des entreprises publiques basée sur les compromis et les négociations affectait auparavant cette efficacité.

De toute manière, la supériorité de la performance des entreprises privées face à celle des entreprises publiques n'est pas confirmée. Il n'est pas logique de penser que les

⁽¹⁾ Entretien réalisé avec Monsieur Doummar conseiller à l'EDL.

⁽²⁾ Société mixte qui compte depuis toujours parmi ses actionnaires l'Etat et des investisseurs privés.

⁽³⁾ Société privatisée chargée de distribuer la poste au Liban.

⁽⁴⁾ La rigidité administrative au Liban a nécessité la création, parfois officieuse, de l'activité des intermédiaires privés de suivi des formalités administratives.

entreprises privées sont plus performantes que les entreprises publiques (Vinning & Broadman, 1992). La gestion du secteur public selon les méthodes universelles du management peut aboutir à une meilleure performance. Ainsi, toute décision de privatisation doit être précédée par l'application d'un plan stratégique visant à améliorer la productivité, comme cela fut le cas pour la compagnie aérienne Air France (Chatelin, 2001). Ce plan consiste à :

- Mettre fin aux contrats de travail des fonctionnaires incompetents et excédentaires (⁵).
- Développer l'efficacité organisationnelle en facilitant le processus de prise de décision, orientant le travail vers la satisfaction des clients et l'amélioration de l'image du service public.
- Réduire les barrières hiérarchiques développant ainsi une forme de réorganisation interne capable d'inciter à la performance et de réduire l'inefficience.

En effet, la restructuration de la Middle East Airlines (MEA) (⁶) était derrière l'amélioration de la performance financière de cette entreprise publique libanaise soumise à une forte compétitivité internationale. L'autonomie accordée à ses dirigeants a entraîné le renversement de la tendance : d'une société publique au bord de la faillite à une société bénéficiaire malgré un environnement hostile (situation politique tendue, guerre, etc...). Ainsi, la MEA a développé sa compétitivité à la suite de la baisse de ses charges dues au suremploi et a fortiori à leur coût (⁷). Cet exemple plaide en faveur d'un secteur public capable, comme le secteur privé, de développer une forme d'efficience séparée des interventions politiques.

L'influence de la privatisation sur la théorie de la gouvernance d'entreprise (corporate governance) et le développement des conflits d'intérêts

L'intégration de la théorie de gouvernement d'entreprise (⁸) aide à influencer les décisions des managers (Charreaux, 1996). Elle explique la performance des sociétés publiques ou privées par le moyen de la politique de gestion. La privatisation n'est pas en elle-même une source d'efficience. C'est plutôt la nouvelle stratégie de gestion basée sur la théorie de la gouvernance d'entreprise s'y rattachant qui explique souvent une amélioration de la performance. Une gouvernance efficace suppose une transparence totale dans le management et une allocation équitable des ressources entre les différentes parties prenantes. L'application de ces normes managériales aux entreprises publiques réduit le gaspillage et développe la performance d'une façon plus efficace que dans une société privée à actionnariat dispersé où la séparation entre le droit de décision et le droit de contrôle est source de conflits potentiels entre dirigeants et actionnaires. À titre d'exemple, la Middle East Airlines (MEA), grâce à l'adoption des nouvelles méthodes de gestion et des standards de gouvernance d'entreprise, a connu une amélioration de sa rentabilité, de sa productivité et de son efficacité. En quelques années, elle a pu couvrir une perte cumulée d'environ 600 000 000 de dollars

(⁵) La privatisation de Liban Post a entraîné l'application d'une telle politique visant à ne garder que les employés efficaces et compétents.

(⁶) La compagnie aérienne libanaise détenue presque totalement par la Banque Centrale du Liban.

(⁷) La MEA a procédé au licenciement massif des employés improductifs et a rationné les embauches politiques.

(⁸) Cette théorie repose sur l'analyse des relations contractuelles et organisationnelles.

américains pour afficher fin 2007 un bénéfice cumulé de 569 000 000 dollars américains ⁽⁹⁾. Ce résultat est en contradiction avec ceux de Garcia et Anson (2007) et de Boubakri *et al.* (2004) qui pensent que l'application de la gouvernance n'est possible qu'après la privatisation.

Ainsi, l'abandon du pouvoir décisionnel public doit commencer par la libéralisation de l'exercice de gestion. Les dirigeants auront plus de liberté dans la prise de décision. La coopération interne et le suivi efficace de l'activité accroîtront le gain recherché grâce à l'amélioration de la productivité et à l'encouragement de l'innovation. Le travail par objectif développe l'initiative des opérationnels. La création des centres de profit responsabilise les dirigeants grâce à un suivi rapproché de la qualité et du coût. Cette politique de management intègre l'intérêt des parties prenantes qui tentent de minimiser les contraintes afin d'obtenir une création optimale des valeurs.

