

LA SENSIBILISATION DES PME LIBANAISES AUX QUESTIONS DE PERFORMANCE GLOBALE

Sélim MEKDESSI - Professeur à l'Université Libanaise
mekdessi@ul.edu.lb,

Danie KHAWAJA - Doctorante à l'Université Libanaise
daniekhawaja@hotmail.com

RÉSUMÉ

Cet article met l'accent sur le degré de sensibilisation des PME libanaises aux notions de performance globale et par la suite de responsabilité sociale. Il souligne surtout le lien qui peut exister entre performance sociale et performance financière dans le cadre des entreprises et pointe donc la politique financière de ces PME, leurs pratiques socialement responsables et les raisons de cet engagement visant la recherche d'une performance globale. Pour ce faire, une méthode quantitative a été mise en place à partir des données issues d'un questionnaire envoyé à des PME libanaises. Cette recherche a une visée exploratoire. L'échantillon de PME libanaises observées montre dans quelle théorie ou hypothèse se situent les PME. Un plus grand nombre de PME aurait contribué à améliorer la validité externe des résultats obtenus.

MOTS-CLÉS :

Performance Globale, Performance financière, Performance sociale, PME libanaises, Responsabilité Sociale des entreprises

The Lebanese SMEs' awareness to global performance concepts

ABSTRACT

This paper focuses on the awareness of the Lebanese SMEs to global performance concepts and subsequently to social responsibility. It especially emphasizes the possible link between social performance and financial performance in the companies and thus focuses on the financial policy of SMEs, their socially responsible practices and the reasons for this commitment in quest of a global performance. To do this, a quantitative method has been established from the data issued from a survey sent to Lebanese SMEs. This research has an exploratory aim. The sample of Lebanese SMEs shows in which theory or hypothesis the SMEs are situated. A larger number of SMEs would have improved the results' external validity.

KEYWORDS :

Global performance, Financial performance, Social performance, Lebanese SMEs, Corporate Social Responsibility

INTRODUCTION

Parler de la performance, c'est voir tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût et à atteindre les objectifs stratégiques (Lorino, 2003). Selon Bourguignon (1997), la réalisation de ces objectifs peut être comprise *au sens strict (résultat, aboutissement), ou au sens large d'un processus qui mène au résultat (action)* ». Ces objectifs peuvent être d'ordre financier, économique, social, environnemental, ... Chardonnet et Thibaudon (2014) ont défini les trois piliers de la performance - objectifs, moyens et résultats - par le triangle de la performance qui repose sur la pertinence (adéquation moyens / objectifs), l'efficacité (degré d'atteinte des objectifs) et l'efficience (efficacité liée aux moyens). Rendre les objectifs économiques et les objectifs sociaux compatibles aura pour but d'assurer une performance globale durable, et ce en calculant les coûts et les performances visibles et cachés (Savall et Zardet, 2009). La performance globale durable est définie donc dans la théorie socio-économique des organisations par deux composantes : la performance sociale et la performance économique (Savall et Zardet, 2005). La conception de la performance est fortement influencée par les convictions du propriétaire-dirigeant (Bergeron et al., 2014).

La performance sociale et sociétale des entreprises permet un élargissement du concept de performance pour prendre en compte la responsabilité sociale des entreprises (RSE) (Germain et Trébucq, 2004), laquelle est définie par la Commission Européenne (2001) comme « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* ». Le premier modèle de performance sociétale a été proposé par Carroll (1979). Il couvre trois dimensions de la performance sociétale : une définition fondamentale de la responsabilité sociale : il s'agit de prendre en compte d'une part la rentabilité économique et les obligations légales, mais aussi d'avoir un comportement éthique conforme aux normes et attentes sociales et une responsabilité discrétionnaire¹, une énumération des questions qui justifient l'existence d'une responsabilité sociale. Parmi les domaines sociaux dans lesquels nous détenons une responsabilité, nous pouvons citer l'environnement, la discrimination, et la sécurité des produits, et une spécification de la philosophie d'intervention, de réaction, de réponse (Réaction ou proaction à ces questions ?).

Dans ce travail de recherche nous essayons de voir jusqu'à quel point les PME libanaises prennent en compte les dimensions sociales dans l'évaluation de leur performance parallèlement aux dimensions économiques et financières. Les PME au Liban dépassent-elles la vision strictement financière de la performance pour une démarche de performance de plus en plus globale et durable ?

L'hypothèse principale est que les PME au Liban sont dans un état embryonnaire concernant la RSE et l'amélioration de la performance globale et la sensibilisation aux questions de performance sociale se fait principalement pour des raisons d'amélioration de la performance financière et de création de valeur.

Pour apporter des éléments de réponses à ces interrogations, une étude a été menée auprès de 50 PME libanaises. Nous commençons notre travail par une littérature concernant la performance globale et le lien entre la performance financière (PF) et la performance sociale (PS) des entreprises du point de vue théorique pour identifier plus tard le terrain de recherche et la méthodologie adoptée et présenter après les résultats obtenus avec une discussion.

I. D'UNE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE À UNE PERFORMANCE GLOBALE

Parler d'une performance financière, c'est parler principalement de la profitabilité, l'évaluation de la liquidité, l'estimation du profit futur, l'analyse de la concurrence et la prédiction de la faillite des entreprises (Zeller et al., 1996). Avec les scandales financiers et les faillites qui ont frappé le monde ces dernières années notamment suite à la crise financière de 2007-2008, cette notion de performance financière a été revue pour essayer de la définir d'une manière de plus en plus responsable et durable

¹ Les responsabilités discrétionnaires sont celles dont la société n'a aucun message clair pour les organisations. Elles sont laissées au jugement et choix individuel.

(Grandin et Saidane, 2011). Il s'agira plutôt d'une performance globale des entreprises. D'après Marcel Lepetit, elle est comme « *une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens* » (Dohou et Berland, 2007). Selon Maurel et Tensaout (2014), elle est déterminée indirectement, « *par les pratiques d'entreprise, les pratiques sociales et les pratiques sociétales-environnementales* ». C'est donc le fait d'articuler les enjeux financiers et ESG (environnemental, social et de gouvernance) (Luthi et Mailly, 2015). En fait, selon Capron et Quairel-Lanoizelée (2006), « *la préoccupation d'une performance globale et de son évaluation apparaît dès lors que l'entreprise n'est pas seulement soumise à l'exigence d'une reddition de type financier par ses propriétaires, mais doit également rendre compte de ses comportements en matière sociétale et environnementale à une multitude de parties prenantes* ». Ce qui permet de mettre l'accent sur la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984). Selon Capron et Quairel-Lanoizelée (2010), cette théorie s'interroge sur la compatibilité entre la rationalité économique de l'entreprise et ses préoccupations sociétales. En se référant à Cazal (2011), le constat principal de la théorie des parties prenantes est d'inclure dans la gouvernance de l'entreprise les intérêts et les droits des non-actionnaires. Certains chercheurs, comme Freeman et McVea (2001), parlent de l'existence d'un impact positif de l'engagement en RSE sur la performance financière. Le fait de répondre aux attentes des parties prenantes permet d'accroître la réputation de l'entreprise, ce qui aura un impact positif sur la performance financière. D'après Jensen (2002) l'augmentation de la performance sociale mène à une augmentation de la valeur du marché de la firme à long terme (Hirigoyen et Poulain-Rehm, 2014). Ce qui nous mène dans ce travail à détailler de plus en plus le lien et l'interaction entre performance financière et performance sociale des entreprises en se basant sur plusieurs théories et hypothèses développées par plusieurs chercheurs.

2. LIEN ENTRE PERFORMANCE FINANCIÈRE ET PERFORMANCE SOCIALE DES ENTREPRISES : POINTS DE VUE THÉORIQUES

La question de la relation entre PF et PS a été étudiée empiriquement pendant plus de 30 ans dans le but de justifier ces concepts devant ceux qui considèrent que les pratiques RSE sont coûteuses et vont affecter négativement la rentabilité de l'entreprise (Gond, 2006). D'après une étude d'Orlitzky et al. (2003) et suite à une méta-analyse, il a été démontré que la relation entre PF et PS a tendance à être bidirectionnelle et la réputation semble être un médiateur important de cette relation. De même, selon ces auteurs, la relation universellement positive varie (de très positive à légèrement positive) en raison de contingences, tels que les effets de réputation, les mesures de la performance financière, ou la communication de la performance sociale des entreprises.

Rousseau (2012) a souligné les différentes théories mettant l'accent sur le sens de causalité entre performance sociétale et performance financière.

- *Good management theory* (Hypothèse de l'impact social): les firmes qui ont une performance sociétale élevée (faible) sont des entreprises bien (mal) gérées, ce qui entraîne une performance financière élevée (faible). Elle fait référence à la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984).
- *Slack Resource theory* (Hypothèse des fonds disponibles): les entreprises ayant une performance financière élevée disposent de ressources libres qu'elles peuvent consacrer à des activités entrant dans le champ de la RSE et susceptibles d'améliorer leur performance sociétale.

De plus, Allouche et Laroche (2005) identifient deux théories supplémentaires qu'ils intitulent hypothèse de l'arbitrage (Friedman, 1962, 1970 ; Vance, 1975) et hypothèse de l'opportunisme (Preston, O'Bannon, 1997) afin d'expliquer une liaison négative entre les deux catégories de performance. Dans l'hypothèse de l'opportunisme managérial, il y a tendance à mettre en premier plan les intérêts propres des dirigeants au détriment des actionnaires et des différentes parties prenantes. Par exemple :

- Si la performance financière s'améliore, il y aura une diminution des dépenses sociales afin de maximiser les gains des dirigeants ;
- Si la performance financière diminue, il y aura un engagement dans des programmes sociaux

visant à cacher les pertes enregistrées.

Alors que l'hypothèse de l'arbitrage repose sur la théorie néoclassique de la firme qui considère que la RSE a un effet négatif sur la performance financière car cet engagement va générer des coûts supplémentaires, ce qui va diminuer par conséquent les profits et la compétitivité de l'entreprise (Bnoui, 2011).

Ces différentes théories parfois contradictoires vont nous mener à voir plus tard dans quelle hypothèse se situe le modèle, voire la raison derrière laquelle les PME libanaises s'engagent en RSE et s'intéresse aux questions de performance globale.

3. PME : CARACTÉRISTIQUES QUANTITATIVES ET QUALITATIVES

Selon l'Insee, « La catégorie des micro-, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros ». Cette définition relève d'une approche quantitative.

Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques des PME en termes de nombre de salariés, chiffre d'affaires et total du bilan.

Catégorie d'entreprise	Salariés	Chiffre d'affaires	ou	Total du bilan
Moyenne	< 250	≤ 50 millions d'euros		≤ 43 millions d'euros
Petite	< 50	≤ 10 millions d'euros		≤ 10 millions d'euros
Microentreprise	< 10	≤ 2 millions d'euros		≤ 2 millions d'euros

Tableau 1. Les caractéristiques des PME

Source : Commission Européenne (2003)

Du côté des caractéristiques qualitatives ou plutôt organisationnelles de ces entreprises, certains chercheurs (Julien, 1990 ; Mintzberg, 1990 ; Mahé de Boislandelle, 1996 ; Marchesnay, 2003 ; Torres, 2003 ; Courrent, 2012) ont défini les spécificités de gestion des PME selon les critères suivants :

- Une petite taille et une structure simple
 - La centralisation de la gestion autour du propriétaire-dirigeant
 - Une faible spécialisation des tâches
 - Une stratégie intuitive ou peu formalisée
 - Des systèmes d'information interne et externe simples
 - Un manque structurel en ressources
 - Le sentiment d'urgence
 - Un management de proximité : proximité hiérarchique, fonctionnelle, spatiale, temporelle,...
- Selon Torres, la proximité est l'élément central qui permet d'une part de décrire une grande diversité de formes de PME, et d'autre part, expliquer les comportements particuliers des dirigeants de PME.

Les spécificités de gestion relatives aux PME constituent les justificatifs des différentes proximités qui caractérisent ces entreprises. Dans ce travail, nous nous focalisons sur les PME libanaises et leurs principales caractéristiques.

4. TERRAIN ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Les PME représentent l'immense majorité des entreprises au Liban. L'évolution de leurs pratiques vers une plus grande responsabilité et l'élargissement du cadre de performance vers une performance globale est donc un enjeu majeur.

En effet, les PME libanaises représentent 97% du total des entreprises au Liban. 50% de la main d'œuvre libanaise travaillent dans des PME (CCI, 2014). Selon le registre de la TVA, seulement 16000 entreprises, parmi près de 175000, déclarent avoir un chiffre d'affaires supérieur à 100000 dollars (Sbeih, 2009). Il est important de noter que plus de 74% des PME libanaises ont été fondées par leurs propriétaires actuels. Les autres PME sont des entreprises familiales (Badreddine, 2011).

Du côté de la répartition des PME selon les régions libanaises, il est clair que la plupart des PME se trouvent au Mont Liban, représentant 36.46% du total de ces entreprises au Liban. En revanche, dans la région de la Bekaa, il n'y a que 13.07% des PME libanaises. En ce qui concerne la répartition sectorielle, nous avons vu que la plupart des PME libanaises opèrent dans le champ du commerce ; elles représentent en effet 62.59% du total des PME au Liban. Le secteur industriel vient en deuxième place avec 10.47%, suivi par le secteur des services avec 8.35%, alors que les PME appartenant au secteur de la construction et de l'immobilier ne représentent que 1.46% (Badreddine, 2011). Ces éléments ont été pris en compte pour la construction de notre échantillon d'entreprises. Ci-dessous les tableaux 2 et 3 montrent la répartition géographique et sectorielle de l'échantillon étudié.

Région	Nombre de PME	Pourcentage des PME
Mont Liban	19	38
Liban Nord	10	20
Beyrouth	7	14
Bekaa	6	12
Liban Sud et Nabatiyeh	8	16
	50	100

Tableau 2. La répartition de l'échantillon des PME choisies selon les régions libanaises

Secteur d'activité	Nombre de PME	Pourcentage des PME
Commerce	33	66
Construction et immobilier	1	2
Industrie	5	10
Service	4	8
Agroalimentaire	2	4
Tourisme, hôtellerie, restauration	2	4
Santé, Assurance, services financiers	3	6
	50	100

Tableau 3. La répartition de l'échantillon des PME choisies selon le secteur d'activité

Cette recherche a eu recours à une méthode quantitative, à partir des données issues d'un questionnaire envoyé aux PME libanaises. La présente étude porte sur un échantillon de 50 PME libanaises. Afin que cet échantillon soit représentatif, il a été nécessaire, voire indispensable de respecter la répartition géographique et sectorielle des PME. Il est important de noter que la représentativité n'est en général que partiellement vérifiable ; « un échantillon peut être représentatif suivant quelques variables, jamais totalement analogue à la population »². Pour l'analyse de données, nous nous sommes servis du logiciel SPSS surtout pour faire des analyses simples comme statistiques descriptives. Compte tenu du nombre limité de répondants au questionnaire, cette étude a une vocation exploratoire. De ce fait, notre

2 Atelier méthodes quantitatives Intervalles de confiance Tests, Université Lyon 2 – Laboratoire Coactis – 7 et 11 avril 2014

échantillon est formé des entreprises ayant entre 5 et 196 salariés.

5. RÉSULTATS OBTENUS

Nous avons surtout mis l'accent sur la politique financière des PME et des éléments concernant la performance sociale et leur engagement en RSE.

5.1. Politique financière des PME

Dans ce qui suit, l'accent va être mis sur le mode de financement préféré chez les PME au Liban, les principaux acteurs de financement et les objectifs prioritaires de leur politique financière.

5.1.1. Mode de financement et principaux acteurs

Quand une opportunité de développement se présente, la plupart des dirigeants se tournent vers l'autofinancement (88%) et/ou le crédit bancaire (66%). Et parmi les principaux acteurs de financement la plupart des dirigeants ont recours à leurs partenaires bancaires (44%), 28% aux crédits garantis par Kafalat, en notant que ces crédits sont bonifiés et octroyés par les banques commerciales, et 12% à leur expert-comptable ou société de conseil en comptabilité et finance. En termes de préférences en matière de modes de financement pour le développement de l'entreprise, nous avons vu que 70% (35 dirigeants des 50) préfèrent avoir recours en premier lieu à l'autofinancement et 60% (30 dirigeants parmi l'échantillon) aux dettes financières en deuxième lieu.

Par ailleurs, les PME affrontent diverses difficultés dans le financement de leurs activités. Ces difficultés peuvent être résumées notamment en termes d'autofinancement insuffisant (28%), de difficultés de trésorerie (26%), refus de crédits bancaires de moyen et long terme (16%) et délais trop longs d'obtention d'un financement (14%).

5.1.2. Objectifs prioritaires de la politique financière des PME

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en désaccord ni en d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Le maintien ou l'amélioration des marges (marge d'exploitation ou marge nette)	0	4%	10%	24%	62%
Le maintien ou l'amélioration de la rentabilité (rentabilité économique ou capitaux propres)	4%	4%	0	4%	88%
Le maintien ou l'amélioration de la productivité	16%	0	12%	16%	56%
La maîtrise du taux d'endettement à court terme	22%	8%	20%	8%	42%
La maîtrise du taux d'endettement à moyen et long terme	24%	4%	14%	0	58%
Le maintien d'une autonomie financière (fonds propres/total bilan)	4%	2%	18%	6%	70%
La maîtrise du besoin en fonds de roulement	2%	2%	16%	26%	54%

La maîtrise de la trésorerie	4%	0	4%	32%	60%
------------------------------	----	---	----	-----	-----

Tableau 4. Les objectifs de la politique financière des PME

88% des dirigeants sont tout à fait d'accord que les objectifs prioritaires de leur politique financière est le maintien ou l'amélioration de la rentabilité ; 70% le maintien d'une autonomie financière ; 62% le maintien ou l'amélioration des marges ; 56% le maintien ou l'amélioration de la productivité, 58% la maîtrise du taux d'endettement à long terme et 60% la maîtrise de la trésorerie ; 54% la maîtrise du besoin en fonds de roulement ; 42% la maîtrise du taux d'endettement à court terme. Le tableau 4 résume toutes ces données.

D'après cette section qui a été consacrée à la politique financière, nous pouvons retenir que les PME ont une préférence en matière de sources de financement pour l'autofinancement et les crédits bancaires. Les partenaires bancaires sont ainsi leurs principaux acteurs pour la recherche de financement. De plus, l'objectif prioritaire de la politique financière des PME est le maintien ou l'amélioration de leur rentabilité économique ou financière pour une meilleure performance économique et financière. Les PME dépendent donc beaucoup des établissements bancaires étant donné qu'ils sont leurs principales sources de financement. Pour motiver et inciter les PME à s'engager dans des pratiques socialement responsables et adopter une démarche pour promouvoir la performance globale, les banques peuvent exiger le respect des critères socialement responsables en contrepartie de l'octroi du crédit. Les PME seront ainsi obligées à respecter ces critères pour garantir leur survie et leur développement.

5.2. RSE et performance sociale

Si nous nous intéressons à voir le degré d'engagement des PME dans une démarche de performance globale, il est important d'étudier à côté de la politique financière des PME, leurs pratiques sociales. Comme il est intéressant de mettre en lumière la raison principale derrière la mise en œuvre des pratiques RSE dans les PME. D'après cette étude, nous avons vu que la performance pourrait motiver 76% des PME. Le premier motif à la mise en œuvre des pratiques RSE est donc la volonté des dirigeants à améliorer la performance de leur entreprise. De plus, parmi les partenaires qui peuvent pousser les PME libanaises à mettre en œuvre des actions de développement durable et RSE, il s'agit notamment des clients et de la communauté avec respectivement 70% et 64%.

5.2.1. Politiques envers les salariés

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en désaccord, ni en d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Encourager les salariés à développer de réelles compétences	10%	8%	20%	20%	42%
Lutter contre les discriminants, que ce soit sur le lieu de travail ou lors du recrutement	10%	12%	10%	18%	50%
Appliquer des mesures en matière de santé, sécurité et bien-être, qui assurent une bonne protection aux salariés	10%	6%	26%	14%	44%
Favoriser le dialogue social pour toutes questions d'organisation du travail	24%	12%	14%	20%	30%
Sélectionner les fournisseurs et les sous-traitants en tenant compte de leurs pratiques sociétales	44%	4%	22%	10%	20%

Tableau 5. Politique envers les salariés et autres partenaires

Concernant la politique des PME envers les salariés, 50% déclarent avoir lutté contre les discriminations, que ce soit sur le lieu de travail ou lors du recrutement ; 44% avoir appliqué des mesures en matière

de santé, sécurité et bien-être, qui assurent une bonne protection aux salariés ; 42% avoir encouragé leurs salariés à développer de réelles compétences ; 30% avoir favorisé le dialogue social pour toutes les questions d'organisation du travail ; alors que 44% ne sélectionnent pas les fournisseurs en tenant compte de leurs pratiques sociétales. (Voir tableau 5)

Les principales pratiques sociales se concentrent donc sur la lutte contre les discriminations, l'application des mesures en matière de santé, sécurité et bien-être, et l'encouragement des salariés à développer de réelles compétences.

5.2.2. Performance sociale

Mesurer la performance sociale n'est pas une tâche facile parce qu'elle se base sur des éléments plutôt qualitatifs et parfois intangibles. Afin d'essayer de mesurer cette performance, il est nécessaire d'avoir recours à certains indices ou facteurs à l'instar des phénomènes sociaux comme l'absentéisme et les accidents de travail ou le recrutement et la motivation des salariés.

• Ampleur des phénomènes sociaux dans les PME

Plus l'intensité de ces phénomènes est élevée, plus la performance sociale est affectée négativement. Les colonnes 4 et 5 représentent l'intensité forte et très forte des phénomènes. En additionnant les deux dernières colonnes du tableau ci-dessous, nous obtenons les chiffres suivants : 24% des PME estiment que le taux d'absentéisme chez elles est élevé ; 32% que les accidents de travail le sont aussi ; 12% turn-over élevé ; 18% relations sociales difficiles ; et 18% insatisfaction vis-à-vis des conditions d'emploi. (Voir tableau 6)

	Très faible	Faible	Ni faible, ni fort	Fort	Très fort
Absentéisme	36%	14%	26%	6%	18%
Accidents du travail	46%	18%	4%	4%	28%
Turn-over	36%	26%	26%	2%	10%
Relations sociales difficiles	50%	8%	24%	8%	10%
Insatisfaction vis-à-vis des conditions d'emploi	44%	22%	16%	6%	12%

Tableau 6. L'ampleur des phénomènes sociaux dans les PME

Afin de réduire l'ampleur de ces phénomènes, donc améliorer la performance sociale des entreprises, il peut être intéressant d'essayer d'instaurer la confiance dans la capacité des acteurs à développer leurs potentiels. En se référant à la théorie socio-économique, il peut être intéressant d'avoir recours à un contrat d'activité périodiquement négociable (CAPN). C'est un outil créé par SAVALL (1977) ; il s'agit d'une méthode simple et opérationnelle visant à réduire autant que possible les dysfonctionnements sociaux, et permettant par la suite de gérer simultanément les différents problèmes et d'atteindre de façon coordonnée différents objectifs, à la fois sociaux et économiques, de l'entreprise. Son but est de stimuler des améliorations de productivité au moyen d'un dialogue direct entre deux niveaux hiérarchiques successifs. Les règles du jeu du CAPN sont relativement différentes vu qu'elles sont adaptées à chaque période en fonction de l'évolution de l'environnement, des résultats globaux de l'entreprise, des résultats de chaque unité et de l'effet de l'apprentissage des acteurs. Le CAPN vise donc à stimuler les comportements productifs des membres de l'organisation (Savall et Zardet, 2010).

• La compétence des PME face à certains phénomènes sociaux

Dans ce cas, il s'agit de voir si les PME sont compétentes et outillées pour agir sur des phénomènes aboutissant à une amélioration de la performance sociale en termes de recrutement, formation, motivation des salariés, dysfonctionnements sociaux,...

	En termes de compétences et/ ou d'outils	Ni en termes de compétences, ni en termes d'outils
Recrutement et intégration	56%	44%
Plan de formation	44%	56%
Parcours professionnels	28%	72%
Gestion prévisionnelle des Emplois et des compétences	44%	56%
Entretiens annuels	42%	58%
Climat social	40%	60%
Motivation des salariés	54%	46%
Dysfonctionnements sociaux	46%	54%

Tableau 7. Phénomènes sociaux v/s compétences et outils

56% des PME ont la compétence ou bien l'outil nécessaire pour agir en termes de recrutement et intégration, et 54% en termes de motivation des salariés. Tous les chiffres sont détaillés dans le tableau ci-dessus, lesquels concernent plusieurs phénomènes comme la formation, le parcours professionnel et les dysfonctionnements sociaux.

En effet, être capable de bien gérer, en termes d'outils et de compétences, le recrutement, la formation, le climat social, la motivation des salariés, les dysfonctionnements sociaux, ... va conduire l'entreprise à améliorer sa performance sociale, donc à s'engager de plus en plus dans une démarche de performance globale.

6. DISCUSSION

Le thème de la performance occupe une place importante dans l'analyse organisationnelle (Desreumaux, 2005). Les jeunes dirigeants savent bien qu'il est nécessaire de prendre en compte les dimensions sociales et environnementales à côté de celles économiques pour garantir un développement durable pour l'entreprise et promouvoir l'innovation, source d'avantage concurrentiel. En effet, les salariés se sentent plus à l'aise et seront fidèles et motivés là où ils se sentent utiles et reconnus. De même le dirigeant sera plus motivé et travaillera avec enthousiasme. « *Faire le bien fait du bien* ». Avoir une attitude éthique et responsable n'empêche pas la réalisation des objectifs économiques. De plus, quand on démontre que l'engagement dans des activités socialement responsables améliore la performance économique, on participe à la promotion de ces activités et à leur acceptation sociale (Gond, 2006).

Nous avons vu qu'il y a 8 entreprises proactives qui s'engagent en RSE d'une manière volontaire. Parmi ces entreprises, 6 ne souffrent d'aucune difficulté dans leur financement. D'après Waddock et Graves (1997), dans le cadre de l'hypothèse des fonds disponibles, les entreprises les moins risquées, c'est-à-dire jouissant d'un modèle stable, s'engagent plus que d'autres dans des activités socialement responsables. Elles disposent de ressources libres, disponibles pour des activités et pratiques socialement responsables et susceptibles d'améliorer leur performance sociétale.

Par ailleurs, selon Saulquin et Schier (2007), les entreprises définissent différemment la RSE selon leur degré d'ouverture (vision managériale fermée ou ouverte de la firme) et leur approche managériale

de la performance (approche statique visant prioritairement la performance économique ou approche dynamique englobant plusieurs indicateurs complémentaires). Quatre cas peuvent se présenter et permettent de distinguer entre quatre types de visions de la performance : vision procédurale, vision fragmentée, vision opportuniste et vision globale. Il a été constaté dans la présente étude que la vision de la performance est considérée comme fragmentée. Dans ce cas la RSE se confond avec la notion de performance. Il s'agit d'une approche statique de la performance et d'une vision fermée de la firme. En effet, 76% des PME sont prêtes à intégrer la RSE dans leurs activités pour motif de performance.

La RSE s'inscrit dans ce cas dans une vision orientée business, une vision utilitariste qui considère la RSE comme un outil, un outil pour améliorer la performance de l'entreprise (Pasquero, 2005). Le fait donc de prendre en compte les attentes des parties prenantes s'inscrit dans une perspective instrumentale qui s'attache à voir les conséquences économiques et financières de la gestion des parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995).

CONCLUSION

Dans ce travail, nous avons pu constater que la performance financière vient en premier rang auprès des PME libanaises même celles qui s'engagent dans des pratiques socialement responsables vu que le principal motif pour s'engager en RSE est l'amélioration de la performance de l'entreprise. En parallèle, il a été souligné l'importance de certaines pratiques socialement responsables visant à améliorer la performance sociale de ces entreprises et participant par la suite à instaurer de plus en plus les bases d'une démarche de performance globale au sein des PME libanaises.

Il est important de souligner cependant les principales limites de ce travail qui se manifestent notamment par la taille de l'échantillon. Il a été très difficile de convaincre et motiver les dirigeants à participer à cette étude. Un plus grand nombre de PME aurait contribué à améliorer la validité externe de ces résultats. De même, il était très difficile d'avoir accès aux données financières propres à ces entreprises.

Finalement, essayer de lier en termes d'objectif recherché et de résultat, les actions qui visent à performer dans les domaines ESG, à leurs effets potentiels qualitatifs et/ou quantitatifs, directs ou indirects sur la performance financière peut constituer une nouvelle piste de recherche à creuser.

Enrichir la notion de performance ESG à travers les PME libanaises pourrait permettre une meilleure sensibilisation aux questions de la RSE. Plus particulièrement, nous pourrions peut-être proposer à travers la performance ESG de nouveau mode de production et de croissance pour les PME et peut-être repérerons nous des pratiques qui favorisent la confiance des clients à l'égard des entreprises permettant une relation forte qui s'inscrit dans le temps. Nous souhaitons aussi identifier les pratiques de gestion des PME libanaises pour favoriser un mode de gouvernance multi-parties prenantes. Tous ces éléments-là ont pour but de favoriser une meilleure maîtrise des risques pour une croissance durable des PME libanaises. Il s'agit donc d'essayer de définir les multiples risques (financiers, sociaux, sociétaux, environnementaux,...) auxquels les PME sont confrontées et d'identifier les moyens nécessaires et adéquats pour les gérer.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLOUCHE J., LAROCHE P., 2005, « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature », colloque : La responsabilité sociale de l'entreprise : réalité, mythe ou mystification ?, Nancy, 17-18 mars 2005.
- BADREDDINE A., 2011, « Les effets de la multibancarisation sur le financement des PME par les banques », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de Fabrice ROTH, Ecole doctorale Sciences économique et de gestion, Université Lyon 3.
- BERGERON H., MARCHAND M., ROY C., 2014, « Pilotage de la performance durable et PME : vers un tableau de bord intégratif », In. Labelle F., Hervieux C. et Turcotte M-F., *Les PME en marche vers le développement durable*, Presses de l'Université de Québec, Canada.
- BNOUNI I., 2011, « Performance financière et performance sociale : Etat de l'art », Communication lors de la 20ème conférence de l'AIMS, Nantes, 7-9 juin.
- BOURGUIGNON A., 1997, « Sous les pavés la plage...ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », *Comptabilité Contrôle Audit*, Vol.1, No3, pp.89-101.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELÉE F. (2010) *La responsabilité sociale d'entreprise*, 2e édition, La Découverte, Paris.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELÉE F., 2006, « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : L'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue de l'organisation responsable*, No1, pp.5-17.
- CARROLL A., 1979, « A three-dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Review*, Vol.4, No4, pp. 497-505.
- CAZAL D., 2011, « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat », *Revue de la régulation*, No9.
- CCI, 2014, « L'économie libanaise et arabe », Chambre de Commerce et d'Industrie, Beyrouth-Mont Liban, No577.
- CJD Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise, 2012, *La performance globale des entreprises responsables*, Pour une économie au service de l'Homme et de la vie, 2e édition, France.
- COURRENT J.M., (2012) *RSE et développement durable en PME*, Comprendre pour agir, De Boeck, Bruxelles.
- CHARDONNET A., THIBAUDON D. (2014) *PDCA et performance globale : 60 fiches pratiques de mise en œuvre*, 2e édition, Eyrolles, Paris.
- DESREUMAUX A. (2005), *Théorie des organisations*, 2e édition, EMS.
- DOHOU, A., BERLAND, N. 2007, « Mesure de la performance globale des entreprises », *Comptabilité et Environnement*, France.
- DONALDSON, T., PRESTON, L.E. (1995), « The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications », *Academy of Management Review*, Vol.20, No1, pp.65-91.
- FREEMAN E., McVEA J., 2001, « A stakeholder approach to strategic management », In Hitt M. Freeman R.E. et Harrison J., *Handbook of strategic Management*, Oxford: Blackwell, pp.189-207.
- FREEMAN E. (1984) *Strategic Management: a stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- GERMAIN C., TREBUCQ S., 2004, « La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions », *Semaine sociale Lamy*, pp.35-41.
- GOND J.P., 2006, « Construire la relation (positive) entre performance sociétale et financière sur le marché de l'ISR : de la performance à l'autoréalisation », *Revue d'économie financière*, No85.
- GRANDIN P, SAIDANE P, (2011) *La finance durable, une nouvelle finance pour le XXI^e siècle ?*, Revue Banque, Paris.
- HIRIGOYEN G., POULAIN-REHM T., 2014, « Les relations de causalité entre responsabilité sociétale des entreprises et performance financière : approche internationale », *Gestion 2000*, Vol.14, No2,

pp.153-177.

- JENSEN M.C., 2002, « Value Maximization Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function », *Business Ethics Quarterly*, Vol.12, No2, pp.235-256.
- JULIEN P.A., 1990, « Vers une typologie multicritère des PME, *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise* », Vol.3, No3-4, pp.411-425.
- LORINO P, (2003) *Méthodes et pratiques de la performance*, 3e édition, Editions d'Organisation, Paris.
- LUTHI T., MAILLY L., (2015) *Améliorer la performance de votre entreprise : 70 recommandations concrètes pour 2015*, Eyrolles, Paris.
- MAHÉ De BOISLANDELLE H., 1996, « L'effet de grossissement chez les dirigeants de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », *Congrès International Francophone sur la PME*, Trois-Rivières, Canada.
- MARCHESNAY M., 1991, « La PME: Une gestion spécifique », In : *Economie rurale, Nouvelles approches en gestion de l'entreprise agricole*. Session des 29 et 30 Novembre 1990 organisée par Jean-Marie Attonaty (INRA-ESR), Jacques Clément (DGER) et Louis-Georges Soler (INRA-SAD), No206, pp.11-17.
- MAUREL C., TENSAOUT M., 2014, « Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale », *Comptabilité - Contrôle – Audit*, Vol.3, No20, pp.73-99.
- ORLITZKY M., SCHMIDT F., RYNES S., 2003, « Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis », *Organization studies*, Vol.24, No3, pp.403-441.
- PASQUERO J., 2005, « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: un regard historique ». In Turcotte M.F. et Salmon A., *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec.
- PRESTON L., O'Bannon D., 1997, « The corporate social-financial performance relationship », *Business and Society*, Vol.36, No4, pp.419-429.
- ROUSSEAU P., 2012, « La performance sociétale est-elle mesurable ? Le rôle des agences de notation extra-financière », in Igalens J., *La responsabilité sociale des entreprises, Défis, risques et nouvelles pratiques*, Eyrolles, Paris.
- SAULQUIN J.Y., SCHIER G., 2007, « Des perceptions managériales aux pratiques RSE: une étude exploratoire », *Gestion 2000*, Vol.24, No6, pp.181-195.
- SAVALL H., ZARDET V. (2010) *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Prix de Management stratégique, Harvard-L'Expansion, 5^{ème} édition, Economica, Paris.
- SAVALL H., ZARDET V., BONNET M., 2009, *Management Socio-Économique, Une approche innovante*, Economica, Paris.
- SAVALL H., ZARDET V., 2005, « Processus participatif de changement pour une performance socio-économique durable : Cas évalués d'entreprises et d'organisations », *Gestion 2000*, Vol.22, No5, pp.199-227.
- SBEIH N., 2009, *L'économie libanaise de A à Z*, Dictionnaire économique, Le Commerce du Levant, mars 2009.
- TORRES O., 2003, « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, Vol.3, No144, pp.119-138.
- VANCE S.C., 1975, « Are Socially Responsible Corporations Good Investment Risks? » *Management Review*, Vol.64, No8, pp.18-24.
- WADDOCK S., GRAVES S.B., 1997, « The Corporate Social Performance-Financial Performance link », *Strategic Management Journal*, Vol.18, No4, pp.303-319.
- ZELLER T.L., STANKO B., CLEVERLEY W., 1996, « A revised classification pattern of hospital financial ratios », *Journal of Accounting and Public Policy*, No15, pp.182-191.

CO-INNOVER AVEC LE CLIENT : INTÉRÊTS ET PERTINENCES

Safié SOUNBOL – Chargée d'enseignement à la FGMS
safie.sounbol@usj.edu.lb

ABSTRACT

Since customer can choose to speak, to reject offers or to transfer to competitors, let him be mainly a partner especially in innovation. The wealth of customer relationship management and its importance is the base of the participation of the customer to this process. Service companies are much more involved than others. Thus, the customer becomes co-producer in the servuction as much as he is able to replace employee. This replacement is not always well-deserved. The use of technology and its development in the bank's sector revealed that innovation cannot be relevant without customer experience. The classification of customers as well-informed or less-informed can also affect the degree of application of new technologies. In addition to that, physical contact with real employees is as much important as the nature of the service itself. The adaptability and the application of technological evolution can affect the degree of satisfaction of the customer and his loyalty to the company. Technological evolution is the trend and most companies are involved in this process. They try to adapt it in order to keep their position in the market and to exceed their competitors by giving much importance to customer speech.

KEY WORDS :

Innovation – partner – technology – evolution – customer – experience – loyalty – competitors – satisfaction - adaptability.

RÉSUMÉ

Puisque le consommateur peut choisir de parler, de refuser ou de passer vers les concurrents, il devient partenaire dans tout acte d'innovation. La richesse de la gestion de la relation client et son importance sont à la base de la participation du consommateur au processus d'innovation. Les compagnies de service sont plus touchées par la Co-innovation que les autres compagnies. Ainsi le consommateur devient coproducteur dans la servuction et il devient un remplaçant de l'employé. Ce remplacement n'est pas toujours bien apprécié ni bien souhaité par le consommateur lui-même. L'utilisation de la technologie et son développement surtout dans le secteur bancaire ne peuvent être pertinents sans l'expérience client. La classification des consommateurs entre bien-informés et moins-informés peut influencer le degré de l'application des nouvelles technologies. Le contact physique avec l'agence et avec les employés devient aussi important que le service lui-même. L'adaptabilité au marché et l'application de l'évolution de la technologie peuvent influencer non seulement la satisfaction du consommateur mais aussi sa fidélité vis-à-vis de l'entreprise. L'évolution technologique est une tendance importante et la majorité des compagnies sont intéressées par ce processus. Elles essaient de l'adapter afin de garder leur positionnement sur le marché et de dépasser la concurrence en donnant plus d'importance à la parole du client.

MOTS-CLÉS :

Partenaire – innovation – service – coproducteur – servuction – remplacer –consommateur – technologie – évolution – satisfaction – fidélité – contact – écoute.

INTRODUCTION

Différentes approches ont souligné la richesse de la gestion de la relation client et son importance (Warin, 1993 ; Joseph, 1994 ; Gadrey, 1994). On évoque des contrats à établir avec ses clients et Gadrey (1994) propose de classer ces contrats selon l'importance de la transaction à établir dans le cadre de la gestion de la relation client. Les études empiriques de la notion de la relation client et depuis assez longtemps (Hirschman, 1974) montrent que le client peut choisir de prendre la parole et par suite sa réaction n'est pas toujours une acceptation de l'offre car il peut tout simplement se détourner et passer chez un concurrent. D'après Guerrien (1992) : « un consommateur est un agent doté de capacités de calculs particuliers lui permettant de réaliser des opérations de maximisation afin de s'engager dans des transactions avec d'autres acteurs ». La notion de la maximisation reste le souci de tout client surtout avec des clients bien informés à travers différents canaux de communication. La relation avec le client dans toutes ses dimensions est beaucoup plus riche à travers les services qu'avec les produits et les biens proprement dits. Les études montrent aussi que l'association avec le consommateur va lui permettre de coproduire surtout au niveau du service duquel il bénéficiera. C'est ainsi que les rapports de fidélité et de confiance sont les premiers à aborder afin de pouvoir répondre à la problématique de la transformation du client en partenaire. Cette transformation peut-elle être un pilier important de la gestion de la relation client ? Est-ce que cette transformation peut maximiser la satisfaction du client ? Quelle face doit revêtir cette transformation et est-ce que les pratiques aujourd'hui sont suffisantes et bien valorisées ? Le client se sent-il vraiment un partenaire ? On commence toujours par l'écoute du consommateur car écouter son avis et mettre en correspondance les informations obtenues à ce niveau permet de mesurer l'inévitable proportion d'insatisfaction et cela à travers des enquêtes, des sites et des agents tels que les personnels de service et les employés. Par suite, la prise de parole du client est largement organisée par des outils de gestion de la relation client : il faut faire parler le consommateur et le suivre pour comprendre plus son comportement et son choix.

1. LE CLIENT PARTENAIRE

Les dernières études de Notebaert et Attuel-Mendès montrent que de nos jours, le client devient coproducteur dans la servuction et il commence même parfois à remplacer certains salariés même certains employés. On fait travailler le client et on le transforme en client-salarié en réduisant les heures de travail de ses employés et de sa force de vente. Il ne s'agit pas tout simplement de réduire les coûts mais aussi de rechercher à gagner du temps et à augmenter les profits. Il est vrai que le client devient partenaire mais aucun partage des bénéfices ne se fait entre client et entreprise. Ce sont essentiellement les nouveaux clients appartenant à la génération qui a grandi avec l'ordinateur qui sont les plus concernés car ils sont capables d'individualiser leur demande ce qui rend la « customisation » de l'offre l'une des bases de la gestion de la relation client. Ainsi on assiste à la disparition des clients âgés d'où une discrimination entre les clients ayant la capacité d'utiliser internet et les autres moins « performants ». C'est le client lui-même qui effectue la majorité des opérations que devaient accomplir les employés et plus précisément ceux du secteur bancaire. Cette externalisation mène au détachement surtout physique du client et par suite au désengagement envers l'entreprise surtout que le prix souvent dénommé commission est payé par le client lui-même. On fait donc payer le consommateur pour qu'il remplace le salarié sans toucher la prime des dirigeants ni les profits. Or ce désengagement ou ce détachement physique influe la fidélisation. Ainsi, les résultats d'une étude quantitative menée en décembre 2005 par Notebaert et Attuel-Mendès montrent que les internautes refusent et résistent à l'idée de remplacer leur banquier par des blogs ou des forums car il y a un manque de fiabilité des informations données d'où la notion de « crowdsourcing ». Ce crowdsourcing permet aux internautes non seulement de donner leur avis mais aussi de profiter des informations et de communiquer afin de mieux atteindre leurs attentes. Ceci devient la stratégie permettant aux clients de participer au contenu du site de l'entreprise mais reste la question de développer une communauté en ligne.

2. LES CONTACTS MULTICANAUX

La gestion multicanal de la relation client reste un problème surtout que les conseillers commerciaux n'y sont pas bien intégrés ; alors que faire avec cette relation du couple physique/électronique ? En vue d'améliorer sa relation avec son client il devient nécessaire d'utiliser des contacts multicanaux en but non seulement de communiquer mais aussi pour recruter de nouveaux clients (Helfer et Michel, 2006). Même si on s'adresse à la même catégorie, il faut hiérarchiser en fonction des cibles visées d'où la nécessité de la segmentation adoptée par l'entreprise et par suite la personnalisation des contacts et leur différenciation. En associant segmentation et hiérarchisation des informations on cherche à protéger le consommateur plutôt qu'à lui faire subir une communication. Le client veut une sécurité de plus en plus accrue et forte et c'est ce qu'on appelle le concept de permission marketing traduit par le fait que émetteur et récepteur puissent coder et décoder selon les paramètres requis. Le besoin d'information n'est pas le même chez tous les clients surtout que les clients à ce niveau appartiennent à deux catégories différentes : les sociaux et les autonomes. La personnalisation et la pertinence du message deviennent une nécessité dans tout acte de communication. Ainsi dit, l'utilisation de plusieurs canaux n'est pas sans risque c'est pourquoi il faudra miser sur la complémentarité et l'adaptation des canaux puis passer à l'action commerciale et l'intégrer car la question la plus importante en marketing reste le souci d'atteindre les objectifs. Mais malgré tout, le face à face reste une tâche importante de la force de vente car il procure souplesse et réactivité en premier lieu. L'adaptation sur le tas reste indispensable dans tout acte de communication.

3. L'ÉCOUTE DU CONSOMMATEUR ET L'ESPRIT DE « START-UP »

Quel que soit l'âge de l'entreprise, il faut toujours garder l'esprit de « start-up » et, pour arriver à le faire, il faut non seulement écouter le client mais l'accompagner, l'observer et le questionner afin d'avoir les informations supplémentaires permettant de déceler les tendances futures (Courvoisier, 2008). Cela nécessite un passage vers une organisation créative formée de personnes curieuses capables d'innover et c'est cette curiosité qui fait partie de toute culture d'entreprise car à elle seule l'entreprise doit son développement et sa survie. L'innovation n'est rien d'autre que le fruit de la curiosité car le résultat de toute curiosité positive est la créativité. On peut conclure alors que la curiosité est responsable de l'innovation !

La concurrence s'est accrue surtout au niveau de la gestion de la relation client et on commence à différencier les clients avec des cartes de fidélité. La différenciation se fait par des privilèges intangibles mais l'absence des privilèges tangibles crée une insatisfaction chez les consommateurs. Ce sont les privilèges qui intéressent le client indifférent à l'égard des cadeaux et des récompenses devenus assez traditionnels. L'aspect émotionnel et symbolique conduit vers un service plus personnalisé car au-delà de la satisfaction le client cherche son enchantement. Il est de plus en plus flatté quand il obtient un traitement préférentiel

« Quand on a lancé la carte « pass-by », le client a été ravi du seul privilège qui était en ce moment : passer la queue. » (Directeur 5).

Ce sont ces privilèges intangibles qui sont moins coûteux pour les entreprises que le client préfère. Ces privilèges sont assez flexibles et plus souples. Ainsi la fidélité n'est plus reliée à l'opportunité ou à l'action telle que la réduction monétaire mais au privilège intangible et symbolique des clients vraiment soucieux de bâtir un lien particulier avec l'entreprise.

4. MÉTHODOLOGIE

Nous avons utilisé la méthode qualitative afin d'étudier le degré de l'implication du client dans le processus de l'innovation. Des entretiens ont eu lieu avec six directeurs de banques. (voir guide d'entretien tableau I). Ces personnes ont été choisies car leur banques sont celles qui adaptent le plus rapidement les nouvelles technologies de la servuction.

Tableau I : Guide d'entretien

- 1) Quelle est l'importance de l'innovation au niveau de votre banque?
- 2) Comment le client peut-il participer au processus d'innovation ?
- 3) Est-ce que vous considérez que vos clients ont l'expérience suffisante afin de pouvoir suivre l'évolution de la technologie ?
- 4) Comment vos clients s'adaptent-ils au rythme de l'évolution continue de la technologie ?
- 5) Est-ce que vous croyez que vos clients sont satisfaits de la qualité du service offert grâce à l'utilisation de la technologie ?
- 6) Quel est l'impact du virement vers la technologie sur la fidélité de vos clients ?

5. LES RÉSULTATS OBTENUS

Pour pouvoir évaluer et comprendre l'impact de l'adaptation des nouvelles technologies dans la servuction nous allons établir un tableau des résultats obtenus avant de passer à la discussion de ces résultats. (voir tableau 2)

Tableau 2 Adaptation de nouvelles technologies

	Participation du client	Expérience du client libanais	Adaptation du client	Satisfaction et fidélité du client
Directeur1	Moyenne	Faible	Moyenne	Moyenne
Directeur2	Moyenne	Moyenne	Elevée	Elevée
Directeur3	Faible	Moyenne	Moyenne	Moyenne
Directeur4	Moyenne	Elevée	Moyenne	Elevée
Directeur5	Elevée	Elevée	Moyenne	Elevée
Directeur6	Elevée	Moyenne	Elevée	Moyenne

6. ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Les banques se sont déjà embarquées dans l'utilisation de la technologie et essaient même de se précipiter vers les dernières évolutions afin de se moderniser et de se créer des avantages par rapport aux autres. Comme le montre le tableau 2, les thèmes discutés portaient essentiellement sur l'importance de l'innovation, l'expérience du client à ce niveau et le suivi de l'évolution technologique ainsi que son application et son adaptabilité.

6.1 Importance de l'innovation

Aux questions concernant l'innovation, les réponses se résument au fait qu'il n'existe pas une recette universelle pour l'innovation au niveau du service. Pourtant il y a une grande tendance vers la servuction qui devient l'une des conditions du succès de l'entreprise en termes de rentabilité, de compétitivité et surtout de fidélité du consommateur.

« Le client peut aujourd'hui consulter son compte en ligne sans avoir besoin de se déplacer ni même de sacrifier un temps durant la journée. » (Directeur1)

6.2 Le facteur fidélité

Il est certain que l'acquisition du client coûte plus cher que sa fidélisation. Après le premier achat il faut chercher à adapter un programme de fidélisation du client afin d'entraîner un ré-achat et le service après-vente reste la pierre angulaire à ce niveau mais tous les programmes se ressemblent ici. Il s'agit tout simplement de cumuler des points ce qui permet de réduire la facture prochaine. La différenciation devient un objectif primordial d'où la nécessité de l'expérience client c'est-à-dire que le client décidera de sa récompense.

« Se rencontrer est un *début*, rester ensemble un *progrès*, travailler ensemble un *succès*. » (Directeur 6)

6.3 L'expérience client

Au niveau de l'expérience client, quatre directeurs considèrent que le fait de créer de l'expérience pour ses clients devient un avantage concurrentiel : ainsi au Liban et surtout dans le secteur bancaire, certaines banques se voient dépassant le client surtout au niveau technologique. Là le client trouve des difficultés à pouvoir suivre le rythme du progrès technologique surtout que le client libanais n'a pas pris l'habitude de se servir lui-même, ni de poursuivre la technologie dans ses détails minutieux. Le client libanais est un récepteur, doit toujours être servi. Ainsi, il se suffit à recevoir des messages, à consulter son compte, à utiliser les ATM dans un cadre restreint (retirer de l'argent, faire des virements d'un compte à un autre, payer sa facture ou recharger son cellulaire mais rares sont les cas où le client dépose un chèque à travers l'ATM ; il préfère entrer à l'agence pour faire l'opération, mais quand l'opération dépasse ce stade la chose devient un peu compliquée pour certains et ils n'hésitent pas à avoir recours à l'agence ou à demander l'aide de l'employé supposé être à son service à tout moment.

6.4 Adaptabilité et application de l'évolution technologique

A ce niveau, on remarque qu'il faudra mentionner encore que la satisfaction et le niveau de cette satisfaction, les goûts des clients et leurs différences deviennent un septième art à maîtriser surtout que l'on se trouve entre deux volants : d'un côté le fait de s'adapter au marché, de garder son positionnement et de dépasser de loin ses concurrents et de l'autre côté d'écouter le client. Il est vrai que parfois on tombe sur le client super-informé mais on trouve encore celui qui a besoin d'être guidé. Deux directeurs de banques vont jusqu'à évoquer la question de culture surtout au niveau des services. Ainsi, les idéaux culturels sont en voie d'extinction mais le conflit persiste entre l'artiste et les intouchables. La perception de la qualité du service à offrir et le degré de satisfaction du client deviennent une question de cyberculture et il est nécessaire de faire un pont entre les novices et les experts. Entre « *client partenaire* » et « *partenaire de vos ambitions* » la notion de partenariat et de co-innovation avec le client a débuté mais la tâche reste au profit du client dans le cadre des facilités à procurer aux clients même si l'objectif est d'arriver à établir une relation non seulement durable mais aussi de le fidéliser et de le responsabiliser. Or le fait de le responsabiliser ou de le rendre « co-productif » reste une tâche en cours !

CONCLUSION

Il est indispensable de collaborer avec le consommateur, d'écouter son avis et de mettre en correspondance les informations obtenues. Mais il ne faut jamais négliger le fait que le client lui-même reste influencé par son entourage c'est-à-dire qu'il cherche lui aussi à écouter ses amis et d'autres personnes qu'il suppose être des leaders d'opinions donc il élargit le cercle de ses sources d'information mais cette fois-ci d'une façon plus affective qu'objective. L'organisation des conditions de choix reste le moyen le plus efficace d'adapter l'offre à la demande et les conditions d'expression des besoins du client permettent non seulement de réagir mais aussi d'agir au bon moment. Les recherches ont démontré que le sentiment chez le client de pouvoir exercer un choix reste un critère définitif permettant d'éviter l'incontrôlable. Le consommateur se fixe un rôle particulier dans le jeu de relations et participe aux solutions. Ceci converge avec les recherches de Dupuy et Thoenig qui ont montré qu'il est interdit d'imposer des exigences ni de forger des systèmes de dépendance très forts c'est pourquoi les rôles seront redéfinis et réattribués aux agents responsables. Rien ne peut remplacer la relation physique avec le client ni sa présence à l'agence. Et si certains clients sont considérés comme des clients importants, c'est que tout simplement parce qu'ils sont les clients à comptes-clé ou comme on a voulu les appeler dans la littérature les comptes stratégiques. La participation du client à toute innovation reste nécessaire mais son intégration au processus nécessite du temps afin de permettre à ce dernier c'est-à-dire « le client » de s'acculturer avec la notion du client partenaire.

BIBLIOGRAPHIE

- Auckenthaler B. et D'Huy P. (2003), L'innovation collective, Editions Liaisons, Paris.
- Bruhn M. (2000), Kundenerwartungen - Les attentes du client-fondements théoriques, mesure et concept managérial, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 70,9, 1031-1054
- Bergadà M. et Laaroussi S.(2001), La proximité avec le client final dans un référentiel spatial et temporel en mutation :exploration d'un modèle conceptuel, 17 *Congrès de l'Association Française du Marketing*, Deauville.
- Besson M. et Gurvies P.(2000), La vente dans un contexte relationnel : l'exemple du luxe, *Décisions Marketing*,20,47-55.
- Christopher M.G., Payne A.F. et Ballantyne D. (1992), relationship marketing: bringing quality, customer service, and marketing together, Londres,Butterworth.
- Claeysen Y.,Deydier A. et Riquet Y.(2004), *Le marketing direct multicanal*, Editions Dunod.
- Courvoisier François H.(2008), Et si l'on intégrait la curiosité dans la stratégie marketing, *Décisions Marketing*,85.
- Dubuisson-Quellier S.91999), Le prestataire, le client et le consommateur, *Revue Française de Sociologie*,XL-4,671-688.
- Dujarier M.-A. (2008),*Le travail du consommateur. De McDo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*, La Découverte.
- Dupuy F, Thoenig J-C, 1989 -Les lois du marché,Paris,L'Harmattan.
- Dussart C. (2005),Licencier ses clients, *Décisions Marketing*,38,91-94
- Eiglier P, Langeard E. et Mathieu V.(1997),Le marketing des services, *Encyclopédie de Gestion*,Paris,Economica,1937-1948.
- Gardrey J., 1994- « Relations, contrats et conventions de service »,dans J.de Brandt, J.Gardrey(dirs.), *Relation de service, marché de services*, Paris, CNRS Editions.
- Geyskens I. et Steenkamp J.-B (2000) ,Economical and social satisfaction : measurement and relevance to marketing channel relationships, *Journal of retailing*,76,1,11-32.
- Gotteland David et HaonChristophe(2005), *Développer un nouveau produit: méthodes et outils*, Pearson Education, Paris.
- Guerrien B., 1992.- L'économie néo-classique, Paris, La Découverte(Repères).
- Helfer J-P. et Michel G.(2006), La Stratégie de Contacts Multicanal :opportunités, risques et facteurs clés de succès, *Décisions Marketing*,33.
- Hennig-Thurau T.(2000), *Relationship marketing success through investments in customers , relationship marketing :gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*, eds. T. Henning-Thurau et U. Hansen,Berlin,Springer,127-146.
- Hirschman A. O., 1972.-Face au déclin des entreprises et des institutions, Paris, Editions Ouvrières, Economie et Humanisme.
- Isaksen Scott, Dorval Brian et Treffinger Donald(2003), *Résoudre les problèmes par la créativité*, Editions d'Organisation, Paris.
- Ivens B. et Mayrhofer U. (2003),Les facteurs de réussite du marketing relationnel, *Décisions Marketing*,31,39-47.
- Ivens B. et Pardo C. (2004), Les clients comptes clés sont-ils vraiment traités différemment ?Le point de vue des clients, *Recherche et Applications en Marketing*,19.
- Jacob A., Vérin H.(dirs.), 1995.- L'inscription sociale du marché,Paris, L'Harmattan.

- Joseph I., 1994. -« Les protocoles de la relation de service » dans J.de Brandt, J.Gadrey(dirs.), Relation de service, marchés de services, Paris,CNRS Editions.
- Littner Thierry(2002), *La créativité dans tous ses états*, Editions d'Organisation, Paris.
- Market (2006), Dossier : dynamiser son entreprise,no.41,Genève ,septembre.
- Notebaert J.-F.,(2009), La relation client sur internet : Les banques mettent leurs clients au travail, *New Approaches to Customer Resistance*, *Projet NACRE,ANR,UMR 5118*.
- Notebaert J.-F.,Assadi D., Attuel-Mendès I., (2008),L'individualisation de la relation client sur Internet : une analyse comparative du service client en ligne des banques françaises, *Revue Management et Avenir*,16,176-192.
- Notebaert J.-F. et Attuel-Mendès L.,(2009), Des relations durables entre les banques et leurs clients :une étude qualitative de la résistance du consommateur face aux stratégies bancaires développées sur Internet, *Colloque ACFAS*, Ottawa-Canada, Mai 2009,CD-ROM.
- Prim-Allaz I. Et Sabadie W. (2005), Orientation relationnelle sociale et autonomie :facteurs explicatifs du choix des modes de contact ?, *Colloque IRIS « La relation client dans les activités de service »*,IAE de Lyon.
- Rangaswamy A. et Van Bruggen G. (2005),Opportunities and challenges in multichannel marketing an introduction to the special issue, *Journal of Interactive Marketing*, 19,2,5-12.
- Stone M.,Hobbs M. et Khaleeli M.(2002),Multichannel customer management: the benefits and challenges, *Journal of Database Marketing*,10,1,39-52.
- Vanheems R.(2008), Pourquoi l'implantation d'un site Internet marchand pour une enseigne "Brick and mortar » invite à revisiter le rôle du vendeur en magasin, *VII Assises de la vente*, IAE de Lyon,491-508.
- WarinP.(1993), « Les relations de service comme régulation : *Revue française de sociologie*,34,1, pp.69-95.

L'ENTREPRENEURIAT FÉMININ : FREIN, ATOUTS ET OPPORTUNITÉS

Fouad ZMOKHOL - Président du RDCL¹, Chargé de cours à la FGM

Notre texte sera axé sur la réalité de la fonction active des femmes entrepreneurs, c'est à dire celles qui ne sont pas sous contrat de travail salarié mais exercent leurs activités soit en statut d'indépendant, ou en situation ponctuelle. Ces femmes assument, seules ou en partenariat, tous les risques récurrents et les responsabilités financières, administratives et sociales afférentes à leurs activités professionnelles, de même qu'elles supportent les contraintes liées au développement de ces activités.

Le terme de femmes entrepreneurs et/ou d'entrepreneuriat féminin, est ambigu et peut parfois porter à confusion. En effet, pour certains, s'intéresser à l'entrepreneuriat signifie qu'on cible le processus de création d'activité. Alors que le le Global Entrepreneurship Monitor (GEM) considère comme entrepreneur, toute personne qui est actionnaire d'une société (personnes morales) et/ou employeur («chefs d'entreprise »). D'autres, regroupent sous ce terme toutes les personnes qui ont lancé une activité quels que soient le statut choisi, l'étape du cycle de vie de l'entreprise et le nombre d'employés.

Quand on parle de chefs d'entreprises ou d'entrepreneurs dans le monde économique, on ne peut et on ne doit distinguer entre homme ou femme mais plutôt se centraliser et se concentrer sur les capacités, les idées, les méthodes de gestion, le caractère, les performances, les résultats et les stratégies de ces courageux « aventuriers ».

Homme ou femme, un entrepreneur reste un entrepreneur. Son genre est secondaire et n'a aucune différenciation de l'autre. Tous sont porteurs, égaux, unis dans ce monde des affaires difficile et compétitif. Tous sont doués des mêmes objectifs, avec une vision commune et un esprit entrepreneurial identique².

Notre objectif par conséquent n'est pas d'identifier des différences entre les hommes et les femmes « entrepreneurs » mais de voir dans quelle mesure la réalité de la fonction active des femmes qui se lancent dans une activité indépendante est marquée par les rapports sociaux au quotidien. On doit de même chercher à comprendre la vie de ces femmes entrepreneurs, la façon dont elles se positionnent dans leur manifestations professionnelles, et comment gèrent-elles leurs entreprises tout en faisant face aux perceptions ou stéréotypes « de fille », « de conjointe », « de mère », de « célibataire »

En fait l'entrepreneuriat féminin se structure généralement autour de trois thèmes : le profil de la femme indépendante et/ou entrepreneure, le profil des entreprises dirigées par des femmes et leur secteur d'activité, et, enfin, leurs attitudes et vécus au regard de diverses problématiques, tels la croissance et la stratégie, le financement, les réseaux, les formations, le style de gestion et de leadership, le développement... Cette présentation vise à déterminer si les femmes entrepreneurs ont des

¹ Président du Rassemblement des Dirigeants et Chefs d'entreprises Libanais

² Malheureusement la traduction de chefs d'entreprises en langue arabe fait allusion aux hommes uniquement. Ce qui est totalement faux. Cette terminologie devrait être revue et corrigée. De même en anglais on ne devrait pas utiliser seulement l'expression «businessman» mais plutôt «business person».

caractéristiques et comportements spécifiques, et si, ces spécificités nécessitent la mise en place de dispositifs spécifiques d'aide à l'entrepreneuriat.

La vie quotidienne de ces femmes est le résultat d'une interaction permanente entre leur vie professionnelle et leur vie familiale et sociale; plusieurs de leurs choix sont guidés par leur position dans la société et par le type d'infrastructures que la société met à leur disposition (quantité, qualité et efficience des services proposés). Enfin, comprendre ce qui motive et guide leurs choix ne peut se faire sans un passage obligé par la réalité du marché du travail, du fait que la caractéristique des femmes entrepreneures et indépendantes ne peut se comprendre sans croiser d'autres variables indépendantes, telles que le niveau de qualification, l'âge, et d'autres paramètres caractéristiques à leurs profils respectifs.

Il n'en demeure pas moins qu'on peut citer quelques chiffres intéressants :

En Belgique, les femmes représentent 50 % de la population active et 42 % de l'ensemble des salariés. Si on cible « les chefs d'entreprise », on constate qu'elles ne représentent que 12 % des entrepreneurs. En France ou au Liban et selon les estimations réalisées, on obtiendrait une proportion assez similaire.

Même si nous observons une sous-représentation des femmes dans le statut de chef d'entreprise, la croissance de l'entrepreneuriat reste cependant fortement liée à l'intérêt croissant des femmes pour un tel statut (le taux de croissance de l'entrepreneuriat masculin étant de 32% et 213% pour l'entrepreneuriat féminin). On peut donc penser que les femmes sont largement responsables du dynamisme entrepreneurial.

LE PROFIL DES ENTREPRISES DIRIGÉES PAR LES FEMMES

Les recherches sont unanimes; les entreprises détenues par des femmes sont souvent plus récentes (donc plus jeunes) que celles des hommes.

Par contre la constitution de sociétés (personnes morales) est beaucoup plus rare chez les femmes; elles préfèrent demeurer propriétaire unique, contrairement aux hommes. Elles optent plus souvent pour le statut d'indépendant que pour la constitution de sociétés.

Elles travaillent souvent seules (51,2 %) et 42,75 % des femmes entrepreneures ont de 1 à 10 salariés. On se retrouve donc majoritairement dans le monde des TPE (Très Petite Entreprise) et des micros entreprises. On peut ainsi attribuer cette caractéristique de taille, non pas au fait que l'entreprise soit gérée par une femme, mais au secteur d'activité et au niveau de formation de l'entrepreneure. Ainsi une entreprise dans le secteur des services engagera moins de personnes qu'une entreprise dans le secteur industriel. Le facteur, le plus fréquemment évoqué par les femmes entrepreneures pour expliquer la petite taille de leurs entreprises, est le coût de la main-d'œuvre. Des traits de caractère peuvent également jouer un rôle à cela : on constate ainsi une volonté de garder son autonomie et son indépendance. D'où des difficultés à déléguer ou encore le désir de continuer à exercer son métier de base et à rester en contact direct avec la clientèle.

Ce facteur pénalise les femmes au regard des possibilités de financement : les entreprises des femmes semblent se trouver dans un cercle vicieux où la petite taille de leur activité restreint leur accès au financement institutionnel et où le manque de financement restreint la possibilité de croissance de leurs entreprises.

Ces entreprises sont en grande majorité dans les secteurs de la vente au détail, hôtels et restaurants, services collectifs et santé/éducation. Les femmes restent peu présentes dans les secteurs industriels, y compris dans les nouveaux secteurs comme ceux de la Communication et de la Technologie (IT).

LE PROFIL DE LA FEMME ENTREPRENEURE

Les caractéristiques prises en compte dans le concept de femme entrepreneure sont l'âge, le niveau de diplôme, la situation familiale et la situation professionnelle, facteurs déterminants pour un statut d'indépendant.

On constate par conséquent, pour la catégorie des moins de 25 ans, les créatrices d'entreprise sont plus nombreuses que les créateurs hommes. Le rapport s'inverse, par contre, pour les 25-39 ans. Mais de nouveau on retrouve un nombre plus important de femmes que d'hommes dans la création pour les tranches d'âge supérieures à 50 ans.

Le niveau d'études est fortement corrélé au processus d'acquisition du statut d'indépendant. Les femmes ayant un niveau de diplôme moins élevé sont généralement dans un processus de création par nécessité ou de reprise familiale. Celles qui ont un niveau de diplôme plus élevé (universitaire, école supérieure et diplômes spécialisés) sont plus souvent dans des processus de création volontaires avec l'idée de saisir des opportunités. Au-delà de la question du niveau d'études, plusieurs femmes admettent que leurs études ne les ont pas préparées à gérer une entreprise et à devenir indépendantes. Ceci permet d'identifier une piste d'action encore trop souvent oubliée pour soutenir l'entrepreneuriat : l'intérêt d'avoir des cours de base en gestion d'entreprise avec un cursus pointu et cela tant pour les universitaires que pour les diplômés professionnels.

Situation familiale

Les trois quarts des femmes entrepreneures travaillent en couples avec leurs maris et plus d'un cinquième des conjoints/partenaires sont associés à la femme entrepreneure (21,2%). Ces femmes n'ont pas vraiment décidé de faire un choix. Elles souhaitent trouver un équilibre entre la famille et l'activité professionnelle.

C'est la famille et ses contraintes liées à la répartition sexuée des rôles qui semblent en avoir attiré plus d'une femme devenue entrepreneure par la suite vers ce statut d'indépendant. En choisissant ce statut, les femmes voulaient avoir plus de flexibilité. Ce qui ne veut pas dire travailler moins d'heures mais gérer leur temps de travail et horaires en fonction des besoins de l'activité professionnelle et de la vie familiale.

Situation professionnelle au démarrage de l'entreprise

Il a été vérifié que 66 % des femmes travaillaient avant de lancer leur propre activité : la plupart en tant que salariée dans le secteur privé. Ces femmes optent généralement pour une période de transition avec un statut d'indépendant à titre complémentaire.

MANIÈRE DE GÉRER LEUR ENTREPRISE ET « D'ÊTRE EN AFFAIRE »

Les motivations à créer son entreprise et à opter pour le statut d'indépendant.

La littérature distingue généralement deux types de profils d'entrepreneur(e)s à partir de leurs motivations à créer une entreprise : le groupe « pull » (création par opportunité) et le groupe « push » (création par nécessité).

Le profil « création par opportunité » et « par choix » (représentant 75 %) regroupe le besoin d'autonomie et d'accomplissement personnel, le désir d'organiser soi-même son travail, l'envie de lancer et de développer un produit ou un service, de saisir une opportunité ou relever un défi. Il ne faut pas aussi négliger le facteur de peu de possibilité de promotion qui est parfois classé dans le groupe « push » (création par nécessité) car il répond à une volonté de rompre avec les règles de l'entreprise et de prendre son avenir en main.

Le profil « création par nécessité » implique une notion de choix forcé : chômage, raisons familiales (comme les dettes du conjoint), licenciements, reprise de l'activité suite au décès d'un père ou d'un conjoint. Plusieurs femmes considèrent que leur retrait du marché du travail pour élever leurs enfants les a pénalisées fortement quant aux possibilités de retrouver du travail ultérieurement comme salariées. Le statut d'indépendant leur est apparu comme un moyen (parfois l'unique) pour pouvoir réintégrer de nouveau le marché du travail.

L'accès et les modalités du financement

Une tendance chez certaines catégories de femmes entrepreneures et indépendantes est de ne pas s'emprunter ou s'endetter mais plutôt de favoriser l'investissement de petits montants à portée de main. La moitié des femmes entrepreneures, en France par exemple, ont investi des montants inférieurs à 25000 Euros lors du démarrage de leur activité. Seules 23% d'entre elles ont injecté plus de 75000 euros. Ceci varie selon le secteur d'activités.

D'où une prudence face à l'emprunt que certains appelleront « aversion au risque ». L'argument le plus souvent évoqué par les femmes pour justifier cette prudence est leur besoin de « protéger la famille », de ne pas la mettre en difficulté suite à des emprunts inconsidérés. On remarque ici le poids des rôles sociaux, des apprentissages et de la socialisation chez cette catégorie de femmes entrepreneures indépendantes.

Comme le montrent la plupart des recherches sur le sujet, les femmes font peu appel au financement institutionnel et ne se tournent vers le crédit bancaire qu'en cas de nécessité. Les femmes exerçant une profession libérale empruntent plus souvent de l'argent à leur famille ; En France, plus de la moitié des femmes n'ont introduit, au cours des cinq dernières années d'existence de leur entreprise, aucune demande de financement bancaire ; 20 % n'ont introduit qu'une seule demande et 21 % d'une à cinq demandes de financement. Ces demandes varient selon que l'entreprise engage un certain nombre de personnel tout en déterminant et ciblant le secteur d'activité de même que la viabilité de l'entreprise.

On peut se demander si ces résultats ne reflètent pas avant tout une évolution globale des banques en regard des petites entreprises et de certains secteurs d'activité. Les banques sont de moins en moins intéressées à investir dans des petits projets, notamment dans le secteur de la restauration, du commerce de détail et des soins aux personnes du fait que ces secteurs sont majoritairement choisis par les femmes. Alors que la plupart des femmes qui ont des entreprises de grande taille, dans le secteur industriel par exemple, n'ont souvent pas rencontré de problèmes majeurs pour obtenir des prêts et financer des investissements.

Ce thème du financement reste largement ouvert. Certains défendent l'idée qu'il faudrait mettre en place des fonds spécifiques pour soutenir l'entrepreneuriat féminin et plus d'initiatives de microcrédit en mettant en avant le fait que les montants demandés sont souvent peu importants et pourraient tout à fait s'inscrire dans ce type de financement. D'autres pensent, au contraire, que de telles actions entraîneraient une stigmatisation du public féminin.

La croissance et la performance de ces entreprises

Une grande majorité de femmes entrepreneures et indépendantes s'est fixée comme objectifs principaux pour leurs entreprises la croissance des chiffres d'affaires et l'augmentation des bénéfices.

Parmi les objectifs fréquemment mis en avant, on retrouve un souci d'améliorer la qualité de l'offre de produits et de services et surtout le respect des clients. Sans pour autant oublier la préoccupation majeure des gérants du bien-être du personnel.

Par contre, la croissance de la taille n'en constitue un objectif que pour une minorité. Les femmes entrepreneures optent pour une stratégie de continuité bien plus que de croissance comme c'est le cas chez les hommes entrepreneurs.

Un autre critère à prendre en compte est le revenu du travail indépendant. Force est de constater que les femmes semblent générer moins de revenus de leurs activités indépendantes que les hommes.

FORMATION PERMANENTE

Implications dans les réseaux

Que recherchent les femmes entrepreneures au sein d'un réseau d'affaires ? Certaines voient les réseaux comme un lieu d'échange et de convivialité ; d'autres recherchent des avantages plus tangibles, tels que l'accès à la formation, la possibilité d'élargir la clientèle, ou de trouver de nouveaux fournisseurs.

L' « ENTREPRENEURE LIBANAISE »

Nous pensons fermement que « la chef d'entreprise libanaise » a un rôle majeur dans le développement économique du Liban. Elle a une créativité développée, un goût de l'aventure, une méticulosité impressionnante. Elle ne s'avoue jamais vaincue face aux difficultés et surtout elle est très persévérante ; ce qui constitue chez elle la clé et le secret du succès. L'entrepreneuse libanaise est douée de multiples qualités certes mais surtout elle sait jongler entre vie professionnelle, vie familiale et vie sociale. Elle a l'art d'utiliser chaque minute de son temps de façon productive et efficace.

A partir d'un dicton bien connu dans les affaires : « Si vous voulez un travail efficient, confiez-le à une personne occupée... » une femme bien occupée pourrait exceller dans les tâches et les responsabilités qui lui sont confiées et les finaliser à la perfection.

Il y en a tellement d'histoires de succès d'entrepreneuses libanaises qui rendent les libanais si fiers. Nous en voulons encore plus afin de développer notre secteur privé et surtout notre économie nationale en souffrance.

Malheureusement le taux de chômage de femmes actives au Liban est excessivement haut et frôle la barre des 35 % : fait dramatique et alarmant. Il est donc de notre devoir d'encourager l'emploi féminin dans nos entreprises (à plein ou à mi-temps), d'encourager et même d'investir dans des start-up créées par des femmes à fort potentiel intellectuel et surtout promouvoir la création de nouvelles micro-entreprises ou PME qui restent le moteur d'une économie comme la nôtre.

CONCLUSION

En conclusion il n'existe pas de recette miracle ou de formule magique qui permettrait, à ceux qui veulent créer une entreprise, de trouver à coup sûr l'idée géniale grâce à laquelle ils pourraient créer cette entreprise car bien entendu si une telle recette existait, tout le monde la connaîtrait. Toute personne aurait sa société indépendante et rares seraient aujourd'hui les créneaux disponibles.

Avant de se lancer dans des projets d'entreprises il faut bien savoir et être conscient que les dernières statistiques mondiales évaluent le taux moyen d'échec des entreprises qui se créent à 20% la première année, 30% pour la période des trois premières années et 40% à 50% pour les cinq premières années . On peut donc clairement déduire que très peu de sociétés qui se créent passent le cap de la 5ème année malheureusement.

Enfin les trois facteurs clé principaux sur lesquelles il faudra se focaliser sont : a) La femme entrepreneur, ses motivations, ses qualités, ses défauts, ses points faibles, ses points forts... b) ses idées bien ciblées, c) l'existence d'un marché et la possibilité d'exploiter ce marché avec succès de même que la conceptualisation du projet et son développement futur.

Il est donc crucial d'une part de bien connaître les facteurs clés qui conditionnent les succès et d'agir ensuite sur chacun de ces facteurs et d'autre part bien évaluer les risques dont on va faire face pour essayer de les réduire dans des proportions considérables.

LE MARKETING POLITIQUE FAVORISE-T-IL LA DÉMOCRATIE ? CAS DES PAYS DU « PRINTEMPS ARABE »

Walid ABOU KHALIL - Professeur Associé à la FGM
walid.aboukhalil@usj.edu.lb

RÉSUMÉ

Le débat sur le rôle du marketing politique dans la démocratie n'est pas encore clos. Les différents écrits sur le sujet oscillent entre les apports positifs et les effets négatifs de la mise en œuvre des techniques et outils employés dans le commerce en politique. Dans les pays du « Printemps arabe », le marketing politique a contribué au changement du comportement politique du citoyen. Son emploi et sa qualité dépendent fortement de la récence de la démocratie et des contextes socio-culturels dans ces pays.

MOTS-CLÉS:

communication politique, démocratie, marketing politique, médias, Moyen-Orient, NTIC, Printemps arabe.

ABSTRACT

The debate on the role of political marketing in democracy is not yet closed. The various writings on the subject oscillate between the positive input and the negative effects of the use of the commercial techniques and tools in politics. In the "Arab Spring" countries, political marketing has helped change the citizen's political behavior. Its usage and quality strongly depend on the recency of democracy and the socio-cultural contexts in these countries.

KEYWORDS:

Arab Spring, democracy, media, Middle East, NICT, political communication, political marketing.

INTRODUCTION

L'étude du rôle et de la contribution du marketing politique dans l'instauration et le développement des démocraties modernes est d'une grande importance vu la relation qui existe entre les régimes politiques démocratiques où la légitimité appartient au peuple à travers le suffrage universel, et ce type de marketing. L'examen de ces deux pans est d'un grand intérêt pour la recherche car les stratégies marketing pratiquées pour fidéliser l'électeur peuvent parfois être jugées comme étant tyranniques ou perçues comme des moyens d'usurpation du pouvoir. Cet article de synthèse présente des résultats intéressants de recherche publiés, des théories, des controverses scientifiques et des écrits portant sur le débat qui concerne le rôle du marketing politique dans la démocratie et sa pratique dans les pays du « Printemps arabe ».

I. LE DILEMME DE L'ÉTHIQUE DU MARKETING POLITIQUE

Bien souvent une mêlée politique a lieu entre la maximalisation des voix d'une part et l'adhésion à l'idéologie du parti et l'intérêt pour l'assemblée électorale d'autre part. Ce différend nous conduit à un ensemble de problèmes associés au marketing politique se présentant sous deux formes : technique et éthique. Les problèmes techniques ont trait au choix des critères optimaux de segmentation et aux moyens de communication les plus efficaces dans une campagne électorale. Quant aux problèmes éthiques, ils concernent surtout la dichotomie entre ce qui est « politiquement incorrect » et ce qui est « politiquement correct ».

Selon Luntz (1988, 218, 219), l'utilisation du marketing en politique n'est pas nouvelle, et plusieurs présidents des États-Unis d'Amérique ont eu recours à ce type de marketing, souvent désapprouvé, bien qu'il ne soit pas en réalité fondamentalement mauvais. Le marketing politique a beaucoup de fois été la cible de préjugés, probablement parce que certains défenseurs ont osé discuter publiquement des stratégies et tactiques de marketing politique, que les conseillers préfèrent laisser discrètes. Bien que l'électeur soit exposé de différentes manières aux pressions du marketing, il paraît qu'il y a une certaine contrariété, justifiée ou non, concernant le marketing des personnes se portant candidates aux fonctions officielles. Ceci est probablement dû à l'emploi des techniques de communication politique qui sont à la disposition des enquêteurs et des hommes de média, et qui sont considérées comme des outils de manipulation de la volonté humaine et de la liberté individuelle. D'après Scammell (2014, 163, 164), certains de ces moyens de communication politique sont considérés comme des facteurs qui contribuent au mécontentement des électeurs.

Les États-Unis, comme la France qui a introduit plus tardivement les instruments « modernes » du marketing politique (Grondin, 2002), témoignent depuis plus d'un demi-siècle de l'usage d'une variété d'outils de communication qui reflètent une évolution dans les techniques de transfert de l'information dont les principaux outils furent surtout la télévision et les sondages politiques dans les années 60, en passant par le face à face des débats télévisés et le renforcement de l'image par la publicité durant les trois décennies jusqu'à l'emploi de l'Internet et des NTIC dont les instruments actuels les plus efficaces restent les médias sociaux. Selon Abou Khalil et Monin (2016), les stratégies de communication digitale ont transformé le comportement de l'électeur tout en assurant une meilleure dynamique aux campagnes électorales mais, également en raison du monde virtuel dans lequel plonge l'électeur, elles créent un laxisme émotionnel et une distance entre l'homme politique et l'électeur.

Le marketing politique n'a jamais donc cessé d'être accompagné de jugements moraux sévères et ceci à cause des arguments suivants :

- Le candidat est considéré comme un produit à vendre et les stratégies de marketing politique visent à trouver le bon moyen de le vendre et la bonne clientèle pour l'acheter¹.
- Pour pouvoir vendre le produit, il est utile et nécessaire que ce type de marketing ait recours aux mass media considérés comme des supports de « propagande » visant à influencer les électeurs. Edward Rollins² dit à ce propos : « les candidats peuvent venir de nulle part, mais grâce à la publicité télévisée, ils peuvent postuler au Sénat et au Congrès ».
- Les outils du marketing politique utilisés durant les campagnes électorales sont onéreux et nécessitent de ce fait des dépenses exorbitantes ; ce qui réserve l'accès à certains postes d'importance aux personnes aisées.

Stoker (2006) et Hay (2007) postulent que le marketing est accusé de limiter le cadre du débat public, de mettre l'accent sur les aspects négatifs, de favoriser l'individualisme naïf et les solutions collectives.

¹ Après la réussite d'Eisenhower, les agences de publicité de Madison avenue ont été accusées « de vendre un président comme une savonnette » et d'altérer le débat démocratique.

² L'ancien directeur politique de la Maison Blanche et le directeur de la Campagne Reagan-Bush de 1984.

Dacheux (2013) pense de son côté que la généralisation du marketing politique appauvrit les relations humaines à travers la domination, dans l'espace public, d'un registre de communication. Il renforce également l'émergence d'une société de marché anti démocratique.

2. LE RÔLE DU MARKETING POLITIQUE DANS LA DÉMOCRATIE

Le marketing politique et la démocratie vont de pair, les deux termes sont indissociables et l'un ne peut pas exister sans l'autre. Pour expliquer ce phénomène, nous pouvons dire que l'élection proprement dite est le visage suprême de la démocratie puisqu'à travers le suffrage le peuple élit ses délégués qui forment le gouvernement représentatif. Comme le pouvoir émane du peuple, l'élection est donc irréfutablement une décision de choix qui émane des citoyens d'un même pays. Il est cependant important de souligner qu'afin de se doter d'une légitimité, le marketing politique a besoin d'être engagé avec les théories de la démocratie. Alors qu'il peut être « conceptuellement neutre », son application et sa pratique doivent être imprégnées d'un objectif normatif. Le meilleur exemple de rapprochement de la politique vers les formes de la démocratie délibérative serait dans ce cas l'application par les politiciens et les partis politiques du marketing relationnel (Henneberg et al., 2009).

Bien qu'il soit une pratique associée à la démocratie, le marketing politique a parfois été lié à l'action de propagande considérée par Sauvy (1967, 100, 101) comme « *employant l'action suggestive plus encore que la persuasion* ». Charlot (1970) différencie cependant entre persuasion et propagande, en considérant la propagande moderne comme ayant le caractère distinctif de l'ubiquité, où le citoyen est attaqué urbi et orbi par la publicité de masse. La propagande, en outre, n'écarte pas le totalitarisme et vise à mouler l'homme sur un modèle idéal. La persuasion, par contre, est plus voisine de la publicité que de la propagande et se place dans un marché en situation compétitive. Elle a défini en outre la persuasion politique³ comme étant la réunion en politique de la publicité et de la psychosociologie.

Selon Albouy (1994), la communication politique n'est autre qu'une propagande subtile, qui n'est pas d'ailleurs disjointe du marketing politique. En effet, ce type de marketing exerce une agressivité allégorique sur le public et mène au « tautisme⁴ » politique. Il aurait comme effet de renforcer la domination des dirigeants et d'exclure politiquement les citoyens.

Par ailleurs, le côté aristocratique n'est pas exclu de l'opération électorale car la procédure électorale consiste à favoriser des personnes connues. Dans le but d'être choisi pour représenter un ensemble d'individus, le candidat devra attirer l'attention de l'électorat qu'il aura ciblé et ceci en ayant un atout attrayant par rapport aux autres citoyens, sinon il passera inaperçu et les chances de réussite aux élections deviendront par la suite minimales. Il doit donc être proéminent par rapport à ses compatriotes. « *Prise en elle-même, l'élection favorise les individus saillants (et donc distincts ou différents) par un aspect favorablement jugé, c'est-à-dire les individus perçus comme supérieurs aux autres* » (Manin, 1996).

Pour mettre en relief cette différenciation qui aboutira à un choix probable de la part de l'électorat, le candidat doit selon Manin (1996) user de tous les moyens pour se faire connaître. C'est ainsi qu'il doit avoir recours aux différents moyens de communication dont les coûts sont inéluctablement élevés. Le financement, qui normalement devrait être assuré par le candidat lui-même, mettra celui-ci dans une position supérieure aux autres puisqu'il est plus fortuné. Ceci reste vrai même si certains politiciens, faute de richesse, essayent de compter sur les contributions d'autrui au lieu de s'autofinancer par leurs propres fonds. Même dans ce cas, l'avantage de la fortune n'est pas réduit, car les efforts pour la collecte de fonds ne sont pas moindres que ceux de l'autofinancement lui-même, ce qui laisse favoriser les classes sociales supérieures et fait percevoir les candidats sur une échelle d'attributs supérieure à celle de leurs compatriotes.

3 A cette période le terme marketing politique n'était pas encore employé et était substitué par l'expression persuasion politique.

4 Le nom « tautisme » est une qualification donnée par Sfez au syndrome de pathologie de la citoyenneté dans son ouvrage *Critique de la communication*. Ce nom est « *formé par la contraction des mots tautologie, autisme et totalité* ».

Bien que les deux aspects démocratique et égalitaire soient toujours présents dans la procédure démocratique, il faut dire que celle-ci présente aussi les deux aspects aristocratique et inégalitaire selon que le candidat jouerait le rôle de souverain ou de serviteur. Ce double caractère de l'élection est démontré dans l'ouvrage de Carl Schmitt (1928, 257) intitulé *Verfassungslehre* par le texte suivant : « Par comparaison avec le tirage au sort, l'élection est une méthode aristocratique, comme Platon et Aristote le disent justement. Mais par comparaison avec la désignation par une instance supérieure ou même avec l'obtention par succession héréditaire, cette méthode peut paraître démocratique. L'élection contient les deux possibilités (*In der Wahl liegen beide Möglichkeiten*) ; elle peut avoir le sens aristocratique d'une élévation du meilleur et du chef ou bien celui, démocratique, de la désignation d'un agent, d'un commis ou d'un serviteur ; l'électeur peut apparaître comme le supérieur de l'élu ou son inférieur ; l'élection peut servir le principe de représentation aussi bien que le principe d'identité... Il faut discerner quel sens l'élection revêt dans la situation concrète (*In der Wirklichkeit*). Si l'élection doit fonder une véritable représentation, elle est l'instrument d'un principe aristocratique ; si elle signifie seulement la sélection d'un mandataire dépendant (*eines abhängigen Beauftragten*), on peut la considérer comme une méthode spécifiquement démocratique ».

C'est en effet ici que coïncide l'idée de démocratie et d'égalité avec celle du marketing politique dont les méthodes et outils serviront, comme on a vu précédemment, à mieux déceler les aspirations des citoyens pour que le candidat puisse mieux les servir en répondant exactement à leurs aspirations. Mais est-ce qu'à ce niveau, le candidat doit-il s'effacer complètement pour être un vrai délégué du peuple et ôter de lui le caractère aristocratique qui le différencie de ses concitoyens ? Nous répondrons par la négative pour la raison suivante : le candidat ou le parti ne doit pas incriminer ses idéologies et les règles dogmatiques qui guident sa conduite morale ni détruire ou substituer ses programmes obligeamment pour s'ajuster aux attentes de son électorat. Il doit plutôt, selon Lindon *et al* (1986, 38), mieux comprendre son marché électoral dans le but de faire face aux résistances, et mieux adapter ses plans électoraux de manière à ce que ceux-ci soient en parfaite cohérence avec ses propres convictions et les aspirations de ses électeurs cible. C'est ici que le rôle du marketing politique serait de réduire la pesée de l'aristocratie dans le jeu démocratique et rendre l'équilibre et l'égalité entre l'électeur et le candidat élu.

Par ailleurs, nous pouvons dire que nous sommes passés d'une démocratie de non-communication à une démocratie de communication qui implique un échange d'informations massives entre les « gouverneurs » et les « gouvernés » dont la réplique se manifeste différemment et sporadiquement le jour de l'élection. C'est ainsi que d'après Cotteret et Emeri (1983, 114) et dans le but de recueillir le plus grand nombre de voix, « les programmes des partis ne peuvent pas se permettre de faire référence à des systèmes doctrinaux complexes ». Nous pouvons ajouter que même si les électeurs comparent aussi les propositions des candidats, les personnalités de ceux-ci jouent inévitablement un rôle. D'autre part les programmes et les promesses ont un statut particulier dans les systèmes représentatifs : ils ne sont pas légalement contraignants. En revanche, une fois que les personnes sont désignées, elles gouvernent de fait.

3. LE « PRINTEMPS ARABE » ET LA NAISSANCE DE LA DÉMOCRATIE

L'appui des valeurs démocratiques reste fort malgré certaines pratiques qui limitent la participation démocratique dans certains pays ou qui altèrent les pratiques démocratiques dans d'autres pays du monde. Ces pratiques donnent à la démocratie moderne un aspect figé. Certains peuples également, qui viennent juste de voir naître la démocratie dans leurs patries, ont besoin de mieux savoir comment améliorer la qualité de cette démocratie. Les inquiétudes relatives à ces phénomènes sont nombreuses ; nous en citons à titre non-exclusif le manque de confiance public dans les institutions officielles politiques, les adhésions partisans en régression et le taux de participation électorale en déclin dans plusieurs pays industriels (Scammell, 2014, 163).

D'après Saliba (2006) l'analyse de l'état de la démocratisation exige des mesures objectives qui permettent si possible de la quantifier. La recherche effectuée par Tessler *et al.* (2012) auprès d'une population appartenant aux deux sexes dans sept pays arabes durant des périodes différentes a révélé

que les niveaux d'aspiration à la démocratie dans ces pays étaient comprises entre 81% et 92%. En 2011, le Moyen-Orient a assisté au deuxième «Printemps arabe» après le premier, qui a eu lieu en 2005. Les Etats-Unis avaient cependant commencé bien avant à songer à participer à l'instauration de la démocratie dans cette région. La priorité de lutte contre le terrorisme chez les américains était à la fois associée à leur désir et détermination pour démocratiser les pays du Monde arabe (Haj-Saleh, 2004). Selon Hamid (2011), cette stratégie «avancée pour la liberté au Moyen-Orient» et annoncée par le président George W. Bush en 2003, a prévenu et déclenché l'apparition de la plus grande effusion de l'activisme pro-démocratie de la région.

4. LE MARKETING POLITIQUE DANS LES PAYS DU MOYEN-ORIENT ARABE

L'apport le plus important des révolutions dans le monde arabe est sans doute le changement dans le comportement du citoyen vis-à-vis des politiciens. Ce nouveau comportement a dicté aux politiciens les manœuvres que ces derniers devaient utiliser afin de pouvoir répondre aux besoins et exigences de leurs nouveaux électeurs et s'aligner aux aspirations des citoyens.

Cette vague d'activisme a été associée à l'emploi des NTIC comme nouveaux instruments de communication pour propager les nouvelles opinions politiques (Joseph, 2012) et propulser les nouveaux leaders au pouvoir. Ces moyens de communication ont été plus utilisés que les moyens traditionnels en raison de leur faible coût, de la facilité d'utilisation et de leur faculté d'être épargnés de la censure pratiquée sur les médias traditionnels (Mohsen, 2013).

Afin de plaire, convaincre et véhiculer leurs promesses, les nouveaux leaders et partis politiques ont commencé aussi à employer les différents moyens de communication. Ceci a donné une envergure différente à l'emploi du marketing politique dans les pays arabes en voie de démocratisation. Au Liban pays où règne le communautarisme, le marketing politique est toujours pratiqué sous des formes spécifiques et sans efforts particuliers pour attirer l'électeur. Ceci est essentiellement dû d'une part, à la loyauté politique interprétée par une fidélité poussée de l'électeur envers un leader particulier ainsi que sa ténacité à maintenir sa position politique inchangée, et d'autre part sur le confessionnalisme politique et l'affiliation tribale qui dictent l'acte de vote. Les instruments classiques qui sont les plus utilisés depuis bien avant la révolution des cèdres sont l'affichage, les chants et le démarchage électoral (Khatib, 2013).

CONCLUSION

Cette étude a porté sur les apports du marketing politique à la démocratie. Elle a donné des conclusions en relation avec la perception des actions concourant au développement de l'image de l'homme politique. Sur le plan de l'éthique le marketing politique a été, à l'instar du marketing commercial, dénigré et jugé comme une pratique qui manque de transparence et qui emploie divers moyens pour influencer le vote des électeurs. Cependant, sa contribution à la diffusion des informations au public réduit nettement ces critiques.

Même si le marketing politique doit former une pratique normale de la procédure démocratique, celui-ci présente un aspect inégalitaire à cause du double caractère de l'élection. L'iniquité se présente également entre les candidats politiques lorsque certains d'entre eux, à cause de leurs situations financières aisées, dédoublent leurs dépenses sur la communication durant leurs campagnes, tandis que d'autres restent dépourvus de cette faveur. Ce comportement inégalitaire affecte sans doute les résultats des suffrages. Malgré ces accusations, nous ne pouvons pas nier l'adhérence naturelle du marketing politique à la démocratie et son rôle à favoriser celle-ci. Par le fait même les actions de marketing employées dans le but de fidéliser le client politique ne peuvent pas être considérées comme non éthique ni être jugées comme des manœuvres despotiques.

Le marketing politique a été associé à la montée de la démocratie dans les pays arabes. Les outils employés étaient particulièrement les TIC. Ils ont servi comme moyen de communication lors des révolutions du « Printemps arabe » pour être plus tard intégrés aux stratégies de marketing politique à l'usage des nouveaux leaders.

BIBLIOGRAPHIE

- ABOU KHALIL W., MONIN P., (2016), « Une fatalité en marketing politique ? » France Forum, N° 61, p. 55-56.
- ALBOUY S., (1994), Marketing et communication politique, Éditions L'Harmattan, Paris.
- CHARLOT M., (1970), La persuasion politique, Armand Colin, Paris.
- HENNEBERG S. C., SCAMMELL M., O'SHAUGHNESSY N. J., (2009), «Political marketing management and theories of democracy», Marketing Theory, Vol. 9, N° 2, p. 165-188.
- COTTERET J.-M., EMERL. C., (1983), Les systèmes électoraux, 4^e édition, Presses Universitaires de France, Paris.
- DACHEUX E., (2013), « Marketing politique : le mythe de sa toute puissance est un danger pour la démocratie » In Bourgne P., Le marketing remède ou poison?, EMS éditions, Paris.
- GRONDIN S., (2002), Marketing politique et campagnes présidentielles en France : les enjeux, Groupe ESC Toulouse.
- HAJ-SALEH Y., (2004), « La démocratie dans la vision américaine du Moyen-Orient: Point de vue arabe » Confluences Méditerranée, Vol. 2, p. 31-41.
- HAMID S., (2011), « The struggle for Middle East democracy », Cairo Review of Global Affairs, Vol. 23, p. 18-29.
- HAY C., (2007), Why We Hate Politics, Polity, Cambridge.
- JOSEPH S., (2012), « Social media, political change, and human rights », BC Int'l & Comp. L. Rev., Vol. 35, p. 145- 154.
- KHATIB L., (2013), Image politics in the Middle East: The role of the visual in political struggle, IB Tauris, New York.
- LINDON D., (1986), Le marketing politique, Dalloz-Sirey, Paris.
- LUNTZ F., (1988), Candidates, Consultants and Campaigns: The style and Substance of American Electioneering, Basil Blackwell, Inc., USA.
- MANIN B., (1996), Principes du gouvernement représentatif, Flammarion, Manhecourt.
- MOHSEN H., (2013), «Electoral Campaigns (Strategies and challenges) », Arab Forum for Alternatives, Le Caire.
- SARSAR, S., (2006), « Quantifying Arab Democracy », Middle East Quarterly, p. 21-28.
- SAUVY A., (1967), L'opinion publique, 5^e édition, Presses Universitaires de France, Paris.
- SCAMMELL M., (2013), Consumer Democracy: The Marketing of Politics, Cambridge University Press, USA.
- SCHMITT C., (1928), Verfassungslehre, § 19 München: Duncker & Humblot, traduction française : Théorie de la constitution, (1993), Presses Universitaires de France, Paris.
- STOCKER G., (2006), Why Politics Matters: Making Democracy Work, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- TESSLER, M., JAMAL A., ROBBINS M., (2012), « New findings on Arabs and democracy » *Journal of Democracy*, Vol. 23, N°4, p. 89-103.

RETHINKING MARKETING STRATEGIES ON FACEBOOK

Nasri MESSARRA – Chargé d'enseignement à la FLSH / USJ
Université de Montpellier
nasri.messara@usj.edu.lb

ABSTRACT

While many papers have discussed information diffusion and viral marketing on online social networks in general and Facebook in particular, none, to our knowledge, has looked at the different channels (pages, profiles and groups) offered by the Facebook platform from a strategic marketing perspective.

Nonetheless, the differences between the three channels are fundamental and strongly affect the control over the elements that define viral marketing, amongst which the size of the initial population and the structure of the network, and limit the access to information provided by Facebook.

In this paper, we consider four marketing strategies that could be used on Facebook: mass marketing, niche marketing, relational marketing and viral marketing, and determine the best channel to use for each strategy.

This paper opens new perspectives for strategic marketers who would like to take control over their marketing efforts and optimize their strategies.

We conclude in this research that pages are optimized for mass and niche marketing, while groups are the best support for relational marketing and profiles provide the necessary elements and control for viral marketing.

KEYWORDS:

Marketing, Strategy, Online Social Networks, Facebook, Viral Marketing.

RÉSUMÉ

Plusieurs articles scientifiques étudient la diffusion de l'information et le marketing viral sur les réseaux sociaux en ligne de manière générale et sur Facebook en particulier. Cependant, à notre connaissance, aucun article ne différencie, au niveau du marketing stratégique sur ces réseaux, entre les trois supports offerts par Facebook : les pages, les profils et les groupes.

Pourtant, les différences entre ces trois supports sont fondamentales et influent sur les moyens de contrôle qui la taille de la population initiale de diffusion et la structure du réseau. De plus, Facebook limite de manière différente l'accès à l'information selon le support choisi.

Dans cet article, nous considérons quatre stratégies marketing qui pourraient être utilisées sur Facebook, le marketing de masse, le marketing de niche, le marketing relationnel et le marketing viral, et essayons de déterminer le meilleur support pour chacune de ces stratégies.

Ce papier propose de nouvelles perspectives aux stratégies marketing qui veulent reprendre le contrôle de leurs stratégies marketing dans un souci d'optimisation de ces stratégies.

Nous concluons que les pages sont optimisées pour le marketing de masse et de niche, tandis que les groupes sont le meilleur support pour le marketing relationnel, alors que les profils fournissent les éléments et le contrôle nécessaires pour le marketing viral.

MOTS CLÉS :

Stratégie marketing, réseaux sociaux en ligne, Facebook, marketing viral.

INTRODUCTION

There is an extensive literature about the changes brought to marketing with the explosion of online social networks (Mangold & Faulds, 2009; Trusov, Bucklin, & Pauwels, 2009; Woodcock, Green, & Starkey, 2011, etc.) and there are no doubts that online social networks have, at least, introduced a new uncontrollable element to the marketing mix: consumer discussions (Mangold & Faulds, 2009).

Yet, most papers discuss online social networks as if they were all identical which, in reality, is not true as they differ in many aspects. To say the least, Facebook is an undirected network while Twitter is a directed network. Facebook is a network based on «friends» or «fans», while Twitter is a network of «followers». Moreover, on Facebook, a user or a brand can be present in three different ways - timelines, groups or pages - each one having different levels of control over the connections and the communication.

In this paper, we consider marketing strategies on Facebook, and particularly the difference between the three channels offered by this platform, Facebook pages, Facebook groups and Facebook personal timelines.

Marketing and Online Social Networks

Talking about the Internet, Stan Liebowitz declares that “information transmission does not change the Laws of economics” (2002). We also believe that it does not change the laws of marketing either. Marketing on online social networks is merely an enhanced version of what we already know and used since the 1960s like the two step flow theory (Lazarsfeld, Berelson, & Gaudet, 1968), the principles of influence (Cialdini, 2001) and the strength of weak ties (Granovetter, 1983). The attractiveness of viral marketing and its link to social and network sciences made it the #1 subject of discussion in scientific literature in relation with online social networks (Aral & Walker, 2011; Bampo, Ewing, Mather, Stewart, & Wallace, 2008; O Hinz, Skiera, Barrot, & Becker, 2011; Liu-Thompkins, 2012; Subramani & Rajagopalan, 2003; D. Walker, 2010; Watts & Dodds, 2007, etc.). The ice bucket challenge is probably one of the most convincing success stories of viral marketing on online social networks (Phing & Yazdanifard, 2014). It helped raise more than 100M\$ and generated more than 2.4 million tagged videos.

Facebook evolution and its impact on marketing strategies

After several attempts to monetization and ads since 2004 (flyers, marketplace, Microsoft ads, etc.), the Facebook strategy for business really started in 2007 with the creation of targeted advertising and “Facebook pages”. Facebook was defining a new “playground for businesses” that is very different from what was offered to users and communities.

Using frustrating limitations on timelines (mainly the number of connections) and goodies on pages (most importantly post boosting and targeted advertising), Facebook has been pushing all brands towards one communication channel, Facebook pages. Yet, one of the criteria of viral marketing is that it should start

with a relatively small seeding population (Oliver Hinz, Skiera, Barrot, & Becker, 2011; Liu-Thompkins, 2012). Some authors even suggest that seeding more than 0.2% of the population is a waste (Aral, Muchnik, & Sundararajan, 2011). So, why not use a personal timeline if the customer population is less than 5,000 customers (clubs, specialized shops, village stores, small communities, politics in a small town, etc.)?

The differences between the three channels (Facebook timelines, Facebook groups and Facebook pages) are fundamental. They are shown in the table below where we compiled what we considered the most substantial differences when planning a marketing strategy:

	Timelines (Personal)	Groups	Pages
Number of connections	Up to 5,000	Unlimited	Unlimited
Know connections (names)	All	All (tested with a group of 2,500 users)	Very Few
Engaged users (names)	Yes	Yes	Yes
Control connections (Accept, Ban, etc.)	Accept/Reject except for followers	Open, Closed, Private	Ban only
Reach	Unknown	Known for small groups (names and count)	Percentage only
Paid Reach	Not Available	Not Available	Available
Reach Methods	Lists, reach unknown	Tags, reach unknown	Custom audience, Boost, Ads
Privacy	Good (who sees my stuff)	Best (Private groups)	None
Insights (statistics)	None	Limited (seen by)	Good
Direct Messages	Yes (select one by one)	Yes (option to send to all for small groups)	Reply only
Administrators	One (Real or «Gray»)	Many	Many
Post Scheduling	No	No	Yes
Post Location	Yes	Yes	Yes
People Tagging in posts	Yes	Yes	No
Free targeting	Limited (lists created by the user)	No	Yes
Target outside one's network	Friends of friends virally	No	Friends of fans, fans of other networks, broad target (by country, sex, age, language, etc.)
Find and target existing customers	No	No	Yes (custom audiences)
Call to Action	No	No	Yes

Table 1: Differences between timelines, pages and groups on Facebook

I. MARKETING STRATEGIES AND FACEBOOK CHANNEL

I.1 Mass Marketing on Facebook

Mass marketing or undifferentiated marketing is defined in the Business Dictionary (2012) as «an attempt to appeal to an entire market with one basic marketing strategy utilizing mass distribution and mass media». The low cost and ease of mass advertising on Facebook and the complexity of controlling all the elements of viral marketing (Oliver Hinz et al., 2011) may push some companies or political groups to use mass marketing instead of viral marketing. Based on our tests, an advertiser can deliver a message to more than a million users with less than 3,000 US Dollars.

Because maintaining a web page with large group of fans and creating viral content may be a hassle, using mass marketing on Facebook can be a cost-efficient and resources efficient solution.

Mass targeting is all about reaching the largest number of people without distinction. Amongst the three Facebook channels available, this is only possible on pages:

Mass Marketing	Timelines (Personal)	Groups	Pages
Reaching a very large audience without discrimination	No. Only distributes to friends and to friends of friends in case of engagement	No. Only distributes to some group members and the rest of the members in case of engagement	Yes. Very wide targeting is possible (by list of countries)

Table 2: Mass Marketing on Facebook

I.2 Target Marketing, Niche Marketing or Differentiated Marketing

With niche marketing, the target audience is much more specific. In terms of marketing mix and the 4 P's (product, price, place and promotion), the niche is the «place». It can be a country, an age group, a gender, people interested in some kind of sport or other activity, people speaking one or more languages, etc.

Facebook ads are limited to Facebook pages and offer a relatively precise targeting:

- Geographically: up to the area level in some countries.
- By gender
- By age
- By interest (sports, food types, parenthood, hobbies, fashion, etc.)

More interestingly, with a small tweak, a brand can target the people who like another brand. This can be compared to the «free rider problem» (Kim & Walker, 1984): a brand can take advantage of the fans a competitor or an ally strives to acquire on its own page and target them effortlessly.

These options are not available for timelines and groups where targeting is limited to direct connections (friends or members). This makes pages the best channel for niche marketing.

Niche Marketing	Timelines (Personal)	Groups	Pages
Reaching a very large audience without discrimination	No. Only distributes to friends and to friends of friends in case of engagement	No. Only distributes to some group members and the rest of the members in case of engagement	Yes. Niche targeting is possible.

Table 3: Niche Marketing on Facebook

I.3 Viral Marketing

Viral Marketing as defined by Bampo & al. (2008) is a mode of communication among peers who are encouraged to spread. Hinz & al. (Oliver Hinz et al., 2011), consider four elements for viral marketing success:

- The content (Berger & Milkman, 2009)
- The structure of the network (Bampo et al., 2008)
- The behavioral characteristics of the recipients and their incentives of engaging with the content (Arndt, 1967)
- The seeding strategy (Bampo et al., 2008; Liu-Thompkins, 2012)
- To these four elements, we add a 5th one suggested by Tom Valente (2010):
- The messenger

Because viral marketing requires a complex setup and a certain level of control over the five elements described above, we try, in the pivot table below, to match the elements of viral marketing (rows) with the three different channels available on Facebook (columns). Explanations follow the table.

Viral Strategy Criteria	Timelines (Personal)	Groups	Pages
Content ¹	Yes	Yes	Yes
Network Structure ²	Yes	<i>Limited</i>	<i>Limited</i>
Behavior of the recipients ³	Can be anticipated	Can be anticipated	Can be anticipated
Seeding Strategy ⁴	Yes	<i>Limited to No</i>	<i>Limited to Broad</i>
Messenger ⁵	Yes	Yes	<i>Untrusted</i>
Score	5/5	3/5	2/5

Table 4: Viral Strategies on Facebook Channels

1. Content is a channel independent element that is fully controlled by the brand or the social media manager in charge of creating content for Facebook.

2. Network Structure is about the connections (or edges) between the vertices (or nodes) of the network. In personal timelines, the user has access to all the connections in his own network (who is a friend with whom) and even access to some of the connections outside his network (who are the friends of my friends?). In a personal timeline, there is a confusion between strong and weak ties (Friedkin, 1980; Granovetter, 1983) because Facebook friends can be acquaintances (Tong, Van Der Heide, Langwell, & Walther, 2008), business colleagues or people we met at a party. For this reason, Facebook offers a “lists” feature that can be handy to separate strong ties from weak ties in one’s network. In addition, Open Graph capabilities allow the marketing strategist to draw a larger network of connections reaching friends of friends that are not in the user’s network. Finally, it is also possible to draw the connections between friends who engage with the same post in order to draw a graph of interactions or activity.

With groups, it is only possible to draw a graph of interactions, compare it to the entire population (all members are identifiable) and to the members who have actually seen each post.

With pages, only an extremely small portion of fans are known by name. Facebook obfuscates most of the data that could be used to classify the fans or draw social graph of connections. However, it is still possible to link those who engage with posts by their interactions (discussion network) but this option requires manual, scraping or programming knowledge and can be complex, imprecise and time consuming.

On pages, the fact that the network structure is «invisible» to the end user does not necessarily mean that it is not optimal for viral marketing. It means that it is completely out of the control of the marketer and that it cannot be improved. Filling structural holes and optimizing the network via network engineering or network interventions (Aral et al., 2011; Valente, 2012) is only possible on Facebook’s personal timelines. In fact, some authors suggest that people are filling their own structural holes with people they not necessarily know to maximize their social capital (Chen, Geyer, Dugan, Muller, & Guy, 2009).

3. Behavior of the recipients can be anticipated based on previous reactions to similar messages (Phelps & Lewis, 2004). In fact, companies are using anticipation to prevent blunders (Saravanakumar & SuganthaLakshmi, 2012). This puts all three channels at an equal level of control over the anticipation of the behavior of the recipients.

4. Seeding Strategy is defined by Yuping Liu-Thompkins (2012) as the “first-generation consumers to spread a viral message to”. She suggests that these consumers should have strong influence on others and strong ties with the marketer. For Watts and Dodds (2007), the seeding population should be consumers that are easily influenced by others, not influencers. Whatever the case, with Facebook pages, the complete population of fans is made of “unsubs” (a term used in the TV series “Criminal Minds” to describe “unknown subjects”) and the marketer can have access to a very small portion of the global population. In this situation, from a viral marketing perspective, most viral marketers are just shooting in the dark. Ferguson (2008) asks if “without customer identification and access to customer data, are viral marketers just blowing smoke?”. With groups, the global population is known and the marketer can “tag” an initial seeding population making it the recipient of the post. This makes it an ideal candidate for a seeding strategy. Yet, messages distributed within a group cannot be seen by people outside the group itself. Therefore, if the objective is a viral marketing strategy within the limits of a group, a seeding strategy is possible. However, if the aim is to create a viral marketing strategy that will extend beyond this limit, the seeding strategy within a group is not an optimal solution. Personal timelines offer the best solution to initiate a seeding strategy because the whole population is known and an initial seeding population can be targeted by using the “lists” feature available only on timelines.

5. The Messenger has a special importance in the diffusion of the message. Valente & Myers showed how, in social networks, “the messenger is as important as the message” itself (2010). On online social networks, the name of the creator of the message, the first messenger, is linked to the message itself. Therefore, when the message is “liked”, “shared”, “tweeted”, “mentioned” or “commented”, the name of the first messenger is always visible. When a post is published on a Facebook page, it is received by the users of the network with suspicion, simply because brands are not welcomed on online social networks (Fournier & Avery, 2011). On groups and personal timelines the message originates from a real user who can be a person of influence (Cialdini, 2001).

In Table 4, we listed the number of criteria that can be controlled by the marketer on each channel. The result is surprising: marketers have almost no control over the elements of viral marketing on Facebook pages, the channel associated with brands, while they have complete control over these elements on personal Facebook timelines.

1.4 Relationship Marketing

Relationship marketing has the vocation to «establish, maintain and enhance [...] relationships with customers and other partners, at a profit, so that the objectives of the parties involved are met. This is achieved by a mutual exchange and fulfilment of promises. Such relationships are usually but not necessarily always long term» (Grönroos, 1994).

From relationship marketing literature (Grönroos, 1994, 2004; Herbig & Milewicz, 1993; Williams & Chinn, 2010), we can compile the following goals for successful relationship marketing: Identify customers, build connections, develop relationship, strengthen awareness, understand needs, create engagement, enhance loyalty, provide additional value, retain existing customers, terminate relationships when necessary, create mutual benefits, generate profit and earn trust.

The table below combines the goals of relationship marketing with the capabilities available on each of the three Facebook channels.

	Timelines	Groups	Pages
Identify customers	Yes (mailbox)	Yes (email)	Yes (custom audience)
Build connections			
Develop relationship	Yes	Yes	Reply only, Ads
Strengthen awareness	Yes	Yes	Yes
Understand needs	Yes	Yes	Yes
Create engagement	Yes	Yes	Yes
Enhance loyalty	Yes	Yes	Yes
Provide additional value	No	No	Yes
Retain customers	Yes	Yes	Not controllable
Terminate relationships	Yes	Best	Not entirely
Create mutual benefits	No	No	Yes
Generate profit	No	No	Yes
Earn trust	Yes	Yes	Yes
Score	9/12	9/12	9/12

Table 5: Relationship Marketing Goals and Facebook Channels

Identifying existing customers on Facebook is possible using any of the three channels. On timelines and groups, the user can invite people to his network using an email database. On Facebook pages, the user needs to use the custom audience feature combined with a paid advertisement to invite existing customers.

Developing relationship, understand needs and earning trust is based on interaction via messages, comments and replies. On Facebook timelines and groups, the marketer can initiate the conversation, not on pages. Nevertheless, once the customer initiates a discussion, the marketer can engage with him and open a discussion.

Online social networks help increase customer awareness, insights and engagement (Woodcock et al., 2011). This applies to all three channels without exception.

Engagement, emotional loyalty and financial value (benefits, profits) are linked together (Woodcock et al., 2011). Engagement in terms of liking, sharing, commenting, opening videos and photos, is at the core of Facebook's platform and, thus, available on the three channels. Nevertheless, Facebook pages offer the highest flexibility and capabilities, like a "call to action button", "Facebook apps", and other features not available for groups and timelines.

Communication and interactions help retain customers. Yet, while it is possible to track the changes in the global population on timelines and groups, it is impossible to know which fans have left the population on Facebook pages.

Fan attacks are not uncommon on online social networks (Champoux, Durgee, & McGlynn, 2012; Steel, 2010) and Facebook is no exception. Brands have the choice to ignore negative comments, respond to them (Shaw & Coker, 2010), or delete the messages and ban the users. Timelines and group allow a fair level of privacy and blocking capabilities while pages have an option to prevent the user from writing on the page (ban) but he will always be able to visit the page and read its contents.

In conclusion, while all three channels have their strong and weak points, groups and pages seem to be more appropriate as they allow an unlimited number of customers while personal timelines are limited to 5,000 (see Table 1). If security and privacy issues are important, Facebook groups will provide the

best environment to keep conversations private; while the control over reach using post boosting, ads and custom audiences targeting is only available on Facebook pages (see Table 1).

CONCLUSION AND DISCUSSION

Even after several years of presence and use on the web, we still have a lot to learn about marketing on Facebook. One of the reasons for this delay may be the barrier to access one's own data on Facebook in order to analyse results in an efficient way and adjust accordingly. However, research and practice allow us today have matured enough to suggest new marketing strategies on Facebook. This paper tries to open a new line of reflection for strategic marketing researchers and practitioners.

While studies have mainly focused on viral marketing on online social networks, this paper suggests several marketing techniques (mass marketing, niche marketing, viral marketing and relationship marketing) to consider as marketing strategies on Facebook. Furthermore, while the natural environment for brands on Facebook is Facebook pages, this paper suggests using Facebook timelines and Facebook groups as alternative marketing channels mainly because of the level of control they offer over Facebook pages and the core differences between the three channels offered by Facebook.

From a managerial perspective, this paper broadens the horizons of marketing practitioners on Facebook and recommends an appropriate channel for different marketing strategies. Eventually, marketers could use different strategies and different channels simultaneously in order to optimize their presence, engagement and actions on Facebook.

The table below summarizes the results and suggests the best channel for each marketing technique:

	Facebook Timelines	Facebook Groups	Facebook Pages
Mass Marketing			X
Niche Marketing			X
Viral Marketing	X		
Relationship Marketing		X	X

Table 6: Marketing techniques and Facebook channels

From a research perspective we highlight the need to look and do research on Facebook by looking at the three different channels (pages, profiles and groups) independently and simultaneously. Facebook channels have a different structure and a different population. Thus, a same marketing approach can be optimized for one channel and not the others and results could be completely different.

This paper discusses marketing strategies and Facebook channels from a theoretical and qualitative perspective. Additional research, experimentation and analysis is necessary for a better understanding of the marketing strategies that could be used on Facebook.

BIBLIOGRAPHY

- Aral, S., Muchnik, L., & Sundararajan, A. (2011). Engineering Social Contagions: Optimal Network Seeding and Incentive Strategies. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.1770982
- Aral, S., & Walker, D. (2011). Viral Product Design: A Randomized Trial of Peer Influence in Networks. *Management Science*, 57(9), 1623–1639.
- Arndt, J. (1967). Role of product-related conversations in the diffusion of a new product. *Journal of Marketing Research*, IV(1), 291–295. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3149462>
- Bampo, M., Ewing, M. T., Mather, D. R., Stewart, D., & Wallace, M. (2008). The Effects of the Social Structure of Digital Networks on Viral Marketing Performance. *Information Systems Research*, 19(3), 273–290. doi:10.1287/isre.1070.0152
- Berger, J., & Milkman, K. (2009). What makes online content viral? Available at SSRN 1528077, XLIX(April), 192–205. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1528077&download=yes
- Champoux, V., Durgee, J., & McGlynn, L. (2012). Corporate Facebook pages: when “fans” attack. *Journal of Business Strategy*, 33(2), 22–30. doi:10.1108/02756661211206717
- Chen, J., Geyer, W., Dugan, C., Muller, M., & Guy, I. (2009). Make new friends, but keep the old: recommending people on social networking sites. *Proceedings of the 27th International Conference on Human Factors in Computing Systems - CHI '09*, 201–210. doi:10.1145/1518701.1518735
- Cialdini, R. (2001). Harnessing the science of persuasion. *Harvard Business Review*. Retrieved from http://www.obanalytics.com/images/Cialdini_2001.pdf
- Ferguson, R. (2008). Word of mouth and viral marketing: taking the temperature of the hottest trends in marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 25(3), 179–182. doi:10.1108/07363760810870671
- Fournier, S., & Avery, J. (2011). The uninvited brand. *Business Horizons*, 54(3), 193–207. doi:10.1016/j.bushor.2011.01.001
- Friedkin, N. (1980). A test of structural features of Granovetter’s strength of weak ties theory. *Social Networks*, 2. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0378873380900064>
- Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological Theory*, 1(1983), 201–233. Retrieved from <http://www.soc.ucsb.edu/faculty/friedkin/Syllabi/Soc148/Granovetter1983.pdf>
- Grönroos, C. (1994). Quo Vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of Marketing Management*. doi:10.1080/0267257X.1994.9964283
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99–113. doi:10.1108/08858620410523981
- Herbig, P., & Milewicz, J. (1993). The relationship of reputation and credibility to brand success. *Journal of Consumer Marketing*, 10, 18–24. doi:10.1108/EUM0000000002601
- Hinz, O., Skiera, B., Barrot, C., & Becker, J. (2011). Seeding strategies for viral marketing: an empirical comparison. *Journal of Marketing*. Retrieved from <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jm.10.0088>
- Hinz, O., Skiera, B., Barrot, C., & Becker, J. (2011). Seeding strategies for viral marketing: an empirical comparison. *Journal of Marketing*, 75(November), 55–71. Retrieved from <http://www.journals.marketingpower.com/doi/abs/10.1509/jm.10.0088>
- Kim, O., & Walker, M. (1984). The free rider problem: Experimental evidence. *Public Choice*, 43(1), 3–24. doi:10.1007/BF00137902
- Lazarsfeld, P., Berelson, B., & Gaudet, H. (1968). *The People’s Choice: How the Voter Makes Up His Mind in a Presidential Campaign* (3rd ed.). Columbia University Press.

- Liebowitz, S. (2002). *RE-Thinking the Network Economy: The True Forces That Drive the Digital Marketplace*. (A. M. A. Inc., Ed.).
- Liu-Thompkins, Y. (2012). Seeding viral content: : The Role of Message and Network Factors. *Journal of Advertising Research*, 52(4), 465. doi:10.2501/JAR-52-4-465-478
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357–365. doi:10.1016/j.bushor.2009.03.002
- Phelps, J., & Lewis, R. (2004). Viral marketing or electronic word-of-mouth advertising: Examining consumer responses and motivations to pass along email. *Journal of* doi:10.1017/S0021849904040371
- Phing, A. N. M., & Yazdanifard, R. (2014). How does ALS ice bucket challenge achieve its viral outcome through marketing via social media? *Global Journal of Management and Business Research*.
- Saravanakumar, M., & SuganthaLakshmi, T. (2012). Social Media Marketing, 9(4), 4444–4451.
- Shaw, V., & Coker, B. (2010). Keeping negative Facebook comments leads to more trust in your brand. Retrieved from <http://world-comp.org/p2012/EEE2138.pdf> \n<http://elrond.informatik.tu-freiberg.de/papers/WorldComp2012/EEE2138.pdf>
- Steel, E. (2010). Nestlé takes a beating on social-media sites. *The Wall Street Journal*. Retrieved from <http://vandymkting.typepad.com/files/2010-3-29-social-media-sites-become-warfront-for-nestl%C3%A9---wsj.com.pdf>
- Subramani, M., & Rajagopalan, B. (2003). Knowledge-sharing and influence in online social networks via viral marketing. *Communications of the ACM*, 46(12), 300–307. Retrieved from <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=953514>
- Tong, S. T., Van Der Heide, B., Langwell, L., & Walther, J. B. (2008). Too Much of a Good Thing? The Relationship Between Number of Friends and Interpersonal Impressions on Facebook. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(3), 531–549. doi:10.1111/j.1083-6101.2008.00409.x
- Trusov, M., Bucklin, R. E., & Pauwels, K. (2009). Effects of Word-of-Mouth Versus Traditional Marketing: Findings from an Internet Social Networking Site. *Journal of Marketing*. doi:10.1509/jmkg.73.5.90
- Valente, T. W. (2012). Network interventions. *Science (New York, N.Y.)*, 337(6090), 49–53. doi:10.1126/science.1217330
- Valente, T. W., & Myers, R. (2010). The Messenger is the Medium: Communication and Diffusion Principles in the Process of Behavior Change. *Estudios Sobre Las Culturas ...*, XVI, 249–276. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=14052210&AN=52223309&h=NO9FuLriBcKP9EhAo4WKGi1I4ALr2wj3bq%2FdFw0XzcnHH4HB905oqOCu6gcA18VMmd0qS0GfZmMkm2LcDTI3zQ%3D%3D&crl=c>
- Walker, D. (2010). Creating Social Contagion through Viral Product Design : A Randomized Trial of Peer Influence in Networks.
- Watts, D., & Dodds, P. (2007). Influentials, networks, and public opinion formation. *Journal of Consumer Research*, 34(4), 441–458. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.1086/518527>
- Williams, J., & Chinn, S. J. (2010). Meeting relationship-marketing goals through social media: a conceptual model for sport marketers. *International Journal of Sport Communication*, 3, 422–437.
- Woodcock, N., Green, A., & Starkey, M. (2011). Social CRM as a business strategy. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(1), 50–64. doi:10.1057/dbm.2011.7

SUSTAINABILITY LEADERSHIP THROUGH NGOS: THE MODEL OF SAINT JOSEPH UNIVERSITY

Hilda BAIRAMIAN – Professeur Associé à la FGM
hilda.bairamian@usj.edu.lb

ABSTRACT

Sustainability is becoming an issue of global concern. Decision makers in organizations started inverting time and energy on matter related to environment protection and resource preservation.

The Saint Joseph University Mentor Unit Model created between a University and Catholic Relief Services, an NGO (Non-Governmental Organization) is aiming to develop in Lebanon a vibrant civil society that will effectively contribute to sustainable development and promote democracy.

The objective of the program is to select nascent NGOs and train them on financial and managerial systems. To turn them into solid NGOs that donors can trust and provide them funds. These NGOs will be able over time to contribute effectively to sustainable development in environment protection, youth enhancement, women empowerment and other issues.

Keywords: Sustainability, leadership, NGO, managerial know how, financial know how, strengthening, training, development, donors, nascent NGOs.

RÉSUMÉ

La durabilité est un facteur qui attire de plus en plus l'intérêt et l'attention des décideurs dans les entreprises. Ces derniers allouent plus de temps et d'énergie aux thèmes relatifs à la protection de l'environnement et à celle des ressources naturelles.

Le USJ (Université Saint-Joseph)-Mentor Unit est une entité opérationnelle créée en collaboration entre l'USJ et le CRS (Catholic Relief Services). Le CRS est une ONG qui œuvre pour promouvoir au Liban une société civile dynamique qui serait appelée à jouer un rôle effectif dans le développement durable et la promotion de la démocratie.

Le programme que le USJ-Mentor Unit se propose d'appliquer consiste à la sélection des ONG naissantes et donner à leurs membres des formations dans les domaines de la finance et du management. L'objectif étant de consolider ces ONG afin qu'elles puissent gagner la confiance des bailleurs de fonds. Ces ONG pourraient dans le long terme jouer un rôle actif dans le développement durable, la protection de l'environnement, le renforcement de la jeunesse, la responsabilisation et l'évolution du statut des femmes et bien d'autres domaines encore.

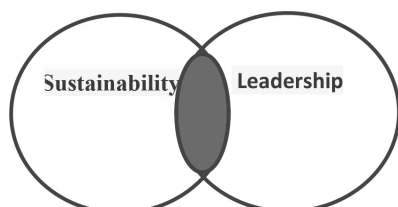
Mots-clés : Développement durable, leadership, ONG, savoir-faire managérial, savoir-faire financier, renforcement, formation, bailleurs de fonds, ONG naissantes.

Sustainability leadership through the Institutional Strengthening Program of NGOs: The Model of Saint Joseph University of Lebanon.

Article presented during “The sustainability Leadership Summit” held on July 5-6, 2015 at Xavier School of Sustainability – Xavier University Bhubaneswar, India

INTRODUCTION

Sustainability leadership is a burgeoning field. It has emerged as a topic in its own right in recent years. One way of reading the concept is looking at it as a holistic concept. Sustainability leadership can be represented as the overlap between sustainability and leadership as shown in the following figure:



According to a survey of 766 United Nations Global Compact (UNGC) member CEOs (Accenture & UNGC 2010), 93% of CEOs see Sustainability as important to their community's future success.

According to Knowles (2009) sustainability as understood and implemented by sustainable leaders means integrity and defending the principles of sustainable development. This means “meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.” (Meadow, 1972).

In the turbulent environment of the 21st Century, our collective struggle as a society to tackle the world's most pressing challenges points to a failure of individual leadership. When being exposed to international media and news of the world we are inclined to think that we have lacked the quality and quantity of bold leadership in business, government and civil society that would enable us to shift towards a more just and sustainable 21st century lifestyle.

The task of creating a more sustainable world is both a serious challenge and an enormous opportunity but the question remains whose role is this?

Without effective leadership – at a political, institutional and individual level – we will fail to resolve our most serious social and environmental crisis.

In this paper after a quick literature review highlighting various aspects of interest authors attach to the sustainability leadership concept, we will focus on the role of civil society in paving the road for active sustainability leadership in developing societies.

We will present the experience of providing “Institutional strengthening programs” to nascent NGOs in order to allow them to start playing the change agent role in their environment, in the absence of political and/or governmental instances.

The empirical part will be purely descriptive. It will expose the new experience of the Saint Joseph University of Beirut in providing the tools of sustainability leadership for Non-Governmental Organizations (NGO) in Lebanon. Capacity building is presented as one such tool of sustainability leadership. Given their non-profit status, NGOs' activities are not hindered by financial objectives, accordingly they will be able to devote themselves to issues which occur across longer time horizons.

The selected nascent NGOs are active in areas that represent interesting axes of sustainability for developing societies such as women empowerment, youth support, and environment protection. Their efforts are planned to lead to sustainability through the strong professional networks that are being built among them and also through the power of their advocacy campaigns.

CORE SUBJECT

Although recent as a concept, the literature dealing directly with sustainability development is not older than three decades, but it has attracted the attention of authors in various disciplines. We will be exposing the contributions these authors brought to the business activities of “for profit organizations” and those for “not for profit” organizations such as the NGOs (Non-Governmental Organizations).

We will look at each component of the expression: “sustainability leadership” separately as a start and through the paper we will make the link of both terms used together in the business field as well as in the activities of “not for profit organizations” that will be identified as NGOs

(Non-Governmental Organizations) or CSOs (Civil Society Organizations).

The Cambridge Institute for sustainability leadership research suggests the following seven key characteristic traits and styles as the most important in distinguishing the leadership approach taken by individuals tackling sustainability issues:

1. Systematic interdisciplinary understanding
2. Values orientation that shapes culture
3. Emotional Intelligence and caring attitude
4. An inclusive style that engenders trust
5. A strong vision for making a significant difference
6. A willingness to innovate and be radical
7. A long term perspective on impacts.

Digging into the abundant literature on leadership and disregarding the trait /style school of leadership (McCall & Lombardo, 1983; Tannenbaum & Schmidt, 1973), the situational/context school (Hersey & Blanchard, 1999; Vroom & Yetton, 1973) and the Contingency/Interactionist school (Fiedler, 1971; De Vries, 2001) and given the framework of this paper, we would rather focus on the practical tenets of leadership as described by Goffee & Jones (2009). We believe their contribution best fits the leadership definition that will be used as guidelines of our research and narrows the gap with the Cambridge Institute for sustainability leadership research.

For Goffee & Jones (2009):

1. Leadership is relational, it needs followers – it is something done with people. It is a relationship that needs to be monitored and cultivated.
2. Leadership is non-hierarchical. Leaders can be found at all levels regardless of the title or authority.
3. Leadership is contextual

We can conclude that leadership “needs” people. Individuals who can think “different” and have the courage to push situations forward.

As for the “sustainability”, part of the “sustainability leadership” expression, there is also a rich literature that examines the relationship between different aspects of sustainability, and organizational performance. For example a striking number of articles and/or academic publications analyze the relationship between Corporate Social Responsibility (CSR) and Financial Performance. Many authors link sustainability to CSR. It is under this angle that we will expose the sustainability part of the expression.

Orlitzky et al (2003) conclude that CSR is positively correlated with Financial Performance.

In a recent systematic analysis, Pelloza (2009) finds also positive though small relationship between CSR and Financial Performance.

The conclusion of a study published on January 2011 in the Journal of Business Ethics provides evidence that being added on the DJSI (Dow Jones Sustainability World Index) results in sustained increase in a firm's share price.

Companies that are leaders with regard to sustainability may have incorporated organizing principles that are surprise avoiding (Frederick, 1995; King, 1995).

The challenge for companies becomes how to build a reputation for sustainability.

The desire for companies to credibly signal socially and environmentally responsible behavior and to benefit from a good reputation has contributed to the development of a whole new business sector. A sector that is charged with reviewing and reporting on the sustainability activities of companies. (Fowler & Hope (2007).

Inclusion in socially responsible invest (SRI) fund and indexes may be one way to build a reputation for being socially and environmentally responsible.

There is evidence that decision makers start to invest time and energy in sustainability issues.

The Corporate Social Responsibility (CSR) strategies can be spread over a continuum starting with an absence of response (do nothing) to a proactive response (do much) (Caroll, 1979, p. 501) to environmental factors and forces.

These two extremes may be an interpretation of the responsibility of the company, focusing mainly on the profitability of the activities. (Freeman, 1984; Donaldson & Preston, 1995). Between these two milestones companies can implement a wide range of strategies that find the best fit between company resources and environmental trends.

The new trends in our environment are definitely challenging our understanding of how best to manage issues such as human impacts on the general environment and how best to govern and make decisions. A sustainability leader is someone who inspires. He should try to accommodate:

- a- Rapid technological evolution that sometimes creates new hopes and sometimes new problems.
- b- Continuing uncertainties in ecological knowledge and understanding, requiring adaptive management approaches and the application of the precautionary principle.

Sustainability becomes an issue of global concern. The world knows no ecological boundaries and political and economic boundaries are fading. Implementing sustainability presents all sectors of society with similar questions, issues and challenges not only for organizations competing for market share but also for CSOs or NGOs who might become vested by a role to play in the absence of governmental contribution to social welfare.

NGOs may be considered as agents creating a "Civil Framework" for new business by making socially and environmentally responsible decision making a pre requisite for future commercial success (Jim Bendell, 2000).

Non-governmental organizations (NGOs) have played major role in pushing for sustainable development at the international level. With the absence of the State from a number of public function and regulatory activities in many countries and specifically in developing countries NGOs have begun to fix their sights on powerful corporations many of which can rival entire nations in terms of their resources and influence. NGOs have helped to focus attention on the social and environmental externalities of business activities.

For example Greenpeace remains unique and effective in bearing witness to environmental injustices and taking peaceful direct action to expose global environmental problems and bringing about solutions that ensure a green and peaceful future. Greenpeace with the support of thousands of activists demanded that Kimberly-Clark manufacturer of Kleenex stop using trees from the Boreal Forest in Canada to manufacture tissues. In a publication, March 2010, titled "Caught Red Handed" Greenpeace is condemning Nestlé's use of palm oil because of its devastating effect on rainforest, climate and orangutans.

The most pressing question of our time is now: how to couple rapidly expanding global markets, social concerns, where contrasts between economic rights and wealth creating capacity on one side and the neglect of other concerns are most striking and consequential.

NGOs may be considered as the watchdog of globalization. When businesses engage with NGOs, a learning process takes place, since this relationship presents high potential in redefining the roles and responsibilities of the private and public sector and is more and more accepted by decision makers and engaged citizens in developed economies.

The objective of the following paragraph is to define a setting for the role NGOs can play in the globalized environment. The focus will be on the NGOs who are finding an arena for their activities that will be shared, accepted and supported by organizations concerned about their image in the business community. When selecting a definition for the term NGO we will adopt the common understanding that NGOs “are groups whose declared objective is the promotion of environmental and / or social goals rather than the achievement of any form of power be it economic, political or other” (Bendell, 2000).

By narrowing more our focus we will look at the “second generation strategies of development oriented NGOs.” (Kurten, 1990) (cf appendix 2)

According to Kurten (1987, 1990) “the second generation strategies of development oriented NGOs” are focusing on promoting small scale, self-reliant community development, in order to develop the capacities, linkages and commitments required to address designated needs on a sustained basis.

However for NGOs to be able to play properly their roles in moving environments they need to be well organized, with a good managerial approach allowing them to find the best allocation of available but scarce resources starting from human resource, to financial, material resources and other.

The need to strengthen the ability of NGOs to fulfill multiple and increasingly complex roles has been identified time and again by NGOs themselves, by donor agencies and by governments. (ASPBAE and IFCB, 1999a, 1999b; Fowler, 2000; Kaplan, 1999).

As mentioned earlier in this paper, capacity building is presented as a tool for developing sustainability leadership.

Among the vast range of definitions given to the concept of capacity building we will rely on the definition adopted by the UNDP, (1997): “Capacity Development is the process by which individuals, groups, organizations, institutions and societies increase their abilities to:

- a- Perform functions, solve problems, define and achieve objectives.
- b- Understand and deal with their development needs in a broad context and in a sustainable manner.

As already explained, “sustainability” becomes a concern for business decision makers who want their activities to get market attention and who engage in Corporate Social Responsibility (CRS). While sustainability for Civil Society Organizations (CSO) means to be given “from engaged citizens” or donors a role as active change agents in their environments.

We will be presenting in the next section a new Model created between a University and an NGO for providing institutional strengthening program for Nascent NGOs in order to enhance their sustainability and to allow them acting as change agents.

The approach is exploratory and descriptive, since it is aiming to investigate onto the guidelines necessary to provide to the CSOs the required resources for the implementation of their programs or projects.

Funds are the critical and basic resource needed by NGOs who want to be active and play a role in their environment.

While for donors, to provide resource, they need to believe in the sustainability of the NGOs. Capacity building for sustainability may be a means for bridging the gap between their need for funds and the donors' willingness to "provide funds".

The USJ (Saint Joseph University of Lebanon) Mentor (Middle East NGO Training and Organizational Development Response) Unit Model is aiming to bridge this gap.

The USJ Mentor Unit has been operating for the last two years in this field.

The model has two components. It is built on two strong academic pillars namely the Faculty of Business Administration and Management (FGM) and the Lebanese School of Social work (ELFS). It gets the support of Catholic Relief Services (CRS) operating as an NGO.

In the framework of this program USJ Mentor Unit offers:

- A participatory assessment of NGOs internal capacities
- General training sessions and workshops
- Ongoing mentoring and coaching
- Networking opportunities
- Donor fair to introduce NGO partners to potential donors.

Because the issue of capacity building for sustainability is so central to all stakeholders and specifically to donors. (ASPBAE and IFCB, 1999a, 1999b).

Until today donors funding is still overwhelmingly provided through project funding, but projects have a finite funding lifetime. The core questions remain:

- How will NGOs be able to survive?
- How will they be able to support administrative costs while looking for new sources of funding for new projects?

It is very difficult if not impossible, to obtain funding for administrative costs such as salaries, the cost of renting a building and other miscellaneous expenses.

The answer to this issue may be probably found in the sustainability and even in the concept of "sustainability leadership".

Among the values and principles of partnership, as stated in the project partnership agreement signed between the Catholic Relief Services and Saint Joseph University, we may quote:

"...to sustainably and safely strengthen the effectiveness and the credibility of nascent and renewed NGOs in Lebanon, while enhancing their respective capacities."

The aim is to develop a vibrant civil society in Lebanon that effectively contributes to sustainable development, and promotes participatory democracy.

The program was planned over two years period. It comprised a ten month intensive training program for round one and another ten month intensive training program for round two. The participating NGOS in each round are different but selected along similar criteria.

At the end of each round the partner NGOs were given small grants for the implementation of a project. This was aimed to be an exercise for networking and at the same time to be field experimentation for the acquired knowledge.

The selection criteria for the applicant NGOs are the following:

- 1- NGOs from all over Lebanon
- 2- Legally registered as a Lebanese NGO
- 3- Newly established (maximum 3 years) or resuming their activities (even if registered for more than 3 years)

- 4- Already engaged or willing to engage in advocacy and/or Public awareness
- 5- Working or willing to work in coalitions and networks
- 6- Demonstrating existence of/or possibility for an active and transparent administrative board
- 7- Having an identified location
- 8- Showing commitment for the whole program period of approximately 10 months
- 9- Having a minimum of two paid staff members and/or three board members willing to invest time and effort in the capacity building process and to pass on learning to other members and staff

32 NGOs have applied for the first round and 16 have been selected.

39 NGOs have applied for the second round and 15 have been selected. The second round is still going on to date (July 2015).

Aware of the broad range of concerns expressed in the relevant literature of capacity building, the USJ-Mentor program covers the financial as well as the managerial aspects of NGO development.

In line with the set of general characteristics that any capacity building initiative should have (PIANGO and UNITEC, 1999) the program is structured, yet flexible; long term and process oriented, based on shared values and built on strengths. It is context specific, enhanced by strong relationships and it is multi-faceted.

The training topics are:

- Basics in NGO legal management
- Strategic thinking
- Basics in financial management
- Advocacy
- Project cycle marketing and proposal writing
- Budgeting and cost allocation
- Fundraising
- Labor law and social security
- Social media for NGOs

At the start of the program a participatory assessment of internal capacities of selected NGOs is implemented. The assessment is both financial and managerial. It is a practical and participatory tool to determine the management and financial capacities of partner NGOS and to identify areas that need improvement and areas of strength that are to be maintained.

Areas covered for the managerial assessment are:

- Identity, governance and organizational structure
- Strategic planning
- General marketing
- Human resources
- Project development and management
- Monitoring and evaluation
- Fundraising and networking
- Advocacy

As mentioned earlier the managerial assessment is a practical and participatory tool to determine the marketing capacity of a partner CSO and to identify areas that need improvement and areas of strength to maintain.

The financial management capacity of the CSO, partner organization, is assessed through the evaluation of the following areas:

- Documentation and record keeping
- Cash and banks management
- Financial systems
- Budgeting
- Staff and Payroll
- Procurement, fixed and current assets

Everybody is involved in the assessment phases, board as well as staff members.

The general training sessions and workshops are tailored according to the salient common needs of the nascent NGOs.

Along with the regular training sessions, NGO partners are subject to personalized mentoring and coaching sessions. The mentoring and coaching session objectives is to help upgrade NGOs scores from High or Medium risk to Low risk on a list of financial and managerial factors.

For the purpose of this evaluation an attitude scale measurement questionnaire is used with a series of specific characteristics.

Mentoring and evaluation activities are implemented at the mid-point time of the round and at the end of the program in order to evaluate the progress and the growth in organizational capacities over time. Nascent NGOs are under resourced and they may find difficulties to meet the increasing demands being placed on them by donors, this is why the path of growth can be a determining element in having access to funds.

At the end of the first round (program ended November 2014) the following results were recorded:

- 100% of partner NGOs rated Low risk on identity and governance, on general management, in project management, fund raising and networking know how.
- General over all evaluation: 68% of NGOs ranked Low Risk and 32% of NGOs ranked Medium Risk with an initial evaluation of High Risk for around 80% of partner NGOs.
- More than 80% had written their internal comprehensive policies and procedures meaning that the NGO will be able to survive regardless of the persons involved either as board members or as employees or volunteers.
- At the managerial level, while the baseline results report 94% High risk NGOs, the final assessment results show that 87.5% of the NGOs are now at Low Risk and that only 12.5% of NGOs are at Medium risk.
- At the financial level, out of the 16 NGOs assessed 32% are now at Low Risk, 50% at Medium Level and 18% remained at High Risk. This brings the overall average of improvement related to all 16 NGOs at the organizational level to 51.09%. While 75% of the NGOs have demonstrated a progress above 40%, only 25% of them have a progress below 40%.
- 100% of them are using modern accounting software for their daily, regular operations. Respecting the requirement of the accounting processes.
- 12% have been granted funds by international donors.

The feedback from the NGO partner members is positive, as they highly value the experience with the Mentor Unit Model Program and they consider it as an important turning point in the life of their organization.

Some quotes from members of partner NGOs:

“We have gained a lot of knowledge and know how that helped us be more confident to undertake sustainable projects and programs.”

“Now the NGO has a clear way on how to create managerial and financial policies and become professional in regard to the government and the donors.”

“CRS’s generous support, in terms of offering the policies and procedures, is a very valuable resource for us. This will truly make us more credible and better established as a NGO.”

“The subjects are much targeted in both training and coaching sessions that are very necessary for the development of the NGO.”

At the end of round one, partner NGOs were asked to network together and to submit a project eligible for a grant.

Four projects have been written respecting the rules of international proposal writing for grant allocation and were submitted to the selection committee. All four were selected for grant allocation since they scored high on the evaluation criteria used by the Mentor Unit team with the collaboration of Catholic Relief Service representatives.

The areas of activity were related either to youth, or to create awareness, train school teachers on civic issues to be further transmitted to school students all over the Lebanese territory or to various environmental protection projects.

The experience of building the bridges between the academic world and the activities of NGOs engaged as active members in civil society has shown the importance of the collaboration. Both parties gained experience with mutual enrichment. The final step of the program is a donor fair with the ultimate objective of facilitating the interaction between the USJ-Mentor program, NGO partners and the international and local donors. The Nascent NGOs will be given the opportunity to show their know how in developing long term objectives , plans and their fund raising and advocacy skills.

The donors will be able to identify the areas in which these NGOs are active and they will have the chance to better evaluate their potential as future beneficiaries of funds. In recent years the term capacity building has become very widely used by governments, donor agencies, NGOs and civil society organizations.

Why the concept has attained such prominence is often answered by reference to the role NGOs and civil society organizations could play, should play and are playing in their various national and local contexts.

However the model still needs to identify the best criteria in impact measurement and to agree an international understanding of impact measurement.

CONCLUSION

As a concluding note we may mention that NGOs need funds to survive.

Donors are looking for NGOs they can trust i.e NGOs that have the ability to adopt systems and implement processes that will allow reaching the goals they set for their programs, overcoming the managerial and financial difficulties.

In other words donors tend to support partners that do not unduly deplete human or financial resources and that avoid exerting negative damage on the surrounding community. This is one form of sustainability leadership because it shows shared responsibility, because it matters, because it spreads and because it lasts.

And referring back to the leadership approach as presented by the Cambridge Institute for Sustainability Leadership research, the USJ-Mentor Model presents the characteristics of leadership suggested by the research.

The Model is the first experience in the Middle East between a University and an NGO contributing effectively to sustainable development and promoting participatory leadership democracy.

This ends up as “a strong vision for making a significant difference” and why not allowing for the future development of a regional strategy for capacity building driven by the NGOs themselves. This role played by the NGOs will be the result of the absence of regional or national authorities who leave the space vacant.

“A sustainability leader is someone who inspires and supports action towards a better world.”

REFERENCES

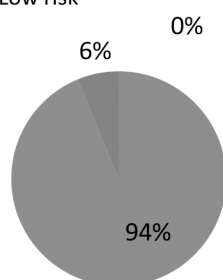
- Accenture & United Nations Global Compact, 2010. A new era in sustainability (CEO survey).
- ANPBAE and IFCB (1999b): "Report of Melanesia Consultation with NGOs." February 2-3, Port Moresby
- Bendell J., (2000) "Terms of endearment: Business, NGOs and Sustainable development." Published by Greenleaf Publishing Limited Sheffield UK.
- Cambridge Institute for Sustainability Leadership, (2012) "The future in practice: The state of sustainability leadership." December 2012
- Carroll A.B., (1979), "A three dimensional conceptual model of corporate social performance, Academy of Management review, Vol.4, p.497-505
- De Vries M.K., (2001), "The leadership mystique: Learning Behavior In the Human Enterprise" Financial Times /Prentice Hall
- Donaldson T., Preston L.E., (1995) "The stakeholder theory of corporation: concepts, evidence and implications". Academy of Management review, vol.24, nb.3, p 305-319
- Fowler S.J., and Hope C., (2007) "A critical Review of Sustainable Business: Indices and Their Impact" Journal of Business Ethics 76,243-252
- Freeman R.E, (1984) "Strategic Management: A shareholder approach" Marshall. M.A Pitman Boston
- Frederick W.C., (1995) "Values, Nature and Culture in the American Corporation" –Oxford University Press, N.Y
- Friedler F.E., (1971) "Leadership" General Learning Press
- Goffe R. and Jone G., (2009) "Authentic leadership." Leadership Excellence, May 2009.
- Hersey P. and Blanchard K.H., (1999) "Leadership and the one minute manager" William Morrow
- IFRC, (1998) "Framework For National Security Capacity Building, Geneva". International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies.
- Kaplan A., (1999) The development of capacity Geneva: UN Non-Governmental liaison service (NGLS)
- King, A., (1999) "Avoiding Ecological Surprise: Lessons from long standing communities". Academy of Management Review 20(4), 961-985
- Knowles, Richard N.; Twmey Daniel F.; Davis Karen J.; Abdul Ali Shakira, (2009) "Leadership for Sustainable Enterprise."
- Korten D.C., (1987) "Third generation: NGO strategies: A key to people centered development." World development. Volume 15, Sept. I autumn 87.
- Korten D.C., (1990) "Strategies of development oriented. Four generations." Kumarian Press Library of Management for leadership.
- Makumbe J., (1998) "Strengthening Civil Society through Capacity Building: The role of NGOs, paper for the annual Irish Forum on Aid, Dublin: IAAC
- McCall M.W.Jr and Lombardo M.M., (1983) "Off the track: Why and How successful executives get derailed." Greenboro.NC: Center of Creative Leadership.
- Orlitzky M.; Schmidt F.L and Rynes S., (2003) "Corporate Social and financial Performance: A Meta Analysis". Organization Studies 24 (3), 403-414
- Pelloza J. (2009) "The Challenge of Measuring Financial Impacts from Investment In Corporate Social Performance." Journal of Management 35(6), 1518-1548
- Piango and Unitec (1999) "Regional NGO Leadership and Management Workshop Report: Towards a comprehensive training Program for NGO Leaders in the Pacific Suva: Center for Appropriate Technology and Development.

- Piango (2000) "NGO capacity building in the Pacific: Towards a greater Inter Agency Cooperation." November, Vila: Pacific Island Association of Non-governmental Organizations.
- Sheffield, UK: ANACOM, Greenleaf Publishing P. 26-56 a report for the "Club of Rome's project on the predicament of Mankind. 3rd Edition. NewYork, N.Y Universe Books.
- Tannenbaun R. and Schmidt W.H. (1973) "How to choose a leadership pattern. "Harvard Business Review, May –June 1973
- UNDP (1997) "Capacity Development Technical Advisory Paper II." In Capacity Development Resource Book Geneva: Management Development and Governance Division, UNDP
- Van Rooy A. (1999) "Hot topics in Canadian NGOs' relationships with CIDA, the private sector, and southern counterparts. Background paper prepared for CIDA /Canadian Partnership Branch. August, Toronto North –South Institute
- Vroom V.H and Yetton P.W. (1973) "Leadership and decision making." Pittsburg University. Pittsburg Press.

APPENDIX I : Baseline managerial and Financial Assessment Results –Round I and Mid program Managerial and Financial assessment

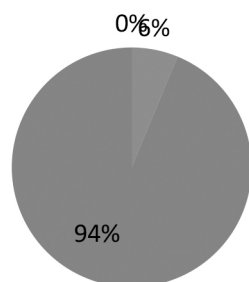
Baseline Managerial Assessment Results - Round 1

■ Baseline High risk ■ Baseline Medium risk
■ Baseline Low risk

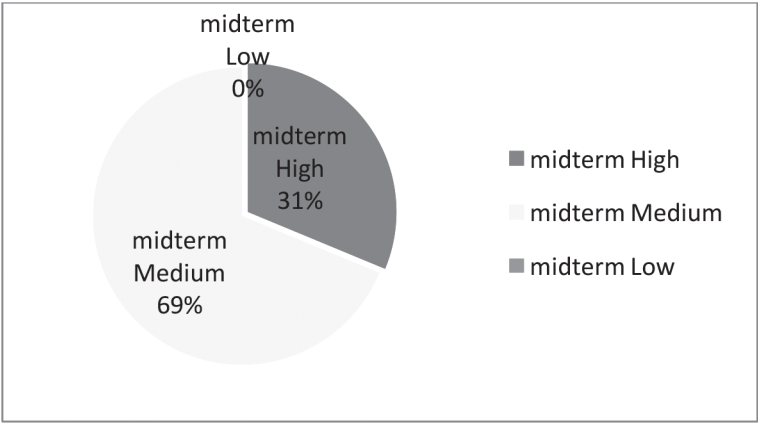
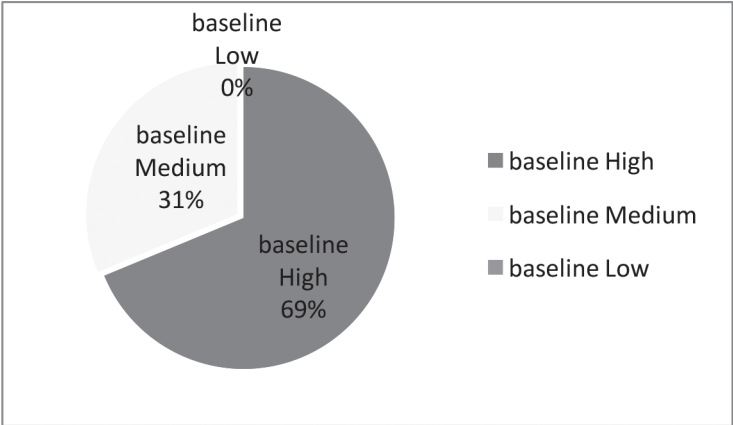


Mid-Term Managerial Assessment Results- Round 1

■ Mid-term High Risk ■ Mid-term Medium Risk ■ Mid-term Low Risk



Financial assessment results – project start and mid project evaluation



APPENDIX 2- Strategies of Development-oriented NGOs: Four Generations

Source: David C Kurten (1990): "Getting to the 21st Century – voluntary action and the global agenda."

	Generation			
	First	Second	Third	Fourth
	Relief and welfare	Community Development	Sustainable systems development	People's movements
Problem definition	shortage	Local inertia	Institutional and policy constraints	Inadequate mobilizing vision
Time frame	immediate	Project file	10 to 20 years	Indefinite future
Scope	Individual or family	Neighborhood or village	Region or nation	National or global
Chief actors	NGO	NGO + community	All relevant public and private institutions	Loosely defined networks of people and organizations
NGO role	doer	mobilizer	catalyst	Activist/educator
Management orientation	Logistics management	Project management	Strategic management	Coalescing and energizing self-managing networks
Development education	Starving children	Community self-help	Constraining policies and institutions	Spaceship earth

ANALYSE FINANCIÈRE DE L'ENTREPRISE : ÉVOLUTION ET PANORAMA DES APPROCHES TRADITIONNELLES

Michel HADDAD – Professeur à la FGM
michel.haddad@usj.edu.lb

Joséphine KASS-HANNA – Maître de conférences à la FGM
josephine.kasshanna@usj.edu.lb

RÉSUMÉ

L'évolution historique de l'analyse financière montre que c'est un champ relativement récent dont les principes et les outils sont contingents à l'environnement économique et financier des entreprises, et surtout aux intérêts et préoccupations des acteurs dominants du milieu des entreprises. Pendant longtemps, les banques ont exercé une influence sur les perceptions et les pratiques en matière d'analyse et de diagnostic financier. Leur acharnement à minimiser le risque de crédit a conduit à l'élaboration de méthodes visant à mesurer la liquidité et la solvabilité. Récemment, avec la montée des marchés financiers et du rôle des actionnaires, des démarches centrées sur l'évaluation de la rentabilité et la création de valeur ont été privilégiées. Malgré leur percée, les approches modernes axées sur les apports de la théorie financière n'ont ni supprimé ni minoré la place réservée aux approches traditionnelles basées sur l'analyse de l'information comptable. Ces dernières sont multiples et largement utilisées, d'où l'importance d'en dresser un panorama qui permet d'appréhender leur utilité et leur apport, et d'orienter les praticiens et les chercheurs dans leur choix en matière de techniques et d'outils.

MOTS CLÉS

Analyse financière, entreprise, approche traditionnelle, comptabilité, approche patrimoniale, approche fonctionnelle, théorie financière, évolution.

INTRODUCTION

L'analyse financière consiste en un ensemble de méthodes et d'outils permettant de porter un jugement sur le passé et le devenir d'une entreprise, en vue d'éclairer les décisions des différentes parties prenantes. Celles-ci comprennent notamment les dirigeants de l'entreprise, ses propriétaires, ses prêteurs, ses concurrents, ses salariés, ses clients, l'État, ainsi que les investisseurs qui pourraient envisager l'achat de ses titres. Selon la position de l'utilisateur, il est courant de faire la distinction entre l'analyse interne qui constitue un moyen de contrôle et de pilotage pour les responsables de la gestion, et l'analyse externe réalisée par les partenaires de l'entreprise et qui repose sur une connaissance limitée de ses problèmes. Au-delà de la source et du volume d'informations à disposition des utilisateurs, ces derniers se distinguent par leurs préoccupations et leurs objectifs d'analyse. Pour ne citer que quelques exemples, les prêteurs – et notamment les banquiers – s'intéressent à la minimisation du risque de crédit et cherchent à mesurer la solvabilité et la liquidité de l'entreprise. L'administration fiscale examine le bénéfice imposable. Les investisseurs et les actionnaires sont centrés sur l'accroissement de la valeur et la rentabilité financière. Les gestionnaires de l'entreprise se préoccupent davantage de la productivité des moyens mis en œuvre. Il ne s'agit donc pas, en analyse financière, d'une perspective unique, mais plutôt d'une série de perspectives faisant appel à des approches multiples qui cherchent à répondre aux besoins variés des parties prenantes.

Malgré la diversité des destinataires des travaux d'analyse financière, il existe souvent, selon le cadre spatio-temporel, un acteur dominant dont les objectifs et les méthodes influencent les perceptions et les pratiques courantes. On remarque ainsi, au niveau des pays anglo-saxons, l'influence de l'actionnaire – individuel ou institutionnel – qui se traduit par le rayonnement des approches d'analyse issues des théories financières. Par contre, pour la plupart des pays européens, l'analyse financière porte l'empreinte de la logique bancaire axée sur l'évaluation du risque du créancier, et ce vu le rôle primordial qu'a longtemps joué la banque dans le financement des entreprises. C'est avec le développement des marchés financiers, depuis une trentaine d'années, que l'analyse financière dans ces pays a connu un glissement vers les approches anglo-saxonnes. On observe alors un élargissement de ce champ au-delà du périmètre de la comptabilité, sa discipline mère, pour se rapprocher de la finance et construire même des ponts avec d'autres domaines, comme le diagnostic stratégique.

En France, le passage d'une économie d'endettement à une économie de marché a marqué un tournant dans l'évolution de l'analyse financière. Des méthodes et des outils nouveaux, inspirés de ceux adoptés en finance de marché, ont ainsi été développés parallèlement à l'évolution de l'environnement des entreprises, de la multiplication des utilisateurs de l'analyse financière et de l'émergence de nouvelles problématiques. Cet article s'intéresse à la France en particulier vu la grande diversité des concepts et des outils utilisés, tels qu'ils figurent dans les différents ouvrages de gestion financière français qui constituent une référence pour l'enseignement et la pratique de l'analyse financière dans un grand nombre de pays francophones, dont le Liban. Si certains manuels français mettent toujours l'accent sur les approches centrées sur la comptabilité, d'autres ne les évoquent que très modestement avant d'approfondir les principes et les instruments issus de la théorie financière.

L'exemple du *Vernimmen* est emblématique, dans la mesure où cet ouvrage de référence, intitulé *Finance d'Entreprise*, s'attache à exposer les apports de la finance moderne et évite d'aborder les approches de l'analyse financière traditionnelle qu'il désigne « analyse financière de nos grands-parents » dans sa cinquième édition parue en 2002. Cette caractérisation, serait-elle la traduction du sentiment de déception qui a régné au tournant du siècle, suite aux scandales des manipulations comptables, mettant en question la fiabilité de l'information comptable ? Ou, de surcroît, c'est l'expression de la ferme conviction des auteurs de l'obsolescence des approches traditionnelles basées sur la comptabilité et donc de la nécessité de les rejeter ? En fait, l'omission de cette expression des éditions suivantes la remet en cause, et révèle la volonté des auteurs de tempérer leur propos. Même si leur ouvrage reste axé sur les logiques d'analyse fondées sur la finance et le raisonnement prospectif en termes de valeur, ils ne dénigrent cependant plus les approches classiques. Ils ne les abordent simplement pas. C'est un choix que ces professeurs et professionnels de la finance ont fait de s'attaquer à la théorie financière de la firme et aux décisions financières des entreprises cotées. En cela, ils se rapprochent de nombreux manuels de gestion financière anglo-saxons qui traitent des problématiques financières des entreprises dans un contexte de marchés financiers, et s'intéressent peu à l'analyse des états financiers qu'ils considèrent comme relevant du domaine de la comptabilité et du contrôle de gestion.

Ainsi, l'engouement pour l'analyse financière « moderne » qui privilégie une démarche d'anticipation et d'actualisation guidée par les principes de la finance moderne ne doit pas faire croire que l'analyse traditionnelle, rétrospective, s'appuyant sur les données comptables est dépassée. Des facteurs économiques et institutionnels renforcent, en fait, sa légitimité, voire sa nécessité. Or, dans un contexte où une grande partie des entreprises n'ont pas accès au marché financier, tel le contexte de la France – et, dans une plus grande mesure, celui du Liban où ceci est le cas de la majorité des entreprises – l'analyse traditionnelle demeure particulièrement importante pour le diagnostic financier des entreprises non cotées. D'autre part, l'intérêt persistant des autorités financières et fiscales pour les méthodes classiques n'est qu'une preuve de la prégnance de ce cadre traditionnel d'analyse. En effet, ces approches sont omniprésentes dans les publications les plus récentes des ouvrages traitant d'analyse et de diagnostic financier, dans les travaux de la Banque de France¹, et dans les concours officiels (inspecteur des finances publiques, etc.).

¹ La BDF réalise des analyses de la situation financières des entreprises, soit à des fins statistiques, soit dans le cadre de sa mission de cotation des entreprises, ou la proposition d'aide à la gestion des entreprises.

L'objectif de cet article est de faire la lumière sur ces approches traditionnelles précisément, après avoir examiné les contextes dans lesquels elles étaient conçues et développées, en vue de mieux appréhender leur utilité et les différences qui les caractérisent. A cet effet, il sera organisé en deux parties. La première propose un regard sur l'évolution de l'environnement économique et financier des entreprises, en France, dans une tentative de retracer les grandes étapes du développement des différentes méthodologies d'analyse et de diagnostic financiers. La seconde passe en revue les principales approches de l'analyse financière dite traditionnelle en discutant les démarches qui en découlent et exposant les principaux instruments mis en jeu.

I. APERÇU HISTORIQUE DE L'ÉVOLUTION DE L'ANALYSE FINANCIÈRE EN FRANCE

Depuis son émergence, en France, à la fin du XIX^e siècle, l'analyse financière n'a pas toujours eu les mêmes préoccupations. De l'appréciation du risque du créancier à l'étude de la rentabilité de l'actionnaire, cette discipline a constamment adapté ses problématiques et ses méthodologies aux intérêts et soucis des acteurs dominants, mais aussi à la conjoncture économique de chaque époque.

Désormais située à l'interface entre la comptabilité et la finance, l'analyse financière a connu une évolution très marquée, motivée aussi bien par les avancées de ces disciplines que par l'influence d'autres domaines tels que la stratégie et le droit de l'entreprise. On se propose de rappeler les grandes étapes de son développement, sans pour autant avancer des dates fixes pour les délimiter. Il n'existe pas, en effet, de séparation temporelle nette entre les différents stades de cette évolution. Par conséquent, la mention des années et des époques n'est effectuée qu'à titre indicatif.

I.1 Première Etape : La prééminence de l'analyse du risque du créancier et l'optique liquidative

La fin du XIX^e siècle fut marquée par un processus de « désengagement industriel » des banques qui ont progressivement freiné leurs prises de participation dans les entreprises ainsi que les chaînes de crédit qu'elles leur accordaient pour financer leurs investissements. Ce recul d'intérêt des banques envers les entreprises a obligé celles-ci à assurer le financement de leurs équipements à travers l'autofinancement ou l'apport des actionnaires. A cette époque, l'activité bancaire auprès de ces entités se limitait essentiellement à gérer leurs comptes courants et à leur octroyer des crédits à court terme destinés au financement de leurs besoins d'exploitation, et notamment leurs stocks. Ces crédits étaient initialement consentis en contrepartie de garanties juridiques prises par les banques, soit sur les biens détenus par les entreprises mais non nécessaires à leur exploitation, soit sur les biens personnels fonciers ou immobiliers de leurs propriétaires.

Dans leur analyse du risque de crédit, les banques ont essentiellement retenu la mesure de la solvabilité de l'entreprise, laquelle a été appréciée sur la base de la valeur de l'actif net comptable. Autrement dit, les banques s'appuyaient sur le bilan comptable pour déterminer la valeur des capitaux propres qui correspond à la différence entre les actifs et les dettes. Ainsi évalué, l'actif net ne constituait cependant pas une garantie de remboursement aux créanciers. Il fallait plutôt s'appuyer sur la valeur vénale des actifs sous l'hypothèse de liquidation, et ce afin de tenir compte des moins-values potentielles. Les banques se sont ainsi attachées à l'appréciation de la solvabilité de l'entreprise dans une perspective liquidative.

Cette logique de recherche de la solvabilité s'est progressivement avérée inadaptée à l'analyse du risque de faillite à court terme et donc insuffisante comme critère de décision d'octroi de crédit. Les faillites en chaîne des années 1930 avaient montré que l'actif net ne permet pas de garantir en soi la liquidité de l'entreprise et sa capacité à rembourser son crédit. Les banques se sont alors orientées vers l'évaluation de la solvabilité courante (la liquidité) de l'entreprise dans une optique de liquidation, et ce à travers l'appréciation de sa capacité à faire face à ses dettes exigibles à partir de ses actifs circulants.

L'incertitude quant à la liquidité des actifs circulants d'une part, et la certitude liée à l'exigibilité des dettes à court terme de l'autre, ont amené les banques à exiger une marge entre le montant des crédits accordés et celui des emplois de fonds correspondants. Cette marge de sécurité visait ainsi à prévenir les risques liés à l'exploitation, comme, par exemple, les risques de mévente, de dépréciation de stock, ou de faillite des clients. Pour lui servir de mesure, le fonds de roulement, obtenu par la différence entre les actifs liquides et les dettes exigibles à court terme, fut introduit. Cet indicateur de la sécurité financière, dont l'emploi était associé au calcul de ratios de liquidité, ne fut que le fruit d'un raisonnement des banquiers aboutissant à l'élaboration de règles normatives en matière de crédit. Principalement, fut établie la règle d'or ajustant la durée des emplois de fonds à celle des ressources qui les financent et spécifiant que « les crédits à court terme ne doivent financer que les actifs à court terme ».

Ces principes et indicateurs ont constitué le premier cadre méthodologique de l'analyse financière, orienté vers l'évaluation de la solvabilité de l'entreprise sous l'angle d'une éventuelle liquidation. Axée sur le point de vue des créanciers, et particulièrement les banques, cette approche patrimoniale mettant l'accent sur l'adéquation entre liquidité des actifs et exigibilité des passifs est demeurée pendant longtemps dominante à tel point qu'elle fut adoptée même par les analystes internes à l'entreprise.

Après la Seconde Guerre Mondiale, durant la période de reconstruction de l'économie française, la pertinence de la conception patrimoniale dans l'analyse du fonctionnement des entreprises fut mise en question. Dans un contexte de croissance et de continuité d'exploitation de ces entités, un nouveau courant est apparu pour compléter, et parfois remplacer le premier : celui fondé sur l'appréciation de la situation financière de l'entreprise sous l'hypothèse de continuation plutôt que de cessation de ses activités.

1.2 Deuxième Etape : La primauté de la compréhension des besoins de l'entreprise et la préoccupation de continuité d'exploitation

Au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale, fut entamée en France une dynamique de redémarrage de l'économie qui va conduire à une longue période de croissance relativement rapide. Les investissements à l'origine de cette croissance ont été financés, pour l'essentiel, par l'Etat² et le secteur bancaire. Or, durant la période de reconstruction, l'investissement est devenu le maître mot et des efforts ont été déployés pour favoriser l'intérêt des banques à élargir leur offre en matière de crédit. Ces dernières ont alors proposé aux entreprises, au-delà des crédits d'exploitation, des « crédits d'équipement » ayant une durée allant de trois à sept ans, avec également des crédits à longue échéance permettant de financer l'acquisition de constructions.

Dans leurs décisions d'octroi de ces prêts à long terme, les banques ont introduit de nouvelles notions et techniques d'évaluation du risque de crédit. Elles ont progressivement axé leur analyse sur l'étude d'un plan de financement pour chaque projet d'investissement. Une importance particulière fut accordée au concept de capacité d'autofinancement lié à la prévision des ressources qui seront générées par l'investissement et serviront en partie à rembourser le prêt. En outre, des règles d'« orthodoxie » financière visant à assurer l'équilibre de la structure de financement et donc du partage de risque entre les propriétaires d'entreprises et les banquiers ont été élaborées. Celles-ci comprennent essentiellement la règle de l'équilibre financier minimum (l'existence d'un fonds de roulement positif), et la règle de l'endettement maximum ($\text{ratio Dettes à long et moyen terme/Capitaux propres}^3 \leq 1$, et $\text{ratio Dettes à long et moyen terme/Capacité d'autofinancement}^4 \leq 3$).

2 La contribution de l'Etat Français au financement des investissements nationaux, estimée à près de la moitié de ceux-ci, s'est effectuée soit directement à travers les subventions, soit indirectement via les prêts des organismes publics de crédits et du Fonds de développement économique et social.

3 Le ratio Dettes à long et moyen terme/Capitaux propres correspond aux ratios dits d'indépendance ou d'autonomie financière.

4 Le ratio Dettes à long et moyen terme/Capacité d'autofinancement est souvent désigné par ratio de la capacité de remboursement.

Pendant longtemps, la conception juridique et patrimoniale qu'avaient les banquiers de l'entreprise, d'une part, et la détermination de ces créanciers à minimiser leur risque, de l'autre, les avaient détournés de la compréhension des besoins de l'entreprise et de l'évaluation de son risque global. Les banques se voyaient ainsi financer des investissements peu rentables dès lors que les actionnaires apportaient les fonds nécessaires à l'équilibre du plan de financement : Elles « finançaient les bilans » plutôt que les entreprises. La méthodologie adoptée par les banques s'avérant peu adéquate pour juger les entreprises dans leur ensemble et évaluer la nature de leurs investissements, a constitué, au cours des années 1950, un frein à la croissance des entreprises et à la création des groupes. C'est grâce aux ingénieurs-conseils que ces prêteurs se sont rendu compte qu'au-delà de la valeur patrimoniale de l'entreprise et de la structure de son bilan, l'analyse de ses besoins constitue un élément primordial de l'évaluation de son risque financier. L'essentiel est devenu alors d'apprécier l'entreprise dans le cadre de la poursuite de son activité d'exploitation et non plus sous l'hypothèse de liquidation. L'entreprise fut désormais perçue comme un ensemble d'emplois et de ressources dont la gestion conduirait à dégager, ou non, une capacité d'autofinancement satisfaisante.

L'approche fonctionnelle de l'analyse financière fut ainsi élaborée. Les besoins de financement de l'entreprise n'ont été plus perçus comme limités au financement des investissements. L'entreprise devrait également assurer le financement des besoins engendrés par son cycle d'exploitation. Alors que l'analyse financière a longtemps considéré que seuls les actifs immobilisés constituaient un besoin de financement permanent, la croissance des années 1950-1960 a mis en évidence le caractère permanent des besoins de financement du cycle d'exploitation. On s'est rendu compte que, tant que l'entreprise est en activité, les postes du bas du bilan, et notamment les stocks, les créances clients et les dettes fournisseurs, sont en renouvellement continu et correspondent en conséquent à des emplois et des ressources effectivement permanents. La différence entre ces actifs et passifs circulants représente le besoin de financement de l'exploitation lequel a été assimilé à un emploi stable dont le financement doit être assuré par des ressources stables : le fonds de roulement. D'où l'appellation besoin en fonds de roulement (BFR).

Selon l'analyse fonctionnelle qui a succédé à l'approche patrimoniale, l'équilibre financier est apprécié à travers l'aptitude de l'entreprise à financer ses emplois stables par des ressources stables. Ainsi, le critère de stabilité des emplois et des ressources a remplacé celui de maturité des actifs et des dettes. De même, la nature du fonds de roulement a changé avec la nouvelle perception de l'entreprise. Le fonds de roulement liquidité a cédé la place au fonds de roulement fonctionnel qui, selon les principes établis, doit être positif et permettre de financer le besoin en fonds de roulement. Seules les variations occasionnelles de ce dernier doivent être financées par des crédits de trésorerie. Les règles normatives élaborées dans le cadre de la conception fonctionnelle visent ainsi à assurer le financement de la croissance sans dégrader la trésorerie.

Si cette conception s'est essentiellement développée pendant les années 1960 et au tournant des années 1970, ce n'est qu'une dizaine d'années plus tard qu'elle fut explicitement prise en compte par le Plan Comptable Général Français. En effet, c'est en 1982 que le PCG 1947, révisé en 1957, fut remanié pour tenir compte, de l'évolution de l'analyse de la gestion des entreprises, entre autres. Le PCG 1982 a ainsi adapté la structure et l'interprétation des documents de synthèse et a proposé une liste des soldes intermédiaires de gestion ainsi qu'un tableau de financement, comme outils d'analyse.

1.3 Troisième Etape : Le contexte de crise et les interrogations sur la trésorerie

Suite au choc pétrolier de 1973, les économies occidentales ont connu une période de stagflation caractérisée par une stagnation et une inflation simultanées. Or, les entreprises ne parvenaient plus à maintenir les taux de croissance élevés des Trente Glorieuses annonçant de ce fait le début de la récession. Mais en parallèle, la persistance des tensions inflationnistes ne faisait que provoquer une hausse nominale des besoins en fonds de roulement, amplifiant les besoins de financement des entreprises. En effet, bien que le niveau du BFR soit lié à la croissance et aux investissements de l'entreprise – désormais en recul –, l'augmentation des prix a, pour sa part, poussé en avant la valeur du BFR qu'il fallait financer.

Dans ce contexte, la plupart des entreprises ne parvenaient plus à rembourser les crédits à court terme accordés par les banques et en demandaient un renouvellement continu.

S'interrogeant sur l'origine des difficultés de trésorerie des entreprises, les analystes financiers et notamment les créanciers se sont rendus compte de l'inadéquation des normes de l'équilibre financier fonctionnel. Ils se sont alors engagés dans la recherche d'outils leur permettant d'apprécier de manière plus pertinente l'aptitude des entreprises à dégager des liquidités, et partant, leur capacité à rembourser leurs dettes.

C'est ainsi que fut mise en avant l'étude des flux financiers laquelle a abouti à la notion d'excédent de trésorerie d'exploitation et au développement des tableaux de flux. Bien que les tableaux de flux proposés à ce stade ne constituassent pas une innovation en soi, ils ont marqué une évolution conceptuelle et méthodologique de l'analyse financière. En effet, les premiers modèles de tableaux de flux, introduits à la fin des années 1950 et correspondant essentiellement à des tableaux de financement conçus par les analystes externes (spécialisés dans l'évaluation des entreprises et le conseil en investissement financier) avaient pour objet l'analyse de l'évolution de l'équilibre financier à long terme. Or, les tableaux de flux élaborés vers la fin des années 1970⁵ ont été plutôt orientés vers l'appréciation de la capacité de l'entreprise à générer des flux de trésorerie. Quant au concept d'excédent de trésorerie d'exploitation, celui-ci renvoie à la mesure de la liquidité d'exploitation par la différence entre l'excédent de liquidité provenant de l'enrichissement engendré par l'activité d'exploitation (excédent brut d'exploitation) et l'évolution des emplois et ressources du cycle d'exploitation (variation du BFR).

L'adoption de ces nouveaux instruments a remis en cause les outils d'analyse traditionnels et notamment ceux liés à la capacité d'autofinancement et le fonds de roulement selon les approches classiques. La capacité d'autofinancement a été critiquée pour ne pas constituer un bon indicateur de la capacité de remboursement, surtout qu'elle n'est pas nécessairement toujours disponible en trésorerie. En plus, étant un agrégat qui tient compte de certaines politiques de l'entreprise (politiques d'endettement et fiscale) et en néglige d'autres (politique de distribution), la prévision de son niveau ne peut s'effectuer de manière directe. Sur un autre plan, la critique du concept de fonds de roulement tient à la distinction entre les dettes sur la base de leur durée. Les dettes à court terme sont effectivement perçues comme ayant un caractère permanent puisque, dans le cas d'un fonds de roulement insuffisant, elles servent à financer, de manière continue, une partie du besoin en fonds de roulement qui est, lui-même, durable.

Ces travaux ont souligné le surendettement des entreprises françaises et la minimisation du rôle des capitaux propres dans le financement des entreprises et de leur croissance. Les fonds propres ne regagneront du terrain que vers le milieu des années 1980 avec le développement des marchés de capitaux favorisé par les innovations et l'évolution de la réglementation financière. La France s'est ainsi vue passer d'une économie d'endettement à une économie de marché.

1.4 Quatrième Etape : Le développement des marchés financiers et domination de l'actionnaire

Les années 1980 ont été marquées par de profondes mutations qui ont affecté la plupart des pays de l'OCDE. Les pouvoirs publics se sont engagés dans la mise en œuvre de réformes visant à amorcer un mouvement de déréglementation et de décloisonnement des marchés financiers. Cette dynamique a été progressivement renforcée par les progrès spectaculaires des technologies du traitement et de la communication de l'information.

En France, ces évolutions ont favorisé un essor remarquable des marchés de capitaux, avec en parallèle, un recul des crédits bancaires classiques. Or, avec la fin des tensions inflationnistes, le financement par endettement devenait de plus en plus coûteux et risqué. A partir de 1983 – début de la période de « désinflation compétitive » en France –, les taux d'intérêt réels n'ont fait qu'alourdir l'endettement des entreprises. Pour assurer leur financement, celles-ci s'orientaient de plus en plus vers l'appel public

⁵ Dont principalement le tableau pluriannuel des flux financiers (TPFF) de Geoffroy de Murard (1977) et le flux interne de trésorerie d'exploitation (FITREX) de Guillou (1979).

à l'épargne, rétablissant les capitaux propres comme ressource primordiale. Les émissions annuelles d'actions ont considérablement augmenté durant les années 1980. La décennie 1990 fut celle d'une progression très soutenue du marché d'actions et d'importantes innovations au niveau des instruments financiers. Le rôle grandissant des marchés financiers a, dans les faits, transformé le système financier français : on assiste à un phénomène de « financiarisation » de l'économie.

Cette évolution de l'environnement des sociétés françaises a modifié l'approche des problèmes et a engendré de nouvelles préoccupations. Dans une économie de marché, où le financement des entreprises s'effectue à travers l'émission de titres, l'évaluation de ceux-ci est passée au premier plan des préoccupations. Les analystes financiers se sont alors intéressés à l'appréciation de la valeur des capitaux propres, laquelle passe par l'étude de la rentabilité de l'entreprise. Leur mission consiste à analyser aussi bien les marges et le seuil de rentabilité de l'entreprise, que ses choix stratégiques. Il y a un élargissement des problématiques et des démarches qui s'inscrivent dans le cadre plus ample de l'analyse stratégique et du diagnostic global de l'entreprise. L'accent est de plus en plus mis sur l'étude de la rentabilité de l'actif économique et des capitaux propres et sa comparaison au coût du capital, et ce notamment dans un souci d'appréciation de la création de valeur.

La primauté accordée à la rentabilité n'a pas occulté l'importance de l'étude des flux de trésorerie qui continuait à préoccuper les analystes, mais dans une logique différente. En effet, l'objectif des analystes de cette époque consistait moins à évaluer la solvabilité et la capacité de remboursement de l'entreprise qu'à apprécier ses flux disponibles, et la flexibilité qui en découle. Or, la trésorerie disponible permettrait à l'entreprise de saisir des opportunités de croissance, ou d'accroître la richesse des actionnaires à travers la distribution de dividendes ou le rachat d'actions, ou aussi de rembourser des dettes en vue d'améliorer son rating. Dans cette perspective, l'analyse de la trésorerie ne repose plus sur l'équilibre entre les emplois et les ressources. Elle s'intéresse plutôt à la répartition des flux de trésorerie selon qu'ils correspondent à la fonction d'exploitation, d'investissement ou de financement.

La place majeure occupée par les marchés financiers et la globalisation financière ont orienté l'analyse financière des entreprises cotées vers la mesure de la création de la valeur financière et vers les approches développées en « finance de marché ». Axées sur la notion d'arbitrage entre rentabilité et risque, celles-ci s'éloignent des principes classiques et des règles d'orthodoxie. L'évaluation du risque global de l'entreprise appelle désormais la prise en compte de risques entraînés par la nouvelle donnée d'internationalisation et de volatilité des marchés financiers, dont notamment le risque de change et le risque de taux. Par ailleurs, les marchés de capitaux, largement affectés par le développement de la mondialisation, deviennent de plus en plus dominés par les investisseurs institutionnels et les fonds d'investissement qui fondent leurs décisions sur le raisonnement rendement-risque, et privilégient les approches par la valeur actionnariale (*Shareholder value*). Focalisées sur la rentabilité des capitaux et la création de valeur, et exprimées par des indicateurs du type EVA (*Economic Value Added*) et MVA (*Market Value Added*), ces approches ne font que traduire l'influence anglo-saxonne.

Les années 1990 marquées par des rendements exceptionnels des actions sur les marchés financiers, furent aussi l'époque durant laquelle les dirigeants d'entreprises s'efforçaient d'élaborer des stratégies de création de valeur pour les actionnaires. Ce double constat a conduit à associer les comportements des dirigeants et la performance sur les marchés financiers. Cette supposition n'a cependant pas tardé à être mise en doute suite à l'éclosion de la « bulle Internet » et aux scandales financiers à partir du début des années 2000. D'une part, la forte volatilité des marchés de capitaux découlant des arbitrages spéculatifs sans rapport avec les fondamentaux de l'entreprise et d'autre part la grave crise de confiance en l'information financière ont remis en cause le fonctionnement des marchés ainsi que les indicateurs de performance des entreprises. L'importance excessive accordée au modèle actionnarial qui régit les relations entre dirigeants et actionnaires et cherche à maximiser la valeur actionnariale fut ainsi critiquée par la communauté scientifique et les praticiens. On observe l'émergence de travaux mettant en avant la responsabilité sociale des entreprises envers les différentes « parties prenantes » (créanciers, clients, fournisseurs, salariés, etc.). Il s'agit d'un modèle partenarial de gouvernance qui substituerait à l'objectif

de création et de maximisation de la valeur actionnariale un objectif de création et de maximisation d'une valeur partenariale. Si le diagnostic des politiques sociale et sociétale de l'entreprise ne relève pas directement de l'analyse financière proprement dite, il devient une étape indispensable de la démarche d'analyse adoptant une approche globale l'entreprise.

Tableau 1 : Les grandes étapes de l'évolution de l'analyse financière en France

Étape	Caractéristiques de l'environnement	Approche et outils privilégiés
Première étape : La prééminence de l'analyse du risque du créancier et l'optique liquidative	- Les banques financent les besoins d'exploitation des entreprises - Les banques accordent des crédits à court terme, avec garanties juridiques - Les banques sont centrées sur l'analyse du risque de crédit	- Mesure de la solvabilité de l'entreprise (Actif net comptable) sous l'hypothèse de liquidation - Evaluation de la liquidité en cas de liquidation - Recherche d'une marge de sécurité et introduction du fonds de roulement • Approche patrimoniale (ou liquidité) <i>Critères de liquidité des actifs et d'exigibilité des passifs</i>
Deuxième Étape : La primauté de la compréhension des besoins de l'entreprise et la préoccupation de continuité d'exploitation	- Période de reconstruction et investissement des entreprises - Les banques accordent des crédits à moyen et long terme - Adoption de l'approche patrimoniale avant de découvrir ses limites	- Plan de financement - Evaluation de la capacité d'autofinancement - Règles d'orthodoxie financière ($FR > 0$; ratio d'autonomie financière ≤ 1 ; capacité de remboursement ≤ 3)
	- Les banques se rendent compte de l'importance de l'analyse des besoins des entreprises dans l'évaluation du risque financier - Les banques analysent le bilan en termes d'emplois et de ressources	- Abandon de l'hypothèse de liquidation et appréciation de l'entreprise sous l'hypothèse de continuité d'exploitation - Introduction de la notion de BFR et du fonds de roulement fonctionnel (FRNG) et étude de la trésorerie • Approche fonctionnelle <i>Critères de stabilité des emplois et des ressources</i>
Troisième Étape : Le contexte de crise et les interrogations sur la trésorerie	- Période de stagflation (ralentissement de la croissance et augmentation des prix) - Difficultés de trésorerie des entreprises qui demandaient un renouvellement continu des crédits à court terme - Les banques apprécient la capacité des entreprises à dégager de la trésorerie.	- Introduction de la notion d'excédent de trésorerie d'exploitation - Développement des tableaux de flux

Quatrième Etape : Le développement des marchés financiers et la domination de l'actionnaire	- Essor des marchés de capitaux, favorisé par la déréglementation, les progrès des TIC et les innovations financières - Recul de l'endettement bancaire qui devenait plus coûteux et risqué - Passage d'une économie d'endettement à une économie de marché - Les analystes financiers s'intéressent à l'évaluation des titres des entreprises et donc leurs capitaux propres	- Analyse stratégique et diagnostic global des entreprises - Etude de la rentabilité de l'actif économique et la rentabilité des capitaux propres, et comparaison au coût du capital - Analyse des flux de trésorerie selon leur fonction - Introduction des principes adoptés en finance de marché et des notions d'arbitrage entre rentabilité et risque - Evaluation du risque global incluant le risque de change et le risque de taux • Approches centrées sur la création de valeur actionnariale
---	--	--

2. L'ANALYSE FINANCIÈRE TRADITIONNELLE OU L'ANALYSE COMPTABLE

L'analyse financière traditionnelle correspond à l'ensemble des approches et des méthodes qui ont été développées au cours des époques qui ont précédé la montée des marchés financiers et l'avènement des approches inspirées des théories applicables en finance de marché. Même si elle concerne des techniques et des outils mis en œuvre par une variété d'utilisateurs, ce sont essentiellement les banques qui ont exercé l'influence majeure sur la construction de ses principes et ses outils. Elle est dite analyse comptable parce qu'elle s'appuie fondamentalement sur les données comptables qu'elle décompose et soumet à une étude approfondie visant à apprécier la situation financière et la performance de l'entreprise afin d'aboutir à des prises de décision.

Les instruments et les méthodes s'inscrivant dans ce cadre d'analyse ne sont pas les mêmes pour tous les pays, d'autant plus que les systèmes comptables qui régissent la production de l'information comptable varient d'un pays à l'autre. Mais aussi, au niveau d'un même pays, les logiques et les outils d'analyse se multiplient avec l'évolution des règles comptables, et constituent parfois un facteur favorisant le développement de ces dernières. En France, par exemple, le PCG 1957, promouvant l'optique liquidité-exigibilité dans la construction du bilan, avait ouvert la voie aux méthodes de l'analyse patrimoniale. Plus tard, le PCG 1982, a intégré l'optique fonctionnelle et officialisé les approches fondées sur une réflexion en termes d'emplois et de ressources ayant leur origine dans les pratiques courantes près de quinze ans auparavant. Pour le Liban, le fait que les principes comptables adoptés et le plan comptable en vigueur soient largement inspirés des normes françaises, explique l'analogie des approches d'analyse financière adoptées avec celles utilisées en France.

Ainsi, observée au sein d'un même pays – en l'occurrence la France –, l'analyse financière traditionnelle ne constitue pas un tout cohérent, mais plutôt une grande diversité de concepts et de moyens qu'il serait difficile de traiter de manière exhaustive. De fait, cet article se contente d'exposer les approches principales lesquelles constituent les repères théoriques qui sous-tendent les méthodes mises en application et qui, dans la pratique, peuvent se décliner et s'adapter selon les objectifs et la méthode du praticien. Essentiellement, l'analyse financière traditionnelle s'articule autour de l'appréciation de la structure financière de l'entreprise, et de l'analyse de sa performance et sa rentabilité.

2.1 L'appréciation de la structure financière

L'analyse de la structure financière vise à évaluer la bonne adéquation entre les ressources financières et les moyens économiques d'une entreprise, mais aussi à porter un jugement sur son indépendance financière, sa solvabilité, sa liquidité et sa capacité à faire face aux risques. Cette appréciation s'appuie sur le bilan et s'effectue selon deux approches principales : l'approche patrimoniale et l'approche

fonctionnelle. Comme les préoccupations de l'analyse financière ne sont pas les mêmes que celles de la comptabilité, le bilan comptable est remanié de façon à construire de nouveaux bilans s'adaptant aux logiques et objectifs de l'approche concernée.

2.1.1 L'approche patrimoniale

Dite aussi « approche liquidité » ou « approche financière », cette approche repose à la fois sur une conception patrimoniale de l'entreprise et sur une optique liquidité-exigibilité. Elle perçoit l'entreprise comme une entité juridico-économique qui possède un patrimoine dont l'inventaire est établi par le bilan. Ainsi, le bilan inclut à l'actif les biens de l'entreprise, ses avoirs et ses créances, et au passif, ses dettes. La différence entre les actifs et les passifs externes représente l'actif net, ou les capitaux propres qui expriment la valeur patrimoniale de l'entreprise. En outre, le classement des postes du bilan respecte des critères de liquidité de l'actif et d'exigibilité du passif en accordant une importance particulière à la distinction entre le long et le court terme. L'objectif de cette approche est d'évaluer le patrimoine réel de l'entreprise et d'apprécier son risque de faillite, plus précisément le risque d'insolvabilité et de liquidité. D'où, ce type d'analyse se fait normalement dans une perspective de cessation d'activité.

2.1.1.1. Le bilan financier ou bilan liquidité

L'analyse patrimoniale se fait sur la base du bilan financier (ou bilan liquidité) qui se construit à partir d'un bilan comptable, après répartition du résultat, en évaluant les postes de l'actif à leur valeur nette ou leur valeur vénale⁶, et tenant compte de l'intégralité des dettes. Dans ce bilan, les éléments de l'actif sont classés selon leur degré de liquidité croissante et ceux du passif selon leur exigibilité croissante, et une distinction est faite entre les actifs et les passifs à plus ou à moins d'un an. Le tableau 2 ci-dessous permet de schématiser l'organisation et les principaux blocs du bilan financier.

Tableau 2: Organisation du bilan financier

Actif	Passif
Actif à plus d'un an	Passif à plus d'un an <i>Capitaux propres</i> <i>Dettes à plus d'un an</i>
Actif à moins d'un an	Passif à moins d'un an

Le passage du bilan comptable au bilan financier nécessite les retraitements suivants :

a. Des reclassements :

- Les postes de l'actif immobilisé ayant des échéances à moins d'un an (immobilisations financières) sont reclassés en actif à moins d'un an.
- Les postes de l'actif circulant ayant des échéances à plus d'un an (stock outil, créances à long terme, charges constatées d'avance) sont reclassés en actif à plus d'un an.
- Les postes de dettes sont à répartir, selon leur échéance, en dettes à plus d'un an ou dettes à moins d'un an.

b. Des éliminations : Certains postes de l'actif n'ont aucune valeur actuelle et constituent un actif fictif. Ils comprennent notamment les frais d'établissement, quelques frais de recherche et développement, les charges à répartir sur plusieurs exercices et les primes de remboursement des obligations. Ces éléments doivent être simultanément éliminés de l'actif pour leur valeur

⁶ Certains analystes se contentent de la valeur nette comptable des éléments de l'actif à partir de laquelle ils déterminent l'actif net comptable. D'autres favorisent le recours à la valeur vénale ou valeur réelle des postes de l'actif, notamment pour les actifs immobilisés qu'ils soumettent à une réévaluation, et ce en vue de déterminer l'actif net corrigé ou réévalué.

nette et retranchés des capitaux propres au passif.

- c. Des intégrations : Certains éléments ne figurant plus ou pas dans le bilan comptable sont intégrés pour mieux refléter la réalité plutôt que les conventions comptables :
- Les effets escomptés non échus sont réintégrés à l'actif dans les créances à moins d'un an et au passif dans les dettes à moins d'un an.
 - Les plus ou moins-values latentes : l'élimination des actifs fictifs donne lieu à des moins-values, et l'évaluation des autres actifs à leur valeur réelle nécessite la prise en compte des plus ou moins-values latentes qui sont ajoutées ou retranchées des capitaux propres.
 - Les impôts latents correspondent à une dette fiscale latente intégrée aux dettes à plus et moins d'un an et retranchée des capitaux propres (les subventions d'investissement seront rapportées aux résultats lors d'exercices ultérieurs et supporteront donc l'impôt sur les sociétés).

2.1.1.2. Les instruments d'analyse du bilan financier

L'analyse patrimoniale permet d'examiner l'équilibre financier d'une entreprise, lequel est atteint lorsque les capitaux utilisés pour financer les actifs restent à disposition de l'entreprise pendant une durée qui correspond, au moins, à celle des actifs. Autrement dit, la règle de l'équilibre financier minimum énoncée par l'approche patrimoniale recommande que les actifs à plus d'un an soient financés par les passifs à plus d'un an. Le respect de cette règle est apprécié à l'aide d'un indicateur fondamental, le fonds de roulement financier. De plus, cette approche permet d'évaluer la solvabilité globale de l'entreprise, et sa solvabilité à court terme ou liquidité, et ce par le biais de certains ratios.

a. Le fonds de roulement financier

C'est un indicateur de la solidité financière de l'entreprise, et précisément de sa liquidité. Il correspond à l'excédent des actifs à moins d'un an sur les passifs à moins d'un an. Normalement, lorsque les échéances des actifs et des passifs à moins d'un an coïncident, l'entreprise serait en mesure de faire face à ses engagements à court terme. Mais puisqu'il existe des risques liés à ces postes – comme le retard ou le défaut de paiement des clients, le retard de l'écoulement des stocks, et le raccourcissement des délais accordés par les fournisseurs –, il ne suffit pas, pour assurer un bon niveau de liquidité, de se contenter d'un montant des actifs à moins d'un an égal à celui des passifs à moins d'un an. D'où la nécessité pour l'entreprise de disposer d'une marge de sécurité pour se prémunir contre ces risques. C'est le fonds de roulement financier (dit aussi fonds de roulement liquidité ou fonds de roulement patrimonial) qui, en étant positif, constitue cette marge de sécurité et rassure les prêteurs, notamment les banques, qui accordent des crédits à court terme.

b. Les ratios de liquidité

L'étude de la liquidité est complétée par le calcul des ratios de liquidité, dont le ratio de liquidité générale (Actif à moins d'un an/Passif à moins d'un an) qui rappelle la notion de fonds de roulement liquidité, sauf qu'il est exprimé en valeur relative. Il permet d'apprécier dans quelle mesure l'actif à court terme couvre les engagements à court terme. D'autres ratios de liquidité sont également calculés de la même manière que le ratio de liquidité générale, mais en retranchant des actifs la valeur des stocks (ratio de liquidité réduite), ou celle des stocks et des créances (ratio de liquidité immédiate).

c. Les ratios de solvabilité

Appréciée dans une optique de liquidation de l'entreprise, la solvabilité globale de l'entreprise désigne l'aptitude de son actif réel à couvrir l'ensemble de ses dettes. Elle est analysée à travers la notion d'actif net corrigé (Actif réel – Dettes totales) ou le ratio de solvabilité générale (Actif réel/

Dettes totales) qui doivent être supérieurs à 0 et 1 respectivement pour que l'entreprise soit jugée capable d'honorer ses dettes.

d. *Les ratios d'endettement*

L'analyse patrimoniale s'intéresse également aux ratios de l'endettement global (Dettes totales/Passif), l'endettement à moins d'un an (Dettes à moins d'un an/Passif ; Dettes à moins d'un an/ Dettes totales) et l'endettement à plus d'un an (Dettes à plus d'un an/Capitaux propres ; Dettes à plus d'un an/Passif à plus d'un an ; Dettes à plus d'un an/Capacité d'autofinancement).

Bien qu'elle demeure largement utilisée, l'approche patrimoniale fait l'objet de nombreuses critiques qui tiennent notamment à la question d'exactitude dans le respect des critères de liquidité et d'exigibilité et à la notion du fonds de roulement liquidité. Vu que les postes de ce dernier ont des vitesses de rotation différentes, l'existence d'un FR liquidité positif ne peut être une garantie de liquidité et n'écarte donc pas complètement le risque de défaut de paiement à court terme. D'ailleurs, l'analyse patrimoniale recommande que cet indicateur soit positif mais ne précise jamais son niveau optimal. C'est avec l'approche fonctionnelle que le fonds de roulement se voit relativisé et lié à la notion de besoin en fonds de roulement, mais en parallèle, sa nature est transformée.

2.1.2. L'approche fonctionnelle

L'approche fonctionnelle a historiquement suivi l'approche patrimoniale. Consacrée par le Plan Comptable 1982, l'optique fonctionnelle est notamment celle du gestionnaire qui cherche à dégager du bilan des réalités économiques concernant les moyens de fonctionnement de l'entreprise et les ressources qui les couvrent. Selon cette logique, l'entreprise est perçue comme une entité économique qui dispose de ressources pour financer des emplois amenant à la production de biens ou de services. A cet effet, l'entreprise réalise un ensemble d'opérations, classées selon trois fonctions principales : investissement, financement et exploitation. D'où l'utilisation de l'expression d'analyse fonctionnelle. L'étude des conséquences financières de ces opérations, notamment sur la trésorerie, font l'objectif principal de cette approche qui se base sur l'hypothèse de continuité d'exploitation.

2.1.2.1. Le bilan fonctionnel

L'objectif du bilan fonctionnel est de présenter les masses significatives des fonctions économiques et d'en examiner l'équilibre en vue d'apprécier la gestion de la structure financière. Il est alors établi en classant les éléments de l'actif et du passif non plus en fonction des critères de liquidité et d'exigibilité, mais plutôt selon les trois fonctions principales du cycle économique de l'entreprise. Le bilan fonctionnel est construit à partir d'un bilan comptable avant répartition du résultat et en retenant la valeur brute pour les postes de l'actif. Le tableau 3 ci-dessous propose une présentation du bilan fonctionnel.

Tableau 3: Présentation du bilan fonctionnel

	Ressources
Emplois stables	Ressources durables
Emplois (besoins) d'exploitation	Ressources d'exploitation
Emplois (besoins) hors exploitation	Ressources hors exploitation
Trésorerie active	Trésorerie passive

Les retraitements nécessaires pour la construction d'un bilan fonctionnel comprennent :

a. Des reclassements :

- Les amortissements et les provisions pour dépréciations sont reportés en ressources durables puisque les actifs immobilisés sont retenus pour leur valeur brute.
- Les charges à répartir sur plusieurs exercices sont assimilées à des immobilisations et classées en actif stable.
- Les concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque sont classés en passif de trésorerie.
- Les intérêts courus non échus sur emprunts et sur prêts sont considérés respectivement comme des dettes et des créances hors exploitation.
- Les valeurs mobilières de placement sont classées en trésorerie active.
- Les charges et les produits constatés d'avance sont ventilés en exploitation et hors exploitation selon qu'ils concernent ou non l'activité principale de l'entreprise.

b. Des éliminations : Les primes de remboursement des emprunts doivent être simultanément éliminés de l'actif et retranchés des capitaux propres au passif, comme elles ne représentent pas de véritables ressources de financement (c'est effectivement le prix d'émission des emprunts qui correspond à une ressource de financement).

c. Des intégrations : Les éléments à intégrer dans le bilan pour mieux traduire la réalité économique comprennent :

- Les effets escomptés non échus sont simultanément ajoutés aux besoins d'exploitation et à la trésorerie passive.
- Les biens détenus en crédit-bail sont considérés comme des immobilisations financées par un emprunt.

2.1.2.2. *Les instruments d'analyse du bilan fonctionnel*

La comparaison et l'évolution des masses et des rubriques du bilan fonctionnel permettent d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise à un moment donné. D'après la norme fonctionnelle, celui-ci est respecté si la structure financière de l'entreprise lui permet de poursuivre son activité sans dégrader sa trésorerie. Dans cette perspective, l'analyse s'articule essentiellement autour du calcul et de l'interprétation de trois indicateurs : le fonds de roulement net global, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.

a. *Le fonds de roulement net global (ou fonds de roulement fonctionnel)*

Calculé par la différence entre les ressources durables et les emplois stables, cet indicateur représente l'excédent de ressources durables affecté au financement du cycle d'exploitation. Il constitue ainsi une marge de sécurité financière pour l'entreprise. Malgré son utilité, l'analyse du FRNG n'est pertinente que si elle est associée à celle du besoin en fonds de roulement.

b. *Le besoin en fonds de roulement*

C'est la partie des besoins de financement du cycle d'exploitation qui n'est pas financée par les dettes liées au cycle d'exploitation, et qui doit être financée par le fonds de roulement net global. Le besoin en fonds de roulement (BFR) résulte du décalage dans le temps entre les achats, les ventes, les décaissements et les encaissements. C'est alors un besoin qui se renouvelle sans cesse tant que l'entreprise poursuit son activité. D'où, selon l'approche fonctionnelle qui se situe dans une perspective de continuité de l'exploitation, le BFR constitue un besoin permanent qui, à l'instar des emplois stables, fait appel au financement par le FRNG.

Or, le BFR se décompose en BFR d'exploitation (BFRE) – qui correspond à la différence

entre les besoins d'exploitation et les ressources d'exploitation – et BFR hors exploitation (BFRHE) – égal à la différence entre les besoins hors exploitation et les ressources hors exploitation. Étant constitué d'éléments acycliques, normalement marginaux et instables, le BFRHE n'a pas de signification économique particulière. Par contre, le BFRE représente les besoins de financement à caractère permanent liés aux conditions d'exploitation de l'entreprise (durée de stockage, crédit clients, crédit fournisseurs), et constitue ainsi la partie essentielle du BFR.

Le niveau du BFRE et son évolution sont déterminés par plusieurs facteurs, dont principalement le niveau d'activité ou de chiffre d'affaires⁷, le secteur d'activité et le type de produit, la durée du cycle d'exploitation, et les décisions de gestion⁸ – relatives à la durée du crédit fournisseurs, du crédit clients et du stockage. Ces facteurs peuvent amener, dans certains cas, à un BFR négatif ou une ressource en fonds de roulement (RFR), c'est-à-dire à une situation où les ressources d'exploitation et hors exploitation excèdent les besoins d'exploitation et hors exploitation.

c. *La trésorerie nette*

La trésorerie nette (TN) représente l'écart entre la trésorerie active (disponibilités et valeurs mobilières de placement) et la trésorerie passive (concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque). Ce n'est autre que la résultante de la comparaison du FRNG et du BFR ($TN = FRNG - BFR$). Plusieurs situations d'équilibre fonctionnel peuvent se réaliser. Elles sont présentées dans le tableau 4 ci-après.

L'approche fonctionnelle ne conclut effectivement pas qu'une trésorerie nette négative est malsaine ou qu'une trésorerie nette positive est avantageuse. C'est l'importance relative de la valeur de la trésorerie qui doit être prise en compte, et non la valeur en soi. Une bonne adéquation entre cycle d'exploitation et haut du bilan se traduit, en effet, par une trésorerie positive non excessive ou une trésorerie négative mais supportable. Autrement dit, selon la logique de l'analyse fonctionnelle, une trésorerie nette proche de zéro représenterait une bonne situation qui allie une gestion adéquate du risque et de la rentabilité. Les concours bancaires coûteux et risqués seraient utilisés en modération et les disponibilités seraient détenues à un niveau raisonnable n'impliquant pas un sous-emploi de capitaux.

d. *Les ratios*

L'analyse fonctionnelle axée sur l'étude de la dynamique entre le FRNG, le BFR et la trésorerie est complétée par l'examen de certains ratios. Principalement, un ratio de couverture des capitaux investis – Ressources durables/(Emplois stables + BFRE) – proche de 1 indique que l'équilibre financier est respecté. Contrairement à la logique patrimoniale qui considère que celui-ci est atteint lorsque les passifs à plus d'un an suffisent pour financer les actifs à plus d'un an, l'approche fonctionnelle recherche l'équilibre réalisé lorsque les ressources durables financent les emplois stables et le BFRE qui constitue effectivement un besoin permanent.

L'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de la banque et des prêteurs, est également examinée par l'analyse fonctionnelle, et ce notamment à travers le ratio de financement courant du BFR (Concours bancaires courants/BFR) et le ratio d'autonomie financière (Ressources propres/Endettement financier).

⁷ Le lien entre BFRE et le chiffre d'affaires est concrétisé par le ratio BFRE/Chiffre d'affaires qui permet d'apprécier le poids de ce besoin et d'effectuer des prévisions. Il est également courant de l'exprimer en nombre de jours du chiffre d'affaires.

⁸ Ces décisions sont examinées à travers le calcul et l'interprétation de ratios dits de gestion qui, selon l'approche fonctionnelle, complètent l'analyse du BFRE. Ces ratios peuvent être calculés comme des coefficients de rotation ou des délais exprimés en nombre de jours. Ils comprennent le ratio de rotation des stocks, le ratio de rotation du crédit clients, et le ratio de rotation du crédit fournisseurs. Force est de noter que certains analystes recourent au calcul des ratios de gestion dans le cadre de l'analyse patrimoniale, et ce à partir des éléments du bilan financier.

Tableau 4: Situations de l'équilibre fonctionnel

BFR > 0 Existence d'un besoin en fonds de roulement	<table><tr><td>BFR</td><td rowspan="2">FRNG > 0</td></tr><tr><td>TN > 0</td></tr></table>	BFR	FRNG > 0	TN > 0	Le BFR est intégralement financé par le FRNG, c'est-à-dire les ressources stables parviennent à couvrir les emplois stables et les besoins permanents. L'excédent du FRNG constitue la trésorerie nette positive. Il faut s'assurer que les disponibilités qui représentent des capitaux inemployés ne soient pas excessives.
	BFR	FRNG > 0			
	TN > 0				
<table><tr><td rowspan="2">BFR</td><td>FRNG > 0</td></tr><tr><td>TN < 0</td></tr></table>	BFR	FRNG > 0	TN < 0	Le FRNG est insuffisant pour financer la totalité du BFR. La partie du BFR non couverte par le FRNG est financée par l'excédent des concours bancaires courants sur les disponibilités. Cette situation est courante. Mais il faut éviter l'augmentation régulière des concours bancaires pour ne pas amplifier le risque de défaillance.	
BFR		FRNG > 0			
	TN < 0				
<table><tr><td>FRNG < 0</td><td rowspan="2">TN < 0</td></tr><tr><td>BFR</td></tr></table>	FRNG < 0	TN < 0	BFR	Non seulement les concours bancaires excèdent les disponibilités, mais ils financent le BFR et une partie des emplois stables. A moins qu'elle soit occasionnelle, cette situation est alarmante et nécessite de reconsidérer les structures de financement.	
FRNG < 0	TN < 0				
BFR					
BFR < 0 Existence d'une ressource en fonds de roulement (RFR)	<table><tr><td rowspan="2">TN > 0</td><td>FRNG > 0</td></tr><tr><td>RFR</td></tr></table>	TN > 0	FRNG > 0	RFR	Le cycle d'exploitation dégage des ressources qui s'ajoutent à l'excédent de ressources durables (FRNG) pour engendrer un excédent de trésorerie important. Il est crucial de faire attention au niveau de disponibilités et considérer des placements rémunérateurs.
	TN > 0		FRNG > 0		
		RFR			
<table><tr><td>FRNG < 0</td><td rowspan="2">RFR</td></tr><tr><td>TN > 0</td></tr></table>	FRNG < 0	RFR	TN > 0	Les ressources dégagées par le cycle d'exploitation provoquent un excédent de trésorerie, qui risque d'être excessif, mais aussi une partie des emplois stables (non couverte par les ressources durables comme FRNG < 0). C'est principalement le crédit fournisseurs qui finance le cycle d'exploitation et une partie des immobilisations. Il serait judicieux de reconsidérer les ressources durables.	
FRNG < 0	RFR				
TN > 0					
<table><tr><td rowspan="2">FRNG < 0</td><td>RFR</td></tr><tr><td>TN < 0</td></tr></table>	FRNG < 0	RFR	TN < 0	Les ressources durables ne parviennent pas à financer l'ensemble des emplois stables. Leur insuffisance est compensée par le crédit fournisseurs et les crédits bancaires courants. La dépendance financière de l'entreprