

CHAPITRE VI.5

CULTURE ET GESTION AU LIBAN : COOPÉRER À LA LIBANAISE, L'IDÉAL DE L'UNITÉ À L'ÉPREUVE DE LA DIVERSITÉ DES POINTS DE VUES

HÈLA YOUSFI¹

Résumé. Le Liban, ce petit pays du Moyen-Orient, frappe immédiatement le regard par l'extrême diversité des communautés qui le composent. « Carrefour des civilisations », « pont entre l'Orient et l'Occident », « terre de dialogue islamo-chrétien », sont autant d'expressions qui témoignent de la vocation pluriculturelle de la société libanaise. Mais alors, peut-on parler de culture libanaise homogène? Existe-t-il autant de pratiques de gestion au Liban que de communautés? Si la « société » libanaise a été rarement décrite autrement que par la « consécration » de la diversité des communautés qu'elle regroupe, il n'en demeure pas moins que ses membres partagent un référentiel commun lorsqu'il s'agit d'interpréter la manière dont ils vivent en société. Au rebours des évidences qui ont marqué les analyses portant sur la société libanaise, ce chapitre tente de repérer les références communes à partir desquelles les Libanais conçoivent une « bonne relation de travail » et la manière dont celle-ci s'ancre dans une conception commune de « vivre ensemble » spécifiquement libanaise.

1. Hèla Yousfi détient un doctorat en sciences de la gestion. Elle est chargée de recherches au sein de l'équipe Gestion et Société (CNRS, France) dirigée par Philippe d'Iribarne. Ses intérêts portent particulièrement sur l'influence de la culture sur les pratiques de gestion dans le monde arabe et, plus généralement, sur le rapport entre la culture et le développement économique. Elle est notamment l'auteur de *Poulina, un management tunisien* et de *La réforme du secteur de l'eau au Liban : entre modèles universels et adaptations locales?*

Yousfi, Hèla, « Culture et gestion au Liban : coopérer à la libanaise, l'idéal de l'unité à l'épreuve de la diversité des points de vues », dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 2008.

INTRODUCTION

La simple évocation de ce petit pays qu'est le Liban renvoie d'emblée à la diversité et aux contrastes qui le caractérisent. Le pays ne comprend pas moins de dix-huit communautés (en ne comptant que celles qui sont reconnues par la Constitution) différentes du point de vue confessionnel, culturel ou ethnique². Musulmans sunnites, chiïtes, druzes, chrétiens maronites, grecs catholiques, grecs orthodoxes, arméniens, pour ne nommer que ceux-là, la diversité apparaît bien comme un trait constitutif de la société libanaise. Celle-ci se proclame volontiers multiculturelle, parce qu'elle permet une vie commune pour des personnes et des groupes qui ne partagent pas les mêmes croyances et les mêmes traditions.

Toutefois, si par le terme *culture*, l'on entend généralement folklore et mœurs ou identité, cette diversité libanaise suggère qu'il ne saurait en toute rigueur être question d'une culture libanaise uniforme. Les dialectes et les accents, les habitudes alimentaires et les coutumes, les lieux d'appartenance, sont autant de témoignages de cette diversité. Le Liban se présente alors comme un cas parfait d'une société sans homogénéité culturelle – au sens d'un système de comportements et d'attitudes – propre à satisfaire le plus fervent des anti-culturalistes.

Le discours des Libanais sur eux-mêmes ne facilite pas la tâche de l'observateur. Les Libanais sont, en effet, très fortement attachés à leur Liban, à quelque communauté qu'ils appartiennent. Ils font souvent état d'une ferveur commune pour leur pays « cher au cœur des Libanais ». Ils sont fiers d'être Libanais, d'appartenir à ce « mythe », et sont fortement attachés à leur terre. Dans le même temps, ils sont capables de dénigrer leur État, leur société, de ne pas prendre au sérieux l'existence du Liban qu'ils adorent, de ne pas y croire.

Chaque Libanais a aussi tendance à penser que la communauté à laquelle il appartient est victime de la méchanceté et de la trahison des autres communautés. Pour certains chrétiens, leur histoire n'est que celle de leur soumission progressive aux musulmans qui n'auraient aucune sorte d'allégeance à l'identité libanaise et qui seraient toujours prêts à travailler pour l'étranger pourvu qu'il soit musulman. Pour certains musulmans, le Liban n'aurait été créé par la France et détaché de son arrière-pays syrien que pour assurer la domination des Libanais chrétiens sur les musulmans du Liban

2. Dix-huit communautés : douze chrétiennes (les maronites, les grecs orthodoxes, les grecs catholiques, les arméniens orthodoxes, les arméniens catholiques, les syriaques orthodoxes, les syriaques catholiques, les assyriens nestoriens, les chaldéens, les latins, les protestants et les coptes), cinq communautés musulmanes (les sunnites, les chiïtes, les druzes, les alaouites et les ismaéliens) et la communauté juive.

(Corm, 2005). Cette appartenance communautaire est flagrante dans la motivation profonde de la plupart des actions dites nationales, mais elle est en même temps vigoureusement niée alors qu'elle est entretenue par le système politique confessionnel. Ainsi, on entend souvent parler du « paradoxe libanais » pour qualifier cette quête permanente de l'identité libanaise dans la consécration de la diversité communautaire.

Face ces contradictions apparemment insurmontables, comment pourrait-on se saisir de la culture libanaise pour éclairer les relations entre la culture et la gestion au Liban?

Dans ce qui suit, nous commencerons par expliquer la légitimité et l'intérêt de recourir au niveau national pour étudier l'influence de la culture libanaise sur les pratiques managériales. Ensuite, nous partirons d'un travail de terrain³ pour mettre en évidence ce qui est commun à l'ensemble des acteurs interviewés, quelle que soit leur position dans l'ensemble concerné, leur parcours professionnel, leur âge, leur communauté d'origine, etc. Nous chercherons à mettre en lumière les références qu'ils choisissent pour décrire leur conception d'une « bonne » relation de travail ainsi que les critères qu'ils utilisent pour critiquer ou louer tel ou tel aspect du fonctionnement de l'organisation concernée. Une deuxième phase nous conduira à tester nos résultats en recoupant les grilles de lectures repérées dans le discours de nos interlocuteurs avec des données décrivant l'organisation sociale et politique du Liban. C'est ainsi que nous pourrions éclairer la nature de l'influence de la culture politique libanaise sur les pratiques de gestion.

LE LIBAN, UN PAYS COMPOSITE

Le Liban dont la superficie est de 10 452 km² est un pays carrefour (entre trois continents). Il est également considéré comme un pays de passage : sa côte et sa plaine ont vu défiler toutes les civilisations antiques qui sont passées par la Méditerranée. Enfin, il est un pays refuge pour les minorités persécutées dans le reste du Proche-Orient, notamment les maronites, les chiites et les druzes qui se sont établis successivement dans la montagne et sur la plaine (Rizk, 2001).

Les grecs orthodoxes se considèrent comme les héritiers de l'Empire byzantin, et les sunnites, comme les dépositaires des Empires sunnites arabes. Ces deux communautés sont donc héritières des empires d'Orient chrétien et musulman. Les autres communautés se considèrent comme des minorités persécutées en Orient par ces mêmes empires, et ont dû établir des liens

3. *Les partenariats public-privé : un modèle universel? Cas d'un contrat de gestion déléguée d'un service public au Liban*, 2007.

soit avec l'Occident (les druzes et les maronites), soit avec des empires musulmans en dehors du monde arabe et sunnite (les chiïtes avec la Perse, par exemple).

À côté de la diversité religieuse, la diversité libanaise est aussi géographique. La juxtaposition entre les trois éléments de la nature (la montagne, la côte et la plaine) donnera tour à tour le Liban des Phéniciens en contact avec toutes les civilisations antiques et celui des dix-huit communautés religieuses d'aujourd'hui, autrement dit, les trois religions monothéistes et leurs schismes.

État récent composé de vieilles communautés, le grand Liban est constitué en 1920 et devient indépendant en 1943, à la suite d'un accord entre deux d'entre elles : la communauté sunnite tournée vers la Syrie et le monde arabe, et la communauté maronite tournée vers la France. La République libanaise est régie politiquement par le « pacte national » répartissant les pouvoirs entre les principales confessions. Les accords de Taëf, signés en 1989 pour mettre fin à la guerre civile libanaise, et considérés comme un nouveau pacte national, ont permis, en associant les députés de toutes les confessions à son élaboration, d'affirmer la nature communautaire du système institutionnel libanais.

Les hautes fonctions civiles et militaires dans l'État et l'administration sont réparties entre les notables des communautés religieuses. La loi électorale a toujours établi une répartition communautaire des sièges en fonction de l'importance des communautés dans chaque district électoral. L'ordre communautaire est à la base de l'ordre public au Liban. Les registres d'état civil sont tenus par l'État, mais mentionnent obligatoirement la communauté religieuse à laquelle appartient chaque citoyen. Les communautés ont leurs tribunaux pour juger des affaires de statut personnel (Corm, 2005).

Le système confessionnel fait que chaque individu appartient à sa communauté en premier et dernier lieu. Nous sommes alors en présence d'individus qui restent dépendants de leur appartenance communautaire et cherchent à acquérir une appartenance nationale sans pouvoir la définir, puisqu'elle n'est que le résultat d'un compromis intercommunautaire partiel. Mais alors, dans quelle mesure peut-on parler d'une culture libanaise?

EXISTE-T-IL UNE CULTURE LIBANAISE?

Peu d'auteurs ont poussé l'exploration des traits communs aux Libanais au-delà de la diversité des nombreuses communautés qui composent le pays. La plupart des travaux existant sur le sujet abordent la question culturelle sous l'angle identitaire. L'identité de l'individu se forgeant par la socialisation

au sein d'un groupe est alors définie par son appartenance à une communauté qui possède un patrimoine et des significations culturelles propres. Une telle approche de la culture suggère que les aires culturelles coïncident rarement avec le découpage des nations. Les nations homogènes sont alors une exception, et l'on peut citer de nombreux pays où les revendications identitaires de minorités sont exprimées plus ou moins vigoureusement : les Amérindiens et les francophones du Canada, les Kabyles en Algérie, les Écossais et les Gallois en Grande-Bretagne, entre autres (Chevrier, 2005).

Le Liban est à cet égard un exemple plus complexe, la revendication identitaire étant à géométrie variable. Si de manière générale, tout citoyen du Liban se perçoit et est perçu comme libanais, de nombreuses occasions l'obligent à se considérer comme chrétien ou musulman, ou à se référer plus étroitement à sa communauté rituelle. Il sera maronite, grec catholique, arménien, etc., s'il est chrétien; sunnite, chiite ou druze, s'il est musulman (Abou, 1980). De ce fait, le discours sur l'identité ne peut être pris de façon absolue, car il ne témoigne que partiellement de la réalité qu'il prétend exprimer.

Par ailleurs, les termes *secte*, *communauté*, *minorité*, *nation* ou *quasi-nation*, ont été employés indifféremment et sans aucune précaution d'ordre méthodologique. À cela s'est surimposée la notion sociologique de « fait social total » pour caractériser la vie communautaire, rendant bien difficile la tâche de décrire la « société » libanaise autrement que par la « consécration » des communautés qui la composent, ce qui est la réalité unique et incontestée de la vie de tous les Libanais (Corm, 2005).

Pourtant, au-delà du cliché usuel d'une mosaïque de confessions, se profilent au Liban des conceptions partagées des formes légitimes de vie en société, soit une culture politique uniforme. Celle-ci repose sur des logiques particulières qui constituent un référentiel commun et néanmoins spécifique entre ses membres. Elles sont à la base de cette manière qu'ont les Libanais d'affirmer leurs valeurs, de concevoir leur liberté de croyances et de sentiments, de respecter leurs différences et, plus généralement, d'interpréter les relations en société (Henry, 2000). Au Liban, chrétiens et musulmans partagent plus qu'ils ne le croient des manières d'agir et de concevoir le vivre ensemble qui échappent aux constructions identitaires variables et aux prises de positions idéologiques.

L'approche que nous allons adopter pour tenter de caractériser la culture libanaise se démarque principalement par la définition de la culture qu'elle retient. Celle-ci ne renvoie pas à un ensemble de valeurs et d'attitudes partagées par une population comme le propose Hofstede (1980), mais à un

contexte d'interprétation. Ici, la culture est conçue comme « un système de sens », c'est-à-dire un ensemble de références permettant aux personnes d'interpréter et de donner un sens aux situations qu'elles vivent, de juger de l'acceptabilité de telle ou telle manière d'agir et de gérer les tensions inhérentes à la vie en société (Geertz, 1973). D'Iribarne (2000) parle précisément de « culture politique » pour rendre compte de la manière dont ces références vont éclairer la variété des formes d'administration des choses, tout autant que les formes particulières de gouvernement des hommes en société, en général, et dans l'entreprise, en particulier.

Les entreprises, en tant que microsociétés humaines, sont nécessairement affectées par les représentations culturelles des modes acceptables de vie en commun; l'exercice de l'autorité ou les formes d'autonomie concédées à chacun dans l'accomplissement de son travail en dépendent. Si nous optons pour cette approche de la culture, le cadre national devient un niveau d'analyse pertinent. C'est cette acception politique de la culture que nous allons tenter de caractériser afin d'éclairer les traits distinctifs des pratiques managériales au Liban.

Pour procéder à cette analyse, nous nous sommes appuyés sur une série d'entretiens effectués entre 2001 et 2004 auprès d'une cinquantaine d'employés de différents niveaux hiérarchiques et appartenant à trois entreprises différentes : une imprimerie, une banque et une entreprise publique⁴. Les entretiens ont été enregistrés et ont donné lieu à une retranscription intégrale de sorte que nous puissions rapporter de manière exacte les propos de nos interlocuteurs⁵. L'analyse de l'influence de la culture sur les pratiques de gestion au Liban ne part pas d'une définition *a priori* de la culture libanaise, mais elle s'appuie principalement sur la compréhension fine des interprétations que font nos interlocuteurs des situations de travail qu'ils vivent et de la manière dont ils s'approprient les techniques de gestion utilisées. C'est en repérant les références récurrentes dans le discours des acteurs que nous pourrions expliciter progressivement la spécificité du contexte d'interprétation libanais et la manière dont il affecte le fonctionnement des entreprises par-delà la diversité des pratiques rencontrées.

Dès lors, ce chapitre vise à faire partager les représentations que nos interlocuteurs libanais ont de différentes situations de travail. C'est pourquoi

4. Au Liban, on oppose souvent la culture de l'entreprise privée performante à celle de l'administration publique bureaucratique et inefficace. La mise en relation des entretiens réalisés dans une entreprise publique à Tripoli avec d'autres entretiens effectués dans d'autres entreprises libanaises privées à Beyrouth était indispensable pour valider les références communes aux Libanais au-delà de leur culture de métier ou de leur appartenance communautaire et régionale.

5. Les entretiens ont été réalisés en français et en arabe. Dans le texte, les propos en arabe ont été traduits en français.

nous avons délibérément donné une très large place à leurs propos, de manière à permettre aux lecteurs d'accéder à leurs représentations du travail, au-delà de l'analyse qui en ressort. Des citations de la presse libanaise et (ou) des travaux de sociologues libanais viennent compléter le décryptage des logiques culturelles libanaises proposé.

TOUT PASSE PAR DE BONNES RELATIONS?

Une première lecture des propos recueillis fait ressortir l'importance accordée au registre interpersonnel dans la régulation des rapports au travail. Interrogés sur les conditions de réussite d'une relation de travail, nos interlocuteurs libanais déclarent à l'unanimité qu'une bonne capacité relationnelle est le premier pilier d'une bonne coopération.

Un cadre d'une entreprise privée s'interroge : « Est-ce que tu peux dissocier les problèmes techniques des problèmes relationnels? Non, tu ne peux pas. »*⁶

Un responsable d'une entreprise publique déclare : « Le contrat⁷? Qu'est-ce qu'ils racontent, *tout passe par le relationnel*... Le montage juridique du contrat est complexe, il y a des *composantes relationnelles* à prendre en compte pour réussir le projet... On doit arrondir les angles avec les Libanais. »

Un cadre d'une entreprise privée commente : « Avant la relation entre nous n'était pas bonne parce que la relation entre les deux chefs de service n'était pas bonne. Quand la relation entre les deux têtes du projet s'améliore, cela se répercute sur l'équipe. »

L'importance d'une bonne relation avec le partenaire est présentée par les investisseurs étrangers comme source de difficultés majeures pour quelqu'un qui veut travailler au Liban. Un consultant français commente :

Les Libanais ne vont jamais au conflit; ils sont là à dire « oui, oui! », mais il ne se passe rien. Les responsabilités sont diluées, et on ne peut jamais dire les choses clairement. Quand ils sont sûrs de leurs arguments pour contrer, ils disent non et ils disent qu'ils ne sont pas d'accord. Après, quand on leur demande de prendre des décisions, ils disent oui, oui, mais ils ne font rien après. C'est un discours de façade conciliant où on ne peut pas dire les choses clairement.

Un ingénieur belge explique :

Je trouve que c'est un peu trop feutré, c'est toujours « oui, oui! », c'est consensuel et puis il n'y a rien; c'est comme ça avec les Libanais... Si X ne fait pas

6. L'astérisque* signifie que la conversation rapportée est traduite de l'arabe.

7. À propos d'un contrat qui lie une entreprise publique à un opérateur privé français.

son travail, c'est parce que les Libanais ne lui ont pas laissé l'occasion... On a surestimé la capacité des Libanais à faire évoluer le projet... Il y a toujours des retards, des non-dits, il y a des solutions qui ressurgissent et puis on n'en parle plus après.

Selon nos interlocuteurs étrangers, ce mode de relation génère souvent un flou autour de la délimitation des responsabilités, flou qui freine l'efficacité de la gestion : « Ici, on s'embrasse pour mieux étouffer »; « Au Liban, on négocie tout. On ne peut rendre une personne responsable, il y a toujours une formule, on va s'arranger, et il n'y a pas de responsable... Il y a des décisions conjointes et puis ils ne sont pas O.K. après. »

Ce type de relations est considéré aussi comme étant à l'origine du développement du clientélisme et un frein à l'amélioration de la gestion. L'un des responsables d'une entreprise privée française explique les difficultés de recrutement auxquelles il doit faire face, qui sont dues justement à l'interférence du clientélisme :

C'est moi qui décide de mon assistant et mon comptable. X voulait m'imposer ses personnes, toute la ville sait que c'est moi qui embauche. J'ai dit non, il m'a expliqué alors qu'il ne veut pas perdre la face devant les gens. Là, il a demandé à mon chef : « Mais qui l'a placée celle-là, qui est sa *wasiteha*⁸? »*

Dans le même temps, nos interlocuteurs étrangers s'étonnent de la manière dont les Libanais peuvent observer dans certains cas et de manière très stricte la règle formelle. Ils critiquent alors la manière dont les Libanais basculent d'une attitude coopérative à un fonctionnement rigide basé sur le registre légaliste où c'est uniquement l'application de la loi qui doit prévaloir : « On doit respecter les lois »; « Au lieu de proposer des choses nouvelles, ils sont en train d'innover dans les lois ottomanes pour bloquer le contrat », explique un chef projet français; « Quand ils ne veulent pas régler les problèmes, ils se couvrent par les règles », explique un cadre français.

Ainsi, la prédominance de la logique relationnelle n'implique nullement l'absence de la règle formelle. Mais alors, comment expliquer cette oscillation problématique pour un regard étranger entre le registre relationnel et l'application stricte la règle formelle? Quelle est la forme de relation que pourrait revêtir un bon rapport de coopération?

Pour répondre à ces questions, nous essayerons de repérer dans ce qui suit les référentiels communs avec lesquels les Libanais conçoivent le jeu coopératif.

8. Son intermédiaire.

COMMENT LES LIBANAIS VOIENT LA COOPÉRATION

Le premier registre utilisé par nos interlocuteurs pour décrire leur représentation d'une bonne coopération est celui du « groupe uni ». C'est la référence au groupe uni par des liens affectifs forts et dont l'identité est la « fusion des cœurs », qui fonde une bonne coopération. Ainsi, un ingénieur d'une entreprise publique affirme :

Si tu vas vivre en conflit avec tes collègues, tu ne vas pas pouvoir avancer; il te faut des nerfs pour ça, tu vas te fatiguer et il ne va pas y avoir un bon rendement. Mais quand il y a une relation et qu'on est habitué les uns aux autres, on donne un meilleur rendement parce qu'on travaille *tous comme un ensemble et pas chacun tout seul**.

Un cadre libanais d'une entreprise privée explique : « C'est normal qu'il y ait des erreurs, mais quand tu es avec ta camarade, les deux ensemble, vous travaillez *d'une seule main* et toutes les deux, vous aimez le travail. »* « Le chef de service va être là pour couvrir ses collègues. Il va se dire : "C'est mes camarades, ils m'aiment et je les aime" », précise une employée d'une entreprise publique*.

Un directeur d'une entreprise publique affirme ainsi « s'être donné de tout son cœur, tout au long de sa carrière, à ses clients et à son personnel ». Inversement, il affirme avoir une bonne raison de ne pas collaborer avec des « gens qu'ils déteste ». Ce climat émotionnel s'étend également à la vie politique. Une grève nationale contre le chômage est présentée par un syndicat comme « l'expression de la douleur ressentie pour l'ensemble de la classe ouvrière ». La commission parlementaire chargée de proposer des mesures contre le confessionnalisme est « habilitée à abolir celui-ci des cœurs avant de l'abolir des textes ». De même, le vocabulaire emprunte quotidiennement ses nuances au langage du cœur : la joie, l'amitié, l'amour, la nostalgie, la douleur, la discorde, la rancœur, l'amertume, la haine, par exemple. Les rapports sociaux sont souvent évoqués sur le mode d'un dialogue des « âmes » (Henry, 2000).

Le registre affectueux, « c'est mes collègues, ils m'aiment et je les aime », peut porter à croire que c'est sous l'angle des sentiments d'amour ou de haine que les relations s'énoncent ou s'évaluent. Ceci pourrait conforter l'idée selon laquelle les rapports entre les individus sont régulés de manière subjective et aléatoire. Pourtant, les propos de nos interlocuteurs laissent transparaitre que le lien se fonde avant tout sur l'appartenance au groupe. On commence d'abord par définir le groupe auquel on appartient déjà ou auquel on veut appartenir. Ainsi, un cadre administratif d'une entreprise

privée nous explique que pour pouvoir bien coopérer, il faut constituer un groupe « uni » qui rassemble à la fois les membres du service administratif et ceux du service de la production : « Maintenant, on est deux équipes, mais pour faire avancer le travail, on doit être une *seule équipe*. » À cet égard, un cadre d'une banque note : « Pour moi, le succès de l'entreprise, ce n'est pas une personne, ça doit être une *équipe unie*. » Un autre cadre d'une entreprise publique commente : « Si on veut un avancement, il faut une adhésion, une coopération, il faut oublier le contrat, c'est-à-dire dans l'action quotidienne, *on va travailler ensemble*. »

Si l'on est admis au sein du groupe, les personnes vont représenter elles-mêmes plutôt que leurs fonctions. Une employée libanaise d'une entreprise privée raconte :

Je ne sais pas si tu n'as pas observé, *je parle avec elles comme avec mes sœurs*. Pourquoi? Parce que l'employé, si tu le mets à l'aise, il te donne, c'est-à-dire si tu te comportes avec lui avec supériorité, il va avoir un complexe d'infériorité et il va se demander comment faire... *Même l'échange se fait par nos prénoms**.

Dans le même ordre d'idées, un PDG d'une entreprise publique déclare : « On doit travailler ensemble, le conseil d'administration et *moi personnellement*. On peut assurer la coopération. »

Dans ce cas de figure, on est dans le registre de la confiance. On privilégie alors l'oral dans la communication entre les membres d'un même groupe. Dans un groupe de collègues travaillant ensemble, le registre relationnel est considéré comme plus efficace que le régime bureaucratique. Appliquer des règles bureaucratiques dans ce genre de contexte ne peut que générer méfiance et suspicion. L'invocation de la règle s'opposerait donc à la confiance partagée.

Un cadre d'une entreprise privée explique :

Moi, en ce qui me concerne, je préfère plus l'oral parce que je sens que c'est plus rapide, je sens que le travail marche plus vite parce que la routine, c'est ça qui nous fait du tort. Maintenant par exemple, moi et les employés que j'ai, on compte beaucoup sur la communication orale, et j'essaie de les mettre à l'aise, et nous sommes comme des frères; et la chose la plus importante, c'est la confiance. La confiance, s'il y a la confiance, tu peux être tranquille.*

Un autre cadre d'une entreprise publique affirme :

Il y a des procédures, par exemple, un jour de travail impayé, donner des avertissements. Mais toi, quand tu veux appliquer ce genre de mesures, tu crées un *climat de conflit et de suspicion* avec l'employé sous ton contrôle. Par exemple, si tu entres dans son bureau, il va écrire, tu sors de son bureau, il arrête.

Toi, est-ce que tu peux être présent tout le temps? Tu vas être amené chaque jour à passer ton temps à contrôler les gens et ça, c'est fatigant. C'est fatigant surtout quand il n'y a pas de chefs service qui ont le leadership et veillant sur le bon déroulement du travail. Qui paye le prix? C'est bien le travail à l'Office. Et le directeur dans tout ça, qu'est-ce qu'il peut faire?*

Dans ce cas de figure, on ne s'en tient pas à la définition bureaucratique des tâches et l'on ferme les yeux par rapport aux règles. « Il faut fermer les yeux, fermer les yeux, l'opérateur se débrouille avec les employés. Il nous donne des factures, et il ne faut pas que les noms figurent sur les factures; c'est entre eux; ils se débrouillent et moi je ferme les yeux », note un cadre d'une entreprise publique*.

Même en présence de règles pour cadrer l'action, celles-ci sont faites pour être interprétées en fonction des situations. À cet égard, Michel Chiha (1965) souligne que :

Le fait que le Liban ne peut être incorporé raisonnablement à une économie étroitement dirigée est illustré par l'histoire, par le témoignage, par l'évidence. (C'est par définition, le pays de l'invention quotidienne, de l'occasion saisie au vol de l'opportunité, du mouvement.) La moitié de ses opérations commerciales, il les fait télégraphiquement. Soumettre en règle générale, son intelligence et sa fertilité d'esprit aux autorisations et aux formalités préalables, c'est ruiner ses moyens d'action et ses chances. À ce peuple qui lutte pour la vie avec cet allant que chacun admire, ce serait lui lier les bras en soutenant paradoxalement que c'est pour son bien (p. 105).

Chaque fois, on va essayer de trouver la formule libanaise, la *sighaa*, une solution consensuelle qui permettrait d'arranger tout le monde. À cet égard, un juriste libanais nous explique :

On peut utiliser le fait que les entreprises publiques aient leurs règlements spécifiques et procéder aux modifications qui s'imposent pour faire passer le contrat avec l'entreprise française. Moi, je suis là pour vous prévenir en cas de problème et trouver la *formule*, la *solution*. Sinon, pour modifier ou voter une loi, il faut passer par le conseil des ministres et ça risque de durer longtemps.

« Soyons des gens rationnels, on n'a pas d'autonomie, on ne peut pas s'aventurer à appliquer la loi telle qu'elle est; il faut trouver des chemins entre les lois », prévient un responsable d'une entreprise publique*.

« Au Liban, on négocie tout, on ne peut rendre une personne responsable de ce qu'elle fait. Il y a toujours une *formule*, on va s'arranger et il n'y a pas de responsable », note un cadre libanais d'une entreprise privée*.

Dans le même temps, nous allons voir que l'importance accordée à l'unité du groupe n'implique nullement une absorption des intérêts de l'individu dans ceux du groupe auquel il appartient.

JE SUIS LE « SAUVEUR » CAPABLE D'ARRANGER LES PROBLÈMES

L'importance accordée au « groupe uni » fait intimement référence à un deuxième registre, celui de l'« individu grand », disposé à apporter son aide à tout moment pour faire marcher l'entreprise. Cet individu peut agir de manière stratégique. Il peut également agir de manière honorable pour être le « sauveur ». Dans les deux cas, cet individu est capable de se débrouiller tout seul sans compter sur les autres. Il ne se laisse pas lier par des engagements, et ses responsabilités sont souvent mal définies. Il peut faire face souvent et de manière inédite aux difficultés qui sont sur son chemin. Il évolue dans un contexte marqué par le flou et l'incertitude où la porte de l'interprétation est toujours ouverte. Par contre, il peut chercher à imposer son pouvoir intelligemment. Sur ce point, un cadre d'une entreprise publique nous explique :

Quand je suis arrivée, il y avait une anarchie, il n'y avait rien, une secrétaire. Qu'est-ce qu'elle peut faire? Elle reçoit le courrier, elle le tamponne, et elle a un archive [*sic*]; si je te montre la pièce, elle est pleine de documents et elle sent la moisissure, ça que c'est quelque chose de désolant... et j'ai été la « sauveuse ». *Çà, on m'a considérée principalement [comme] la « sauveuse ».* L'essentiel, nous sommes venus, nous avons commencé; qu'est-ce que je peux faire? *J'étais seule, c'est-à-dire que les secrétaires tu ne peux pas trop compter sur elles, c'est-à-dire c'est la première chose pour sauver l'archive parce que pour moi, l'archive est très important, c'est-à-dire si l'entreprise ou n'importe quel autre endroit est réellement évolué, son archive est un élément très important. Donc, j'ai essayé moi de le sauver.*

Le directeur d'une entreprise privée nous éclaire aussi sur ce point : « Vous savez quoi, c'est bien de réunir tout le monde pour discuter du problème, c'est important, mais vous savez quoi, de toutes les manières, il n'y a pas de consensus dans ce pays. Ce qui marche, c'est d'imposer son pouvoir intelligemment. »

Cette posture de sauveur offre une affirmation de la compétence individuelle et de la liberté de pouvoir agir par soi-même. Une employée d'une entreprise publique commente :

J'ai dit : « Je veux organiser l'archive [*sic*] malgré tout. » Même si on manque de beaucoup d'employés parce que quand tu veux faire un travail comme ça, il faut que tu aies beaucoup d'employés. On s'est dit « on commence ». X et

moi, nous avons pris l'archive. Nous nous sommes dit « nous avons envie de l'organiser », nous nous y sommes plongées. Pourquoi? Parce qu'il y a des erreurs antérieures qui s'y sont produites. J'ai remis alors un rapport au directeur les spécifiant pour qu'il voie ce qu'il faut faire. Mais, ça m'a fatiguée, mais je suis quand même rassurée que l'archive soit un peu structurée.

Des commentaires comme « il n'y a pas de recours, je dois me débrouiller » reviennent souvent. Et ici, c'est l'effort personnel d'inventivité et de créativité qui est valorisé. Que chacun soit satisfait de lui-même devient une quête prioritaire. Une employée d'une entreprise privée décrit ainsi son travail :

Le premier jour, si je n'ai pas fini mon travail, le deuxième jour, je reviens et je compense. Il y a des choses, ça, qu'on améliore, ça, par répétition parce que ce n'est pas ma spécialité. Ma spécialité, c'est les mathématiques; je viens faire un travail qui n'est pas le mien. Avec le temps, moi j'ai acquis le savoir de la dame qui était là avant moi. Après, quand je me suis entraînée, à chaque fois où il y a une tâche nouvelle, j'essaie de l'exécuter, c'est-à-dire un *effort personnel*. C'est sûr, le directeur attire mon attention sur des choses, la chef département, l'être humain apprend, chaque jour. Chaque jour, il y a des choses nouvelles que tu apprends, tu les acquiers, *tu veux améliorer*.

Dans le même sillage, un cadre d'une entreprise privée nous explique : « Je ne pense pas qu'il y a des employés qui *ne veulent pas évoluer*. Chaque homme veut évoluer pour que les autres soient satisfaits de lui et, avant tout, *pour que lui soit satisfait de lui-même*. »

Cette référence s'active sous la version « individu stratégique » dans des situations de négociations, entre des gens qui ne sont pas liés de manière durable. On cherche à « tenir » l'autre, tout en sachant qu'il faut que chacun trouve son compte. Un cadre d'une entreprise privée commente :

Il n'y a pas de problème pour nous... C'est facile, il n'y a pas de démarche cartésienne, c'est simple, il faut que chacun *trouve son compte*. Je travaille par rapport à la situation, je n'ai pas besoin de grilles, c'est difficile à long terme, les autres vont critiquer comment faire, que faire avec les autres. Il faut établir des choses en amont et en aval; on réagit après.

« Tu dois lui [l'employé] parler de manière à ce qu'il sente et qu'il voie qu'il va avoir des *acquis spécifiques*, personnels et *immédiats*, qui impliquent que sa situation va s'améliorer », explique à son tour un cadre d'une banque.

Ce registre s'active aussi, dans l'urgence, sous la version « sauveur », c'est-à-dire celui qui est capable de prendre les choses en main rapidement. Un cadre d'une entreprise publique fait la réflexion suivante :

Qu'est-ce que je fais s'il est huit heures ou dix heures du soir et que j'ai une panne dont la réparation demande une pièce qui coûte dix dollars? J'attends par exemple le lendemain, huit heures du matin, pour déposer une demande. Il faut attendre qu'elle soit étudiée et envoyée, s'il y a un employé qui peut attendre. Moi, je suis un *homme de terrain* et celui qui est sur le *champ de la bataille [sic]*, doit prendre des décisions qu'il assume. Maintenant, si la direction n'est pas au courant, il n'y a pas de problèmes; tu prends des décisions en tant que responsable, tu prends des décisions de terrain [...] Celui qui est comme nous confronté à la réalité du terrain, peut être obligé de prendre des décisions rapides qui garantissent la production de l'eau.*

Nous retrouvons le même vocabulaire, lorsqu'il s'agit de décrire la mission d'un homme politique :

Rafic Hariri [ex-premier ministre], lui, fort de l'incertitude, malgré toutes les pressions qu'il a subies, que cette reconduction [du mandat présidentiel] *n'aurait pas été possible sans lui*, estime être en droit de présider un gouvernement qui imposera au Liban et au monde respect et solidarité, capable d'apporter au pouvoir les *soutiens* de toutes sortes sans lesquels il se trouvera fort dépourvu [...]. Absolument pas du même avis dès qu'il s'agit de la manière de « sauver » le pays, les deux hommes [le premier ministre et le président de la République] se retrouvent sur la même longueur d'onde sur la certitude qu'il faut le « sauver » (Ziyad Makhoul, 2004).

De manière générale, aider autrui relève, dans un contexte libanais, d'une sorte d'attitude sociale élémentaire. Il semble difficile pour un Libanais de ne pas porter assistance à quelqu'un qui en éprouve un véritable besoin, quitte à agir sans compétence ou à annoncer une aide qui ne sera d'aucun secours. Celui qui se porte au secours d'autrui démontre à la fois la force de sa charité, sa capacité d'affection, et son respect d'autrui quel qu'il soit. Dans le même temps, celui qui porte secours aime à souligner le caractère exceptionnel de son intervention et la ferveur qu'il y met (Henry, 2000).

Ainsi, et pour avoir confiance, il est attendu, au-delà de son expertise technique, de prouver sa capacité à trouver des solutions qui arrangent les deux parties. Dans ce cas, le partage d'information est ce qui permet de se comprendre pour s'entraider. « J'ai essayé d'*arranger le problème*, c'est vrai qu'il y a des lois, mais si on ne fait pas ce qu'il y a dans le contrat, on ne peut rien faire... Ce que j'ai dit en décembre n'a pas changé : il y a un problème avec l'équipe, ce sont des techniciens mais pas plus que ça », explique

un responsable d'une entreprise publique*. « Il ne nous faut pas des techniciens seulement, mais des *gens capables de nous comprendre pour s'entraider* », affirme un autre cadre d'une entreprise publique.

Pour les Libanais, si la compétence technique est importante, elle n'est pas suffisante pour garantir des rapports de confiance. Chacun doit être capable de prouver ses bonnes intentions en montrant sa capacité à « arranger les problèmes ». Les signes de bonne volonté attendus par les Libanais dépassent les preuves d'une expertise technique et concernent au premier chef la capacité de s'investir dans une concertation commune pour trouver des solutions consensuelles aux blocages rencontrés. C'est cet exemple de preuves qui permet aux Libanais d'être dans le registre de la bonne « entente » nécessaire à une « bonne coopération ».

Un cadre d'une entreprise publique observe :

Le problème est un problème de partenariat, la compétence technique est importante, mais je dis à mes collègues qu'au Liban, ce qui est plus important, c'est la bonne entente pour installer la confiance... J'essaie de faire ça, d'impliquer les gens, d'avoir leur avis pour avancer.

Dans une telle conception, la coopération au travail est entendue comme une association permettant à chacun d'avoir un rôle d'honneur, celui du « sauveur », qui est d'aider ou d'appuyer le collègue dans son action. Même minime, il est grand parce qu'il est indispensable. Ainsi, l'action de chaque partenaire n'est pas forcément définie par les devoirs de la place qu'on occupe ou par les objectifs d'un contrat, mais semble essentiellement liée au devoir de contribuer à l'unité du groupe en apportant son aide inconditionnelle pour assurer la performance collective.

ON APPLIQUE LA RÈGLE À LA LETTRE

Dans certains cas, la bureaucratie avec ses règles peut être suivie de manière particulièrement stricte. Ce caractère strict permet de lutter contre l'aggravation de la *faoudha*⁹ : « Il y a beaucoup de *faoudha* au Liban, *une faoudha de manière pas raisonnable*, il nous faut des règles strictes pour bien travailler », explique un cadre d'une banque libanaise. Le caractère strict des règles permet aussi de lutter contre l'envahissement de la logique clientéliste. À cet égard, **un responsable dans une entreprise publique apporte ce commentaire :**

Sûrement comme je t'ai dit auparavant, il y a des choses que nous appelons les relations interpersonnelles qui nous lient. C'est sûr que les lois et les règlements sont importants, j'essaie de les respecter *autant que je peux* parce que,

9. Anarchie.

moi, l'employé a très peur que quelqu'un lui reproche des choses après; il doit être réglo pour que personne ne lui reproche quoi que ce soit. On a des règlements, des lois qu'on doit respecter.*

De son côté, un cadre d'une entreprise privée affirme que « s'il y a une loi, c'est parce qu'il y a des abus, des gens qui profitent des relations qu'ils ont ».

Dans ce cas, on respecte les procédures à la lettre, et il est hors de question de les transgresser. Un cadre d'une entreprise publique constate :

En réalité, il n'y a pas de difficultés dans le règlement de l'office, *l'essentiel, c'est de respecter les lois*, c'est-à-dire moi, je ne peux pas dévier de la règle, j'ai un règlement qui spécifie tout. Est-ce que je peux, moi, venir et dévier du règlement? Non, je ne peux pas dévier comme ça, surtout qu'il y a un règlement devant moi qui dit ça : il faut avoir les *quittances* et tous les *justificatifs*, il faut les avoir. *Est-ce que je peux moi dépasser ces limites?* C'est hors de question.

Quand on est dans le droit qui s'oppose à la confiance, là aussi on se protège en recourant à l'écrit. Cette situation se rencontre par exemple quand on a affaire à des membres appartenant à un autre groupe ou à un autre service. C'est ici l'invocation de la règle formelle qui prend la place des rapports de confiance : « Maintenant, pour mon service, moi, c'est comme ça. Maintenant, en bas je ne sais pas comment les gens communiquent entre eux, mais pour *préserver mon droit* avec les autres services, j'utilise la *correspondance écrite* », commente un cadre d'une entreprise privée*.

Une employée d'une entreprise publique explique :

Par écrit, c'est la chose la plus importante. Par exemple, supposons que je résous ce problème, moi et la chef département, et O.K., je l'ai résolu oralement. Vient une tierce personne et dit : « Ce n'est pas comme ça que vous résolvez [le problème], il faut que vous le résolviez ainsi ou comment vous l'avez résolu. » La personne ne peut pas s'en souvenir. Des fois, elle doute, il faut qu'il y ait des preuves, des *justificatifs* devant toi sur lesquels tu t'appuies. *L'écriture est la base de tout, l'oral ne résout rien du tout*. Il résout pour une certaine période; après on revient à l'écriture. C'est la base de tout*.

Un autre employé d'une entreprise privée résume bien la situation : « Nous sommes obligés de recourir à la correspondance écrite parce que nous avons besoin d'une preuve qui confirme ce qu'on dit. »*

La correspondance écrite est une forme de communication qui témoigne, dans un contexte libanais, de la méfiance qu'on peut avoir à l'égard du partenaire. Un cadre d'une entreprise privée précise :

Ce qui prend le plus de temps, c'est la correspondance écrite, une grande routine et l'origine, c'est X. Si X avait fait du travail de haut niveau, le nombre de correspondance aurait baissé. Le niveau du rendement est malheureusement faible, et nous sommes obligés de recourir à la correspondance écrite parce que *nous avons besoin d'une preuve qui confirme ce qu'on dit*. S'il avait un bon rendement, il n'y aurait pas eu de correspondance.

Contrairement à l'univers idyllique où prévaut la fusion des cœurs et où l'on arrange tous les problèmes, on se retrouve dans un univers où c'est la règle bureaucratique qui est garante de l'ordre. Un employé d'une entreprise privée déclare :

Oui, par exemple il y a une responsabilité. Le règlement est clair, c'est-à-dire tout encadrement, toute négligence, tout, l'employé est tenu de tout... Il est appliqué [le règlement] par exemple en cas d'injonction : quelqu'un qui a commis une négligence volontaire ou, par moments, involontaire. Mais il faut qu'on lui envoie un avertissement*.

« L'entreprise publique est créée par décret sous la loi 4517. Il y a un pouvoir de décision qui doit être respecté, sinon il y aura blocage », explique un responsable d'une entreprise publique*. « Au lieu de proposer des choses nouvelles, ils sont en train d'innover dans les lois ottomanes pour bloquer le contrat », commente un cadre libanais d'une entreprise publique.

Dans un tel régime, chacun refuse de dépasser le cadre de ses tâches définies par la bureaucratie : « J'ai le règlement de l'office à appliquer, je dois le respecter. » Et les personnes représentent leurs fonctions : « Évidemment les ordres sont francs¹⁰, les ordres sont donnés par l'ingénieur responsable du service technique concernant n'importe quel travail technique et ces ordres doivent être exécutés à la lettre, et pour les injonctions, il y a un régime de sanctions », note un responsable d'une entreprise publique*. « *Notre relation avec X n'est pas personnelle, c'est une relation de travail*. S'il y a un problème, on leur envoie un rapport avec des observations et des courriers auxquels ils ne répondent pas... Nous, nous voulons étudier sujet par sujet l'amélioration du service », explique un responsable d'une entreprise privée*.

10. *Franc* est une traduction littérale du mot arabe utilisé. Dans ce contexte, notre interlocuteur entend par un ordre « franc » un ordre clair et précis.

Deux questions se posent alors :

Comment s'articulent précisément la référence à l'idéal de l'unité de groupe, et les références à l'individu grand et stratégique et à la règle formelle?

Dans quelle mesure ces références sont-elles ancrées dans une conception de vie en société spécifiquement libanaise?

UNITÉ DE GROUPE ET CONTRIBUTIONS INDIVIDUELLES : UNE ALLIANCE EST-ELLE POSSIBLE?

Dans un contexte libanais, la manière dont une bonne relation opère dans la coopération ne prend sens que lorsqu'il permet de prendre en considération l'apport de chacun des membres du projet. La décision d'adhérer à un groupe dépend des possibilités offertes à chacun des membres de fournir sa contribution aux performances collectives. Cette contribution individuelle supposée être indispensable et gratuite fournit aux membres du partenariat le moyen de se sentir « considérés ».

« Il y a une grande anarchie dans la gestion de l'office, je veux tout faire pour sauver l'office », déclare une employée d'une entreprise publique. « Dans le domaine technique, j'essaie de faciliter le travail à condition de *prendre en compte mon avis*, et on s'est mis d'accord que pour avancer; il faut qu'ils me demandent mon avis », explique un cadre d'une entreprise privée. « Maintenant, je leur facilite leur travail, mais personne ne te [*sic*] consulte... Après, concernant le problème de l'édition des factures, moi, personne ne me consulte; comment je fais? *Moi, je veux être un membre qui aide* », commente un cadre d'une entreprise publique.

Ainsi, pour assurer le bon fonctionnement du groupe, la règle est de donner la place à chacun pour exprimer son point de vue ou pour donner son avis sur un problème donné. Ce qui fonde l'appartenance au groupe, ce sont les possibilités que celui-ci offre aux individus pour exprimer librement leur avis ou les sentiments que suscite une situation donnée. La coexistence dans la différence suppose un droit à exprimer vigoureusement ses valeurs et ses sentiments. Vue sous cet angle, la « fusion des cœurs » est ce qui permet de concilier l'unité du groupe et la diversité des expressions individuelles. Simultanément, cette fusion des cœurs est indissociable de l'attention accordée aux intérêts de l'autre. Le langage du cœur doit se matérialiser par la bienveillance portée aux intérêts des uns et des autres et par la considération apportée aux contributions individuelles.

« Il est *vital* pour X que Y comprenne leurs problèmes. Si je sais, je peux répondre aux questions et je peux apporter mon support à l'opérateur », note le PDG d'une entreprise publique*.

Un cadre d'une entreprise publique explique :

Il y a un *intérêt commun* et l'intérêt commun est : vous, vous voulez construire un office pilote qui devient un modèle pour tous les offices du Liban, ce qui vous permettra de vendre la technologie française ou d'essayer la technologie française; et, en *contrepartie*, nous, notre intérêt est d'avoir un office d'eau excellent, possédant une technologie excellente, fournissant un meilleur service. C'est ce que vous voulez et ça, c'est le dénominateur commun*.

Ces deux registres, le « groupe uni » et l'« individu grand et stratégique », s'inscrivent dans une conception particulière de l'honneur qui n'est pas différente de l'esprit du clan ou l'*assabyia* que décrivait déjà au XIII^e siècle Ibn Khaldoun dans son ouvrage *Discours sur l'histoire universelle*. Ibn Khaldoun considérait l'esprit du clan comme la base de la noblesse (cf. encadré VI.5.1) et le but du clan, tel qu'il le décrit, est de parvenir au pouvoir. Pour cela, le clan va s'appuyer sur d'autres tribus dominées qui sont ses alliés et qui deviendront ses clients. Ce sont les valeurs de solidarité, d'entraide et d'affection qui vont fonder l'esprit du clan. Ainsi, plus que le lignage, c'est la participation à cet esprit qui confèrera aux alliés et aux suivants leur noblesse. Dans la société libanaise moderne, et en particulier au sein de l'entreprise, l'esprit du clan n'est certes plus ce qu'il a été, mais cela ne signifie nullement la disparition de sa logique dans la conception des rapports coopératifs. Cela se vérifie par l'attachement ne serait-ce que symbolique à l'unité et à l'harmonie du groupe ainsi que par les attentes en matière de reconnaissance (« notre avis doit être considéré »).

Dans un tel système, nulle place n'est prévue pour un cadre réglementaire qui rendrait possible sinon ordonnerait les rapports entre les partenaires : c'est la logique du tout ou rien qui domine. L'idéal de l'*assabyia*, l'esprit du clan, doit se fonder sur un monde fait d'unité et d'harmonie. L'appel à une harmonie fondée symboliquement sur des liens affectifs est d'autant plus fort au Liban que c'est le seul moyen de dépasser les différences intercommunautaires :

Le Liban a acquis une façade rapide de modernité mais a conservé des structures traditionnelles qui le préservent et le condamnent. Les familles politiques sont toujours des familles de sang, communautaires et familiales qui se nouent à la naissance et ne se dénouent qu'à la mort. Le Liban est une société de multinationales dans une société de tribus, de clans, de familles, de communautés. Ce qui *produit un lien solide affectif et social mais qui reste émotionnel, fusionnel, passionnel*¹¹ (Rizk, 2001, p. 6).

11. C'est l'auteure qui souligne en italique certains passages qu'elle veut faire ressortir dans ces trois citations tirées de textes d'auteurs.

Et qu'il faut *une infinie patience, de la tolérance et rien moins que l'amour*, pour adhérer à une foi, même naturellement, et accepter que les croyances de l'autre soient *différentes*. C'est uniquement à ce niveau de l'échange que nous retrouverons le Liban (Noun, 2000, article de presse).

Pour que le Liban reprenne – comme on dit d'un feu qu'il reprend – pour que Beyrouth redevienne un jour la « fiancée » de la Méditerranée [...] il est essentiel que les Libanais du dedans et du dehors se regroupent et se retissent *comme un corps autour d'un même cœur* (Stétié, 2000, p. 27).

Encadré VI.5.1

IBN KHALDOUN, DISCOURS SUR L'HISTOIRE UNIVERSELLE

Ibn Khaldoun

Le commun lignage s'exprime par l'avantage de l'esprit de clan qui en résulte et conduit à l'affection et à la solidarité. [...] La noblesse d'une « maison » dépend directement des degrés de l'esprit de clan car la noblesse est la « clé » de celui-ci. [...] En effet, la véritable noblesse de base n'appartient qu'à ceux qui ont l'esprit de clan. [...] L'origine ou la naissance du client lui sont inutiles, par rapport à l'esprit de clan de son patron. [...] Tel est dans le cas des clients et des serviteurs des dynasties. Ils s'anoblissent en affermissant leur relation de clientèle ou leur présence au service de telle dynastie, et en ayant beaucoup d'ancêtres protégés par elle. [...] Ils acquièrent « maison » et prestige, à force d'être les clients et les fidèles soutiens. [...] Leur origine réelle ne signifie plus rien et disparaît, si elle est différente. Elle demeure cachée et on la trouve sans rapport avec leur importance et leur gloire. Ce qui compte, c'est leur position comme clients et comme suivants, qui dépend du « mystère » de l'esprit de clan, seule cause réelle de noblesse (p. 210).

La garde composée de jeunes nobles de la tribu, réputés pour leur courage, n'est à la hauteur de sa tâche que si elle forme un groupe uni par l'esprit de clan d'une ascendance commune. Cet esprit renforce leur ardeur et les rend redoutables, car chacun fait passer avant tout son esprit de famille et de clan. Dieu a mis, dans le cœur des hommes, une affection naturelle pour son propre sang : elle engendre l'assistance naturelle et accroît la peur chez l'ennemi (p. 198).

On vient toujours en aide à ses parents, à cause de la honte que l'on aurait à les laisser traiter injustement. Il en va de même pour la clientèle et l'alliance. Le sentiment que l'on éprouve pour ses clients et ses alliés est à base d'orgueil, lorsqu'un voisin, un parent ou un proche à quelque degré subit une injustice (p. 200).

Celui qui se croit supérieur par la naissance se croit né pour commander, sans penser aux vertus qui commandent l'obéissance : à savoir l'humilité et le respect pour leurs sentiments. Il méprise les siens qui, à leur tour, le méprisent et se révoltent (p. 212).

De ce fait, dans les propos de nos interlocuteurs, l'accent mis sur l'unité du groupe (« travailler comme une seule main ») ou sur les liens affectifs qui doivent lier les collègues (« je les mets à l'aise, je les aime et ils m'aiment ») renvoie implicitement à l'idéal de la puissance de l'esprit du clan. L'unité du groupe est le seul moyen d'être efficace et performant. Elle n'est pas déterminée par des liens de sang. Elle est censée se construire sur une liberté d'adhésion des individus au groupe qui ne fait que les agrandir.

Toute relation d'allégeance doit ainsi se fonder sur le libre consentement des cœurs. Ainsi, les auteurs d'une lettre ouverte au nouveau président syrien, Bachar al Assad, largement diffusé par les médias et sur le Web, affirment : « Les Libanais applaudissent votre pays et ses représentants. Est-ce par amour ou par crainte? La question mérite d'être posée. [...] Il vous revient que ces Libanais passent de l'attachement forcé à l'affection volontairement accordée. Plutôt que de brider l'esprit, gagnez les cœurs. » Ce faisant, la libre expression des sentiments apparaît comme une liberté fondamentale. Elle est directement liée par nos interlocuteurs à l'idée de dignité. « Le droit de vivre dans *la dignité*, le droit de choisir librement sa vie, ses amours, ses croyances, dans le respect de la liberté d'autrui... » (Maalouf, 1988).

Très vite, et c'est leur honneur, les écrivains libanais ont eu l'intuition de la nature inaliénable de l'esprit et qu'à défendre ou perpétuer celui-ci, malgré et contre toutes les formes d'oppression, on sauvait la personnalité profonde d'un peuple par la *préservation de sa liberté intérieure*¹². [...] C'est ainsi que, pendant près d'un siècle, les érudits libanais ont préparé la libération du Proche-Orient en se consacrant à l'occupation la plus inoffensive qui soit en apparence : celle de confectionner des dictionnaires de la langue arabe ou de donner à celle-ci, par la production d'œuvres significatives, de nouvelles lettres de noblesse, de nouvelles preuves de la vitalité (Stétié, 2000).

Dans cette perspective, montrer ses sentiments est une manière de s'agrandir en affichant sa propre volonté d'adhérer au groupe. Le choix libre du cœur d'appartenir à un groupe plutôt qu'à un autre est celui qui fonde la dignité d'une personne. Ainsi, la conciliation entre l'unité d'un groupe et la liberté

12. Italique ajouté par l'auteur.

individuelle dépend étroitement de la manière dont on garantit la dignité personnelle. Celle-ci se mesure au respect du droit de chacun à exprimer son point de vue et détermine à son tour le statut d'honneur du groupe.

Par ailleurs, dans un pays qui ne comprend pas moins de dix-huit communautés différentes du point de vue confessionnel, culturel ou ethnique, l'idéal de société est marqué par deux tendances qui peuvent apparaître comme antagonistes : d'un côté, le désir de préserver l'intégrité du groupe en s'accrochant à la solidarité communautaire et, de l'autre côté, de faire coexister harmonieusement ces communautés dans leur diversité (Beydoun, 1984). Dans une pareille perspective, la défense de l'« unité » sur le registre de la « fusion des cœurs » tend à être d'autant plus forte qu'elle doit faire face à la grande diversité qui marque la société libanaise (*cf.* encadré VI.5.2).

À cet égard, Amin Malouf (1988), un écrivain libanais, souligne : « L'identité de chacun ne doit pas se dissoudre dans une soupe informe ou les couleurs s'effaceraient » (p. 31). Ainsi, la diversité des comportements et des traditions paraît irréductible. Il ne saurait exister de valeurs qui, étant d'un ordre supérieur, transcenderaient les spécificités propres à chaque groupe. Seule peut prétendre à cette suprématie la valeur de l'unité. Elle seule est « sacrée », c'est-à-dire digne d'être honorée sans réserve (Henry, 2000).

L'analyse de cette alliance conflictuelle entre le désir d'« unité » et la passion de la défense des spécificités communautaires est sans doute au cœur de la compréhension de la conception d'une « bonne » relation de travail au Liban autant que du fonctionnement de la vie en société.

Encadré VI.5.2

UNITÉ ET DIVERSITÉ : QUELLE ALLIANCE EST POSSIBLE?

Le 18 novembre 1982, dans le quotidien *As-Safir*, l'éditorialiste Jihad AlZein s'élevait contre la figure matricielle de l'unité nationale qu'il appelle l'*unité fusionnelle* :

Dans la société libanaise, écrivait-il, tout slogan qui prône l'unité du Liban dissimule en fait une tentative d'émission [..]. N'est-il pas grand temps de reconsidérer l'acceptation de l'unité du Liban en éliminant la notion d'unité fusionnelle en faveur d'une unité pluraliste qui reflète vraiment la réalité du Liban et de ses communautés? [...] Pourquoi insister sur une unité fusionnelle impossible quand l'expérience a prouvé qu'il est possible, voire indispensable de fonder les relations entre les communautés sur une base qui prenne en

considération les spécificités de chacune d'elles? [...] Pourquoi cette obsession de l'unité fusionnelle, historiquement et culturellement impossible, alors que le Liban peut se transformer en une unité cohérente dans le cadre de son pluralisme? [...] L'alternative courageuse et véritablement réaliste, concluait l'auteur, ne peut être que la recherche d'une *formule* garantissant la stabilité de l'entité dans ses frontières établies et veillant en même temps à son pluralisme [...] Affronter cette réalité constitue aujourd'hui notre mission réelle.

Le 26 février 2005, toujours dans *As-Safir*, Joseph Samaha, critiquant le discours sur l'unité du Liban après l'attentat de Rafic Hariri, s'interroge :

Est-ce que nous avons réellement trouvé un « mythe fondateur »? Oui répondent les optimistes, tous les Libanais étaient unis dans les funérailles du président Rafic Hariri, nous avons assisté à une fusion entre tous les courants de l'opposition, toutes les communautés et toutes les confessions [...] Le chagrin est profond, réel et vrai et le plus important dans tout ça, c'est qu'il est général et il a traversé toutes les régions, toutes les générations et toutes les classes sociales, c'est la première fois où on assiste à une situation qui dissipe toutes les différences [...] L'unité nationale semble triompher sur tous les doutes [...] Tous vantent sans relâche le miracle libanais [...] Certains ont remarqué quand même qu'il y a une communauté absente (les chiïtes) et ils n'ont pas arrêté de la solliciter pour se joindre à eux [...]. Là, je m'interroge : Est-ce que nous sommes vraiment devant un moment fondateur qui permet de construire une vraie nation? Les divergences qui se sont creusées les dernières années nous permettent-elles de croire que les réconciliations ont dissipé tous les conflits?

Nous comprenons alors mieux l'attachement manifesté par les Libanais à la nécessité de considérer leur avis dans le déroulement d'une coopération. Pour eux, c'est une manière d'avoir la place d'honneur qui leur est due dans une « bonne relation de travail ». Simultanément, répondre avec cœur aux sollicitations de ses partenaires et se montrer capable d'être celui qui arrange les problèmes leur permet de se sentir, dans des rapports, à la fois libres et nobles avec ceux-ci. L'exemple de la solution proposée par le chef comptable d'une entreprise publique pour gérer le problème de supervision des travaux d'un prestataire privé illustre bien cette conception de la coopération :

Toi et moi, on est un, il n'y a pas de problème, mais ma direction pourrait en faire un problème; les opérations de décaissements et d'encaissement sont sous la responsabilité du comptable... Le problème est que X (un cadre travaillant chez le prestataire) travaille beaucoup. Si je dois à chaque fois superviser son travail, le travail ne marchera pas bien. Si je vais dans son service, *on sera un seul groupe*, on fera alors un beau travail, ce sera lui et moi et on fera du beau travail.

Ces propos laissent aussi entrevoir une conception modulable et ouverte du « groupe uni ». Le chef comptable de l'entreprise publique propose d'aller travailler chez le prestataire pour régler le problème de supervision. Il est disposé à changer de positionnement, il quitterait l'équipe de supervision pour rejoindre le service financier du prestataire où il sera prêt à travailler avec le directeur de la clientèle comme une seule équipe. Il en ressort que, d'une part, les frontières d'un groupe sont à géométrie variable et que, d'autre part, pour travailler ensemble, on doit se considérer comme appartenant à un « groupe uni ». Une coopération ne peut s'effectuer que si les parties impliquées estiment qu'ils sont membres d'un même groupe. Ainsi, le chef comptable de l'entreprise en question propose : « Je vais chez le prestataire, et la Cour des comptes me contrôle en contrôlant le prestataire et comme ça, il y a une supervision et il y a des relations privilégiées entre l'office et l'opérateur. »*

Cette conception modulable du « groupe uni » ne prend sens que si nous prenons en compte le fonctionnement des alliances au Liban. En effet, à l'image de ces alliances qui se décomposent et se recomposent du jour au lendemain, le groupe se construit avec des liens forts « fondés sur le cœur », mais transitoires. Si l'intérêt commun, matérialisé par « la fusion des cœurs », est ce qui permet de réunir des personnes d'horizons différents, il est aussi ce qui rend la distinction entre les membres du groupe et ceux qui leur sont extérieurs à géométrie variable.

En pratique, nous assistons à des alliances ponctuelles entre communautés en temps de guerre et à des compromis provisoires en temps de paix (qui ne sont que des moments plus ou moins longs et imprévisibles de trêve), compromis qui font que l'unité effective est souvent temporaire (Rizk, 2001). Dans cette perspective, le jeu de la coopération se présente plus comme le résultat d'un arrangement provisoire que le produit d'un investissement durable. Cet arrangement est remis en question si l'un des registres de la bonne coopération analysés précédemment n'est pas respecté.

Le groupe est dissout dès qu'il y a un déséquilibre des intérêts ou encore dès qu'un membre estime qu'il n'est pas considéré dans son apport « vital » à la coopération.

« *Notre relation avec X n'est pas personnelle, c'est une relation de travail. S'il y a un problème, on leur envoie un rapport avec des observations et des courriers auxquels ils ne répondent pas... Nous, nous voulons étudier sujet par sujet l'amélioration du service* », explique un responsable d'une entreprise publique*. « On est *maintenant deux équipes*, on aurait dû travailler comme une seule équipe, là on ne forme pas une seule équipe. Qu'est-ce que tu

peux faire? », commente un responsable d'une entreprise publique*. « On ne peut pas se faire la guerre éternellement, il y a la paix civile... La situation s'est améliorée, mais ce n'est pas l'harmonie », note un employé d'une entreprise privée*.

L'une des conséquences de cette interprétation est le passage des Libanais d'un rapport où ils étaient prêts à coopérer, à « travailler ensemble » dans des relations de confiance, à un rapport bureaucratique. D'un projet d'unité harmonieuse, les Libanais peuvent passer sans transition à un registre complètement bureaucratique.

Dans l'absence de possibilités de coopération basées sur une bonne relation, le recours à l'écrit protège alors contre les risques d'« un coup » de la part du partenaire. Un PDG d'une entreprise publique note :

Dans la communication, il y a des règles et s'il n'y a pas de respect de ces règles, ça entrave bien la communication, et la qualité de la coopération, ça dépend de la disposition des gens... Ils peuvent faciliter le travail, ils l'ont déjà fait. *La correspondance administrative est une forme de communication. Ils n'ont pas confiance, c'est pour cela qu'ils ont eu recours à l'écrit; ils sont très lents.*

En revanche, dans les situations où l'apport des personnes impliquées a été suffisamment valorisé et considéré, les règles respectées par les Libanais de manière très stricte ne sont plus des contraintes insurmontables. Un cadre d'une entreprise privée explique :

X signe à blanc parce qu'il dit qu'il nous fait confiance, c'est ça. Il a changé de comportement depuis que j'ai été le voir pour la cérémonie de son diplôme. Les membres de l'équipe apprécient Y parce qu'il se déplace pour aller les voir, il discute avec eux, il prend leur avis, ils se sentent considérés.

Dans ce cas de figure, il y a toujours moyen de trouver des mesures opérationnelles pour éviter les blocages bureaucratiques : « De manière générale, la situation est meilleure. Si on me dit : "Ne respecte pas le règlement", c'est le dernier de mes soucis, je l'aurai fait; ce règlement nous accable et les accable », note un responsable d'une entreprise publique*. « C'est normal de s'adapter à la situation administrative au début, mais uniquement un certain temps pour trouver les solutions nécessaires et changer... *Il y a des moyens pour changer les règlements* », commente un responsable d'une entreprise privée*. « J'ai un tas de correspondances écrites, on a même poussé les personnels à trouver *des chemins entre les règlements* », explique un responsable d'une entreprise privée*.

Il en résulte que la pratique bureaucratique opère moins comme un fonctionnement intériorisé que comme moyen de réagir à un comportement

qui n'aurait pas été conforme à la conception libanaise d'une bonne coopération. Le recours bureaucratique est selon les cas une manière de réagir à un comportement jugé peu respectueux de l'avis des intéressés ou bien une façon de traduire la rupture du consensus sur les intérêts.

À cet égard, le débat en 2004 sur la reconduction du mandat du président de la République libanaise, Émile Lahoud, est assez révélateur du rapport à la règle dans le contexte libanais (*cf.* encadré VI.5.3).

Encadré VI.5.3

LA DERNIÈRE TROUVAILLE : LE RESPECT DES RÈGLES

Le jeudi 14 octobre 2004, le quotidien, *L'Orient, Le Jour*, titre sa une : « La dernière trouvaille des responsables : le respect des règles constitutionnelles » :

C'est une véritable crise de conscience qui semble avoir frappé les milieux officiels libanais pourtant bien affairés, depuis des jours, à négocier les conditions de l'émergence du nouveau gouvernement. Ainsi, le président de la chambre, Nabih Berry, s'est-il souvenu de l'existence de règles et de procédures constitutionnelles à respecter impérativement pour former le nouveau cabinet. « Il faut d'abord que le cabinet démissionne, puis qu'il y ait des consultations parlementaires pour la formation du gouvernement. Après quoi, le premier ministre désigné devra procéder à des consultations parlementaires pour former son équipe » a affirmé M. Berry [...]. Un discours qui ouvre la voie à une multitude d'hypothèses et d'interprétations : s'agirait-t-il de cacher un fiasco du compromis inter-présidentiel, de marquer un retour à la case départ sur la question du gouvernement? Ou bien alors de précipiter la démission de M. Hariri (premier ministre)? [...]. M. Hariri a affirmé hier concernant la démission éventuelle de son gouvernement : « Nous allons voir comment cela va se produire. Nous avons discuté, M. Berry et moi, de sa déclaration sur le respect nécessaire des règles constitutionnelles. Il a raison, et j'approuve sa position. Une équivoque s'est produite dans les médias, donnant l'impression que nous discutons de la formation du gouvernement avant même la désignation du premier ministre. Ces propos sont inexacts. Pour empêcher toute interprétation déplacée, je verrai comment agir et que faire » [...]. Les contacts inter-présidentiels ont été jusqu'à présent un fiasco, et, compte tenu de l'absence de compromis, on se serait contentés de s'accorder un sursis en arguant du respect des principes constitutionnels; l'occasion, précisent certains, d'attendre également les résultats de tractation en cours au Conseil de sécurité, avant de former le cabinet.

N.B. : Dans cet article, en commentaire d'une photo du premier ministre en compagnie du président de la Chambre, nous pouvons lire : « Un regain d'intérêt notable pour la procédure constitutionnelle. »

CONCLUSION

L'idée d'une société réunissant des groupes qui sont libres de rester attachés à leurs valeurs spécifiques, si elle est perçue comme une cause de fragilité, est d'abord revendiquée avec la force d'une véritable identité. La « culture libanaise », au sens d'une manière commune de concevoir la vie en société, s'énonce alors au moins sous la forme d'un paradoxe, celle d'une société dont ses membres conçoivent avec évidence leur capacité à vivre ensemble tout en défendant leurs spécificités communautaires. Cet énoncé est à la base d'une double affirmation qui paraît caractériser le discours libanais : la première souligne que la diversité l'emporte nécessairement sur l'homogénéité. Elle admet le droit à chacun d'exprimer ouvertement son appartenance communautaire et ses convictions personnelles. La seconde consiste à défendre, malgré les différences revendiquées, l'« unité » du peuple libanais fondée sur le sacré de la « fusion des cœurs ».

L'alliance conflictuelle entre le désir d'« unité » et la passion de la défense des spécificités communautaires qu'on rencontre dans le fonctionnement de la vie en société est sans doute au cœur de la compréhension de la conception d'une « bonne » relation de travail au Liban. Le discours des Libanais est pétri de références à l'unité du groupe, qui apparaissent dans la manière dont ils interprètent les difficultés qu'ils affrontent dans leur travail et dans la manière de concevoir une bonne coopération. Cela pourrait porter à croire qu'il y a là un conditionnement par la culture qui implique l'absorption de l'individu dans la communauté. Pourtant, bien des éléments laissent penser qu'on est loin d'une fusion des individus dans la communauté, que chacun continue à être vigoureusement attaché à ses intérêts personnels et à la défense de ses droits. La référence à une « unité », ne serait ce que symbolique, n'est pas dissociable de l'attention accordée aux intérêts des uns et des autres. Mais c'est dans la manière de défendre ces intérêts qu'interfère le contexte de sens en définissant ce qu'est une « bonne relation de travail ». Celle-ci est alimentée au Liban principalement par la nécessité de trouver un équilibre entre le devoir d'unité du groupe et la considération de la spécificité des contributions individuelles. Quant au langage du cœur scellant l'« unité », il doit se matérialiser par la bienveillance portée aux intérêts des uns et des autres tout autant que par l'effort consenti pour trouver des solutions consensuelles qui « arrangent » tout le monde.

RÉFÉRENCES

- Abou, S., *L'identité pluriculturelle*, Beyrouth, Presses de l'université Saint Joseph, 1981.
- Beydoun, A., *Identité confessionnelle et temps social chez les historiens libanais contemporains*, Beyrouth, Publications de l'université libanaise, 1984.
- Chevrier, S., *De la pertinence de la notion de culture nationale en management, le cas de la Suisse*, notes de travail, octobre 2005.
- Chiha, M., *Propos d'économie libanaise*, Beyrouth, Éditions du Trident, 1965.
- Corm, G., *Le Liban contemporain : histoire et société*, Éditions La Découverte, Paris 2003, 2005.
- d'Iribarne, P., « Management et cultures politiques », *Revue Française de Gestion*, n° 128, mars-avril-mai 2000, p. 70-75.
- Geertz, C., *The Interpretation of Cultures*, New York, Basic Books, 1973.
- Henry, A., *Problématique existence de la culture libanaise*, notes de travail, septembre 2000.
- Hofstede, G., *Culture's Consequences*, Beverly Hills, CA, Sage, 1980.
- Ibn Khaldoun, (1377-1402), *Discours sur l'histoire universelle*, tome I, traduit par Vincent Monteil, Paris, Éditions Sindbad, 1967.
- Maalouf, A., *Identités meurtrières*, Grasset, 1988.
- Makhoul, Z., article de presse, *L'Orient, Le Jour*, le 14 octobre 2004.
- Noun, F., article de presse, *L'Orient, Le Jour*, 5 janvier 2000.
- Rizk, B., *L'identité pluriculturelle libanaise : pour un véritable dialogue des cultures*, idlivre.com, Collection esquilles, 2001.
- Stétié, S., *Liban Pluriel : essai sur une culture conviviale*, Beyrouth, Éditions Naufal, 2000.
- Yousfi, H., *Les partenariats public-privé : un modèle universel? Cas d'une gestion déléguée d'un service public au Liban*, notes et publications, Paris, Agence française de développement, 2007.
- Yousfi, H., *Poulina, un management tunisien*, notes et publications, Paris, Agence française de développement, 2005.