Par ailleurs, Kay et Thompson (1986) ont posé autrement la question de la performance des entreprises privatisées. Ils ont constaté que ces dernières ont presque la même équipe dirigeante avant et après la privatisation. Ils en ont conclu que ce sont les nouvelles contraintes managériales qui expliquent la performance des entreprises privatisées et non la capacité de gestion à elle seule. Dans le domaine privé, la productivité et l'efficacité sont rémunérées et l'inverse est sanctionné. Les employés productifs sont rémunérés en fonction de leur productivité, contrairement au système public où l'intéressement ne fait pas partie de la culture de l'entreprise. De plus, la « théorie de partage » autorise les apporteurs de ressources ⁽¹⁰⁾ à participer à la répartition de la valeur créée. Toutefois, certains dirigeants s'intériorisent le pouvoir (Morin, 1996), qui, en émettant des signaux positifs ou négatifs, accréditent ou sanctionnent leur performance. Parfois, ils essayent de soustraire en leur faveur une partie du profit, destiné initialement à être distribué aux actionnaires. Enfin, la recherche de la maximisation des profits par les investisseurs à la suite de la privatisation favorise parfois la hausse des prix des services au détriment de l'intérêt des citoyens.

A ce niveau, il convient de mentionner que la culture libanaise, peu habituée à la transparence dans les affaires, risque de s'adapter difficilement aux principes de la gouvernance. A titre d'exemple, une société privatisée, dont le nom n'est pas à révéler, a refusé qu'on mentionne ses pertes cumulées qui dépassent de loin les ¾ du capital autorisé par la loi.

La privatisation prélude au changement de l'architecture organisationnelle

Le changement de l'architecture organisationnelle vise le renforcement du contrôle sur les décisions des dirigeants. Elle suppose, lors de la privatisation, la modification du mode de gestion et des relations contractuelles entre partenaires. Dans cette perspective, la privatisation entraîne un déséquilibre (Chatelin 2001-b) marqué par la modification du pouvoir décisionnaire et les critères d'attribution des ressources. Elle présume l'identification des caractéristiques organisationnelles de l'activité publique candidate à la privatisation au regard de la pluralité des formes hiérarchiques et organisationnelles. Il s'agit du passage du

⁽⁹⁾ Propos recueillis lors de l'entretien avec Monsieur Samir Gharib, conseiller du PDG de la MEA et ancien directeur de la comptabilité.

⁽¹⁰⁾ Y compris le créancier résiduel évoqué par la théorie d'agence.

processus centralisé par l'Etat à une structure de gestion plus souple, marquée par l'équilibre du pouvoir entre les parties prenantes.

Face à la situation chaotique qui caractérise les services publics au Liban, le gouvernement a tenté de privatiser certaines activités en espérant limiter le déficit engendré par leur dysfonctionnement. En fait, le gouvernement vise en premier un changement de l'architecture organisationnelle des activités publiques, en faveur d'une décentralisation de la décision et de la transformation de chaque secteur à privatiser en plusieurs entreprises (unbundling).

Il est clair que l'intérêt de la privatisation réside dans le renforcement de la hiérarchie, où le comportement et la performance des individus déterminent la récompense (Fama & Jensen, 1983). Cependant, la privatisation conforte également le système de contrôle inter-individuel à travers l'échange des informations entre actionnaires et salariés. L'Etat propriétaire n'est pas trop attentif au développement d'une telle interaction partenariale.

Dans cette perspective, le renforcement du contrôle managérial à la suite de la réallocation du processus décisionnel s'avère incitatif à la création de valeur. La modification de la structure de gestion des entreprises privatisées provoque un changement dans l'allocation des ressources. La distribution des actions aux salariés et dirigeants des entreprises privatisées baisse la résistance interne à la privatisation et la peur des licenciements.

La réussite de la privatisation suppose l'application des principes de la théorie de convergence

La privatisation au Liban suppose l'application des principes de la théorie de convergence basée sur une politique économique néolibérale qui provoque un changement majeur au niveau de la gestion sociale de l'activité privatisée. La politique de sauvegarde de l'emploi et la protection du salariat seront éventuellement remises en cause à la suite de la privatisation. La recherche de la maximisation de la richesse impose aux sociétés privatisées la réduction de la masse salariale et l'introduction d'une polyvalence accrue au niveau de l'emploi afin de développer la productivité. Par conséquent, la privatisation au Liban coïncide avec l'application de cette mesure, vu l'excès des emplois par ingérence politique dans le secteur public. La stabilité de l'emploi offerte par l'Etat aux fonctionnaires ne pourrait pas être maintenue avec la privatisation. Cette théorie s'est trouvée confirmée en Ukraine. Les emplois des sociétés privatisées ont baissé de moitié après la privatisation. Elle offre de meilleures perspectives de travail pour les employés non licenciés par les entreprises privatisées (Gianella & Tompson, 2007).

Quant aux dirigeants des entreprises publiques privatisables, les perspectives de leurs carrières les incitent fortement à une bonne gestion (Konings & Repkin, 1998) dans l'espoir d'être conservés à la tête de l'entité à la suite de la privatisation ou au moins d'être recrutés par les entreprises privées.

Par ailleurs, le marché évalue la qualité de ces dirigeants dans un environnement compétitif. Ces derniers sont incités à être performants pour maintenir leurs positions et éviter des sanctions. Dans cette ambiance, l'allocation optimale des ressources sera une nécessité pour maximiser la valeur actionnariale, gage du maintien des dirigeants à leurs postes.

La perspective de carrière suite à la privatisation

La privatisation impose le transfert des salariés du régime public à celui du privé. Les conditions d'embauche et de licenciement, les conditions de travail ainsi que les salaires doivent changer pour s'adapter au marché privé de l'emploi. Le mode de gestion des ressources humaines varie. La compétence est encouragée et la défaillance est sanctionnée.

Dans ce cadre, la privatisation entraîne l'élimination du personnel excédentaire. Ainsi, la privatisation de Liban Post a entraîné le licenciement des employés improductifs relevant des embauches politiques ⁽¹⁾, et cela dans le but d'améliorer la productivité. Selon monsieur Meghames, la performance salariale chez Liban Post détermine l'assurance de l'emploi.

Cette situation rappelle les résultats de Tuman (2007) en Argentine et de Gong *et al.* (2007) en Chine. Tuman (2007) confirme que la baisse de l'emploi dans le secteur des télécommunications après la privatisation des deux sociétés de téléphone a atteint 52%. Il ajoute que ces deux sociétés ont maintenu une croissance et des licenciements du personnel improductif. La privatisation n'a pas protégé les employés. De même, Gong *et al.* (2007) confirment une légère poussée de licenciement en Chine à la suite de la privatisation.

À noter qu'à l'Electricité du Liban, la stabilité de l'emploi n'est pas assurée actuellement. Cet établissement public a trouvé les moyens d'accorder des contrats de sous-traitance à des fournisseurs privés, chargés d'assurer la main d'œuvre nécessaire pour l'entretien du réseau de distribution. Cette stratégie vise la limitation des interventions politiques en matière d'embauche.

Toutefois, il semble utile de mentionner que les entreprises privatisées acquises par leurs propres salariés ont été contraintes de chercher d'autres alternatives afin de pouvoir garder l'ensemble de leurs salariés - propriétaires dans l'entreprise.

CONCEPTION DU PROCESSUS DE PRIVATISATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Le recueil des informations

Au Liban, aucune liste officielle des entreprises à privatiser ⁽²⁾ n'est disponible. C'est pourquoi l'identification de ces activités a été difficile.

Ainsi, pour être éligibles, les activités doivent :

- être la propriété de l'Etat ou récemment privatisées,
- être gérées par le secteur privé dans d'autres pays.

La multiplicité des sources d'informations a permis de recouper des séries d'informations internes à l'activité publique (enquête, entretien) et des sources externes d'informations (documents spécialisés, dossiers tenus par les greffes des tribunaux, *etc...*), le but étant de garantir un niveau suffisant de rigueur.

⁽¹⁾ Entretien avec monsieur Chadi Meghames – directeur financier de Liban Post.

⁽²⁾ Lors de l'entretien avec monsieur Ziad Hayek, président du Haut Conseil de la Privatisation, on a constaté l'absence d'une transparence en matière de publication des intentions en matière de privatisation. Il se limite strictement à la réglementation en la matière.

Afin de mener l'enquête, un questionnaire fut adressé à toutes les activités privatisables recensées au Liban, en vue de : 1) approfondir l'aspect pratique de la privatisation tel que perçu, pensé et/ou réalisé et 2) tirer le maximum de synergie entre la théorie et la pratique.

Le questionnaire a été adressé aux directeurs généraux des 74 organismes recensés ; 42 organismes ont présenté des réponses exploitables.

La comparaison avec l'expérience internationale a été réalisée par l'entremise des études étrangères qui ont couvert d'une manière complète le champ empirique et théorique.

La validité des faits étudiés et les hypothèses à vérifier

Les réponses des participants doivent refléter les intérêts, les objectifs et les conséquences de la privatisation. Celles-ci ont été obtenues grâce à un questionnaire de 11 questions (Tableau 1). La validité de ce questionnaire est vérifiée par le test de corrélation des rangs de Kendall. Ce test vise à vérifier si l'ensemble des énoncés est homogène à travers l'étude de la nature des relations existant entre les variables. Le P-value nous explique la dépendance ou l'indépendance des variables prises deux à deux. Ainsi, l'hypothèse H 0 consiste à considérer les variables comme dépendantes, par contre H 1 suppose que les variables ne sont pas dépendantes (indépendantes).

P-value $> \alpha$ on accepte H 0

P-value $< \alpha$ on accepte H 1

La matrice suivante explique l'autocorrection entre les variables P-value.

D'après cette matrice, on constate que, quelle que soit la combinaison des variables, P-value est supérieure à $\alpha = 5\%$, ce qui amène à accepter l'hypothèse H 0 en considérant que toutes les variables sont dépendantes et que l'ensemble des énoncés est homogène. Donc après ce test a prouvé que cet instrument mesure parfaitement le construit.

Ainsi, à travers ce test de Kendall, on s'est assuré de la validité des prédictions basées sur l'aptitude du questionnaire à évoquer correctement la perception des répondants relatives à la privatisation des activités publiques au Liban. Le questionnaire montre bien l'impact de la privatisation sur l'efficacité managériale, sociale et décisionnelle. Il nous a inspiré à élaborer les concepts et les hypothèses de l'étude qui consistent à mettre à l'épreuve les éléments théoriques testés afin de les confirmer ou infirmer empiriquement.

En effet, la première hypothèse (H' 1) suppose que l'investisseur dans les entreprises privatisées cherche la maximisation de l'efficacité productive (augmentation de la production).

La seconde et la troisième hypothèse (H' 2 et H' 3) présument que la privatisation suscite la bonne application des techniques de gouvernance et de gestion qui est plus fréquente sans protection de l'emploi.

Enfin la quatrième hypothèse (H' 4) prédit que le changement de la propriété et du management à la suite de la privatisation fait baisser le nombre des employés.

TABLEAU 1

**Matrice d'Auto Corrélacion du Rang de Kendall
P - Value Obtenue selon le Test de Kendall**

N°	Questions	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	La gestion privée provoque t-elle une meilleure efficacité que la gestion publique ?		0,849	0,680	0,761	0,753	0,681	0,733	0,815	0,691	0,819	0,764
2	La gestion privée provoque t-elle une meilleure performance que la gestion publique ?			0,735	0,800	0,732	0,740	0,892	0,803	0,862	0,787	0,859
3	La bureaucratie de l'Etat est-elle une source d'inefficience ?				0,584	0,662	0,550	0,727	0,841	0,730	0,662	0,780
4	La privatisation consiste-t-elle à éliminer les éléments hors exploitation ?					0,644	0,766	0,714	0,657	0,720	0,801	0,830
5	La privatisation entraîne-t-elle la restructuration de l'entité avec une baisse du nombre du personnel ?						0,668	0,757	0,765	0,648	0,788	0,682
6	La privatisation améliore-t-elle le sentiment d'appartenance des salariés à leur entreprise ?							0,763	0,594	0,726	0,651	0,690

Présentation des résultats obtenus

Les résultats obtenus se présentent en trois catégories, à savoir :

- Les techniques de management et la politique de la mobilisation des ressources,
- La mesure de l'enrichissement, qui teste la prédominance de la créativité du secteur privé par rapport au secteur public,
- L'impact de la recomposition de la force ouvrière et l'influence de la privatisation sur l'emploi et sur les éléments hors exploitation.

Les techniques de management et la politique de la mobilisation des ressources

La privatisation suppose une allocation des ressources encaissées. Elle consiste à développer une forme d'efficacité de l'entreprise privatisée en supposant que les entreprises contrôlées ou gérées par leurs propriétaires sont plus performantes que les firmes dirigées par des salariés ou des fonctionnaires non propriétaires.

C'est pour cela que la privatisation développe les efforts managériaux et décisionnels comme le montre le Tableau suivant :

TABLEAU 2

La Privatisation Contribue au Développement des Efforts Managériaux

	Fréquence	Pourcentage
- Pas d'accord	4	9,5%
- Sans avis	9	21,4%
- D'accord	17	40,5%
- Totalemment d'accord	12	28,6%
Total	42	100%

Ce résultat montre que les répondants estiment à raison de 69,1% que la privatisation développe les efforts managériaux au sein de l'activité privatisée. Celle-ci doit sans doute introduire de nouvelles techniques de management pour améliorer la performance des entreprises.

Dans cette perspective, le changement de la culture managériale de la Middle East Airlines a entraîné une évolution positive de sa performance. Cette restructuration a provoqué un renversement positif de tendance en matière de profitabilité. Ceci explique que l'entreprise publique elle-même est capable de maximiser sa performance à travers l'amélioration de ses techniques de management.

Cet exemple montre que les efforts décisionnels en matière de gestion et de gouvernance saine sont capables d'améliorer la situation des entreprises publiques ou privées. Mais l'interférence des différents intérêts au niveau de l'entreprise publique tend à affaiblir le pouvoir décisionnel. La privatisation développe ces efforts comme le montre le Tableau suivant :

TABLEAU 3

La Privatisation Contribue au Développement de l'Effort Décisionnel

	Fréquence	Pourcentage
- Pas d'accord	3	7,1%
- Sans avis	8	19%
- D'accord	13	31%
- Totalelement d'accord	18	42,9%
Total	42	100%

D'après le Tableau 3, 73,9% des répondants reconnaissent l'effet positif de la privatisation sur le développement de l'effort décisionnel. Des efforts de décentralisation de la prise de décision ont été perçus lors de la privatisation de Liban Post. Un conseil d'administration a remplacé le Ministère de Poste et de Télécommunication pour fixer la stratégie de l'entreprise. A titre d'exemple, ce conseil d'administration a décidé de remplacer des bureaux de poste des petits villages par les épiciers-agents de la poste en vue de réduire le coût ce qui n'était pas concevable avant la privatisation.

De plus, la direction de Liban Post a confirmé que la qualité du service a été modifiée et améliorée. Elle a procédé à une diversification de ses activités afin de développer une forme de synergie et d'efficacité. Le Tableau suivant montre l'évolution des activités de Liban Post à la suite de la privatisation :

TABLEAU 4

Comparaison de la Répartition du Chiffre d'Affaires Pré et Post Privatisation

Pourcentages du chiffre d'affaires	Après privatisation	Avant privatisation
- Distribution des courriers	47%	100%
- Services non postaux (formalités et autres)	53%	
Total	100%	100%

Ce Tableau confirme l'hypothèse H'1 qui suppose que l'investisseur, à travers le management dans les entreprises privatisées, vise la maximisation de l'efficacité productive (augmentation de la production) ; la diversification des prestations adoptées par Liban Post traduit ce changement de la culture d'entreprise et de gestion.

Le changement de la culture managériale explique l'efficacité de l'entreprise privée (Caves & Christensen, 1980). D'après ces auteurs, l'inefficacité des entreprises publiques provient non pas de la structure de la propriété mais de l'absence d'une gouvernance valable visant à chercher l'excellence dans la gestion. Ce résultat corrobore ce qui précède et confirme l'hypothèse H'2 selon laquelle la privatisation suscite une bonne application des techniques de gouvernance et de gestion. De même, les efforts managériaux et les efforts décisionnels comptent davantage dans la performance que la nature de la propriété. Toutefois, dans le cadre du secteur privé, la nature de la propriété limite les interfaces des intérêts politiques.

Les tableaux suivants montrent l'avis des répondants sur l'efficacité et la performance de la gestion privée par rapport à la gestion publique :

TABLEAU 5

Efficacité Supérieure de la Gestion Privée par Rapport à la Gestion Publique

	Fréquence	Pourcentage
- Pas d'accord	15	35,71%
- Sans avis	3	7,14%
- D'accord	10	23,81%
- Totalemment d'accord	14	33,34%
Total	42	100%

TABLEAU 6

Performance Notable de la Gestion Privée par Rapport à la Gestion Publique

	Fréquence	Pourcentage
- Pas d'accord	11	26,2%
- Sans avis	2	4,8%
- D'accord	14	33,3%
- Totalemment d'accord	15	35,7%
Total	42	100%

Par ailleurs, les contraintes de distribution des bénéfices, habituellement imposées par l'investisseur privé, pèsent sur les décisions de gestion et sur l'application des techniques managériales adéquates. Ces contraintes sont inconcevables dans le domaine public. L'importance d'une telle distribution vise à évaluer la performance et l'efficacité de la gestion.

La mesure de l'enrichissement teste la prédominance de la créativité du secteur privé par rapport au secteur public

Il s'agit d'un capteur de la performance recherchée par l'élimination de l'influence bureaucratique des activités publiques. Le Tableau suivant montre l'influence de la bureaucratie de l'Etat sur l'efficacité :

TABLEAU 7

La Bureaucratie de l'Etat est Source d'Inefficacité

	Fréquence	Pourcentage
- Totalemment en désaccord	1	2,4%
- Pas d'accord	1	2,4%
- Sans avis	15	35,7%
- D'accord	10	23,8%
- Totalemment d'accord	15	35,7%
Total	42	100%

Environ 60 % des interlocuteurs estiment que la bureaucratie de l'Etat est source d'inefficience. Ces activités sont mal structurées, étant donné qu'elles sont encombrées par une embauche excessive de personnel faiblement qualifié, embauche attribuée aux gouvernements successifs.

Par contre, la compétitivité imposée à la suite de la privatisation nécessite une créativité permettant d'assurer survie et prospérité. La recherche de la baisse des coûts à la suite de la privatisation entraîne souvent la simplification des tâches et le remplacement des procédures complexes par des procédures flexibles. De plus, l'innovation prônée par les entreprises pour faire face aux contraintes des marchés participe fortement à la croissance de la productivité (Driffield & Du, 2007).

Dans cet esprit, on a constaté que la privatisation de Liban Post a entraîné une créativité et une diversification des activités (cf. Tableau 4). Liban Post a ajouté à son activité de base, la distribution de courrier, le service de suivi des formalités administratives nécessaires pour le quotidien du citoyen libanais (obtention du casier judiciaire, de la fiche d'état civil, des attestations foncières, etc....).

De même, l'Electricité de Zahlé⁽¹³⁾ a introduit le concept d'électricité prépayée afin d'éviter les impayés et d'améliorer la collecte des créances (problème crucial à L'Electricité du Liban- EDL).

De plus, l'ouverture des marchés à plusieurs concurrents suppose de la créativité pour assurer la pérennité de l'entreprise. Aux Etats-Unis, les distributeurs d'électricité choisissent leurs fournisseurs ; les plus créatifs les attirent. A titre d'exemple, parmi les nouvelles technologies utilisées : les centrales nucléaires, les pompes éoliennes, les membranes productrices d'électricités, etc.... ce qui n'est pas le cas pour l'Electricité du Liban (EDL) qui adopte encore des méthodes traditionnelles de production.

Formellement, l'environnement concurrentiel des entreprises privatisées ou privatisables au Liban est trop réduit. Ces dernières ne se trouvent pas vraiment dans un marché concurrentiel (Feghali, 2010). La concurrence comparative (Yardstick competition) est difficilement applicable. L'Etat libanais continue à imposer la tarification des prix des services des entreprises privatisées.

L'impact de la recomposition de la force ouvrière et l'influence de la privatisation sur l'emploi et sur les éléments hors exploitation

L'intervention politique dans la stratégie d'embauche des entreprises publiques augmente les coûts du fait du développement des éléments hors exploitation. Cet aspect a été confirmé par Barton et Fairbrother (2007) qui ont constaté la réorganisation du salariat après la privatisation. Les salariés improductifs et les éléments hors exploitation sont éliminés ; la sécurité de l'emploi n'est plus garantie.

Le résultat de cette enquête n'a pas tranché en matière de l'élimination des éléments hors exploitation. Le Tableau ci-joint montre que moins de 50% des répondants ont été soit

(13) Entreprise privée chargée de la distribution de l'électricité dans la région de Zahlé.

d'accord ou totalement d'accord sur l'impact de la privatisation sur l'élimination des éléments hors exploitation. Dans ce cadre, le taux des sans avis approche les 36%.

TABLEAU 8**La Privatisation Consiste à Eliminer les Eléments hors Exploitation**

	Fréquence	Pourcentage
- Pas d'accord	7	16,7%
- Sans avis	15	35,7%
- D'accord	12	28,6%
- Totalement d'accord	8	19,0%
Total	42	100%

Toutefois, 83,4% des répondants ont considéré que la privatisation entraînera la restructuration de l'entité et la baisse du nombre du personnel. Le Tableau suivant affiche le résultat obtenu :

TABLEAU 9**La Privatisation Entraîne la Restructuration de l'Entité avec une Baisse du Nombre du Personnel**

	Fréquence	Pourcentage
- Pas d'accord	5	11,9%
- Sans avis	2	4,7%
- D'accord	23	54,8%
- Totalement d'accord	12	28,6%
Total	42	100%

Ce résultat confirme l'hypothèse H'4 qui suppose la baisse du nombre des employés à la suite de la privatisation. Il corrobore celui de Barton et Fairbrother (2007) qui ont constaté que la privatisation de l'eau en Australie a entraîné la baisse de 48% de l'emploi dans ce secteur, tandis que la privatisation de l'électricité a ramené le pourcentage des salariés de ce secteur de 2,3% à 0,7% de la masse salariale totale.

En conséquence, la privatisation exige une augmentation de la productivité des salariés. La modification de la politique des embauches réside dans la recherche de la maximisation des bénéfices et d'une individualisation des rémunérations et des relations.

Cette perception est la source d'opposition contre la privatisation. Elle confirme l'hypothèse H'3 qui suppose que souvent, la privatisation fragilise la protection de l'emploi. L'exemple de Liban Post qui n'a pas repris la totalité des salariés de la Poste (activité publique) illustre cette hypothèse. Les fonctionnaires avaient le choix soit de réintégrer le Ministère des Télécommunications, soit de rejoindre Liban Post. Les salariés qui ont décidé de rejoindre Liban Post ont été soumis à la loi régissant les employés du secteur privé et ont

perdu la sécurité de l'emploi. Il semble utile de mentionner que la baisse du nombre des salariés a été transitoire puisque la diversification des activités et les nouvelles prestations offertes par Liban Post ont exigé par la suite une augmentation du nombre des salariés. Cette nécessité de recours à l'embauche a été confirmée par monsieur Doummar ⁽¹⁴⁾, qui pense que la privatisation de l'Electricité du Liban (EDL) doit sans doute entraîner l'augmentation du personnel. Il a jugé que l'effectif de l'EDL n'est pas complet ; l'EDL est en sous emploi! En effet, le personnel partant à la retraite et les démissionnaires ne sont pas souvent remplacés. Mais ce point de vue est en contradiction avec le résultat de Gong *et al.* (2007) qui ont constaté qu'en Chine, les sociétés privatisées ont une faible croissance de l'emploi en comparaison avec les sociétés publiques.

Ainsi, la privatisation provoque parfois l'augmentation du nombre des employés pour développer la production. En revanche, elle mise aussi sur la réduction du nombre des salariés dans le but d'améliorer l'efficacité. La croissance et la recherche de la rentabilité supposent l'embauche de nouveaux employés capables de suivre cette croissance. La qualité des employés et les innovations sont fortement associées à la performance des entreprises privatisées (Driffield & Du, 2007). La concentration des activités entre les mains de l'Etat produit un effet négatif sur la productivité des salariés (Gianelle & Tompson, 2007).

Par ailleurs, le concept de l'intéressement applicable dans les sociétés privées (distribution des actions gratuites, bonus individuel, stock options, augmentation des salaires *etc...*) développe la motivation des salariés pour une meilleure productivité (Pryke, 1982), avec l'espoir de développer aussi le sentiment d'appartenance.

Les différentes réponses de l'enquête à ce sujet sont présentées dans les tableaux suivants :

TABLEAU 10

La Privatisation Améliore le Sentiment d'Appartenance des Salariés à leur Entreprise

	Fréquence	Pourcentage
- Totalemment en désaccord	7	16,7%
- Pas d'accord	10	23,8%
- Sans avis	4	9,5%
- D'accord	14	33,3%
- Totalemment d'accord	7	16,7%
Total	42	100%

Le sentiment des répondants face à cette question est mitigé. 50% d'entre eux estiment que la privatisation améliore le sentiment d'appartenance des salariés à leur entreprise. En effet, Dewenter et Malatesta (1997) n'ont constaté une meilleure rentabilité que dans les sociétés privatisées qui ont attribué des actions à leurs salariés. Le Tableau suivant illustre l'idée précédente :

(16) Entretien avec monsieur George Doummar *op. cit* n° 1.

TABLEAU 11**Suite à la Privatisation, le Bonus Individuel Est un Moyen d'Incitation à la Performance du Personnel**

	Fréquence	Pourcentage
- Totalement en désaccord	2	4,8%
- Pas d'accord	1	2,4%
- Sans avis	3	7,1%
- D'accord	16	38,1%
- Totalement d'accord	20	47,6%
Total	42	100%

85,7% des répondants libanais, qui sont en majorité des fonctionnaires de l'Etat, estiment que la politique d'intéressement individuel incite le personnel à la performance. La question concernant l'intéressement collectif comme indicateur de la performance du personnel a donné le même résultat qu'auparavant. Quant à la distribution de stock options le Tableau suivant donne ce qui suit :

TABLEAU 12**Suite à la Privatisation, les 'Stocks Options' Sont des Moyens d'Incitation à la Performance**

	Fréquence	Pourcentage
- Pas d'accord	1	2,4%
- Sans avis	12	28,6%
- D'accord	10	23,8%
- Totalement d'accord	19	45,2%
Total	42	100%

La distribution d'actions gratuites sous la forme des 'stocks options' tempère le risque de restructuration et de licenciement et améliore le sentiment d'attachement à l'entreprise et a fortiori l'incitation à la performance. Cette distribution, même symbolique, donne au salarié le sentiment d'être propriétaire. La participation des salariés doit être programmée par le gouvernement lors de la privatisation, étant donné la rareté d'une telle pratique au Liban ; les salariés sont peu traités comme partenaires.

Enfin, la continuité de l'équipe dirigeante à la tête de l'entreprise privatisée doit en principe dépendre de sa performance (Nellis, 1992). Au Liban, les entreprises privatisées ont remplacé systématiquement leurs dirigeants à la suite de leur passage au secteur privé. Cela peut être expliqué par le fait que la compétitivité au niveau des dirigeants dans le secteur public ne se fait pas au niveau de la performance managériale dictée par la théorie de neutralisation. Au contraire même, le marché du contrôle des dirigeants est perçu comme étant peu efficace par ces mêmes dirigeants comme le montre le Tableau suivant :

TABLEAU 13

Le Marché du Contrôle des Dirigeants Est plus Efficace dans le Cadre des Entreprises Privatisées Que dans Celui des Entreprises Publiques

	Fréquence	Pourcentage
- Pas d'accord	4	9,5%
- Sans avis	12	28,5%
- D'accord	13	31,0%
- Totalement d'accord	13	31,0%
Total	42	100%

CONCLUSION

L'absence de transparence au Liban et la réticence méfiante à fournir les données nécessaires pour établir la relation entre privatisation et performance ont constitué une limite à cette étude. Le taux de réponse (42 répondants sur 74 ayant été sollicités) a représenté une contrainte supplémentaire. Néanmoins, la comparaison entre les réponses obtenues démontre que cet inconvénient n'affecte pas ces résultats; la précision et la qualité des informations récoltées semblent satisfaisantes. La privatisation continue à être un phénomène important de la vie économique et politique au Liban.

Dans ce cadre, le gouvernement libanais est confronté au dilemme suivant : préserver l'emploi et maintenir la hausse du déficit budgétaire pour financer l'inefficacité des activités du secteur public ou bien procéder à la baisse du coût et à l'augmentation de la productivité en considérant la propriété privée comme moyen de sauvetage.

L'analyse approfondie de la privatisation au Liban a permis de vérifier l'impact de ce phénomène sur le management et l'emploi des entreprises privatisées. Avant de tracer les apports de la recherche on résume les résultats obtenus.

TABLEAU 14

Validation ou Non des Hypothèses

Blocs d'hypothèses	Validée	Non validée
<i>L'efficacité et la performance</i>		
H'1 L'investisseur dans les entreprises privatisées cherche la maximisation de l'efficacité productive (augmentation de la production).	+	
<i>Eléments organisationnels</i>		
H'2 La privatisation suscite la bonne application des techniques de gouvernance et de gestion à la suite de la privatisation.	+	
H'3 La privatisation sans protection de l'emploi est plus fréquente que la privatisation avec protection de l'emploi.	+	
H'4 Le changement de la propriété et du management à la suite de la privatisation baisse le nombre des employés.	+	

La transformation du capital humain au sein des entreprises privatisées apparaît comme un facteur de performance, bien que la privatisation dans son ensemble provoque la baisse de l'emploi. L'attribution aux salariés de primes d'intéressement sous différentes formes contribue aussi au développement de leur performance. L'efficacité de l'équipe dirigeante à la tête de l'entreprise dépend du contrôle de la gouvernance, applicable aussi bien dans le secteur privé que celui public. Cependant, les caractéristiques des opérations de privatisation s'intègrent parfaitement dans le cadre théorique de gestion (gouvernance, agence, convergence, propriété, etc...). Enfin, les systèmes du pouvoir et de contrôle des entreprises sont profondément modifiés à la suite de la privatisation.

Les facteurs explicatifs des privatisations et leurs impacts sur la vie des entreprises sont conformes à plusieurs études internationales. Quelques éléments, source de divergences, ont été clarifiés. La conformité des conclusions aux prémisses théoriques est de nature à aider le gouvernement à mieux s'orienter dans le processus de privatisation.

REMERCIEMENTS

L'auteur tient à remercier Monsieur Dominique Chabot, professeur agrégé en France, Maître Isabelle Kassab, avocate au Barreau de Paris, le Fonds de Soutien aux Recherches de l'Université Libanaise et tous ceux qui l'ont aidé par leurs judicieux commentaires.

REFERENCES

- Barton, R., and Fairbrother, P. 2007. 'We're here to make money; we're here to do business': privatization and questions for trade unions. *Competition and Change*, 11(3): 241-259, September.
- Boubakri, N., Cosset, J.C. and Guedhami, O. 2004. Post privatization corporate governance: the role of ownership structure and investor protection. *Journal of Financial Economics*, 76: 369-399.
- Caves, D.W. and Christensen, L.R. 1980. The relative efficiency of public and private firms in a competitive environment: the case of Canadian Railroads. *Journal of Political Economy*, 88(5): 958-976.
- Charreaux, G. 1996. Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, (111) : 50-64, novembre – décembre.
- Chatelin, C. 2001a. La privatisation d'air France : un test de la théorie de la gouvernance partenariale. Cahier de recherche, université d'Orléans, article n° 103-01.
- Chatelin, C. 2001b. *Privatisation et architecture organisationnelle : une contribution à la théorie de la gouvernance à partir d'une approche comparative des formes organisationnelles publiques et privées*. Thèse de doctorat en science de gestion, université de Bourgogne, 14 décembre, pp. 376.
- De Alessi, L. 1974. An economic analysis of government ownership and regulation: theory and evidence from the electric power industry. *Public Choice*, 19: 1-42, fall.
- Dewenter, K.L. and Malatesta, P.H. 1997. Public offerings of state-owned and privately-owned enterprises: an international comparison. *The Journal of Finance*, LII(4): 1659-1679, September.
- Driefield, N. and Du, J. 2007. Privatization, state ownership and productivity: evidence from China. *International Journal of the Economics of Business*, 14(2): 215-239.

- Fama, E, Jensen, M. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, (26): 301-326.
- Feghali, K. 2010. L'efficience ou la déficience de la gestion des activités publiques au Liban comme stimulant à la privatisation. *Techniques Financières et Développement*, (99) : 69-86, juin.
- Garcia, L.C. and Anson, S.G. 2007. Governance and performance of Spanish privatized firms. *Corporate Governance*, 15(4): 503-519, July.
- Gianella, C. and Tompson, W. 2007. Too little destruction too little creation: a Schumpeterian diagnosis of barriers to sustained growth in Ukraine. OCDE, Economics Department, *working paper no. 574*, 3 September, p. 49.
- Gong, Y., Görg, H. and Maioli, S. 2007. Employment effects of privatization and foreign acquisition of Chinese state owned. *International Journal of the Economics Business*, 14(2): 197-214, July.
- Kay, J. A. and Thompson, D.J. 1986. Privatization: a policy in search of a rationale. *The Economic Journal*, 96: 18-32, March.
- Konings, J., Repkin, A. 1998. How efficient are firms in transition countries? Firm level evidence for Bulgaria and Romania. *CEPR discussion paper no.1839*, Center for Economic Policy Research, London.
- Morin, F. 1996. Privatisation et dévolution des pouvoirs : le modèle français du gouvernement d'entreprise. *Revue Economique*, 147(6) : 1253-1268.
- Nellis, J. 1992. Privatization: eight lessons of experience. *World Bank Research*, 3(4), August-October, www.worldbank.org.
- Nguihé Kanté, P. 2002. Les contraintes de la privatisation des entreprises publiques et parapubliques au Cameroun. *Revue Internationale de Droit Economique*, (4) : 603-625.
- Pryke, R. 1982. The comparative performance of public and private enterprise. *Fiscal Studies*, 3(2): 68-81.
- Tuman, J.P. 2007. Comparing modes of privatization: a study of the telecommunications sectors in Argentina and Mexico. *Industrial Relations Journal*, 38(2): 155-177.
- Vining, A.R. and Boardman, A.E. 1992. Ownership versus competition: efficiency in public enterprise. *Public Choice*, 73(2): 205-239.
- Wintrobe, R. 1987. The market for corporate control and the market for political control. *Journal of Law, Economics and Organisation*, 3: 435-448, fall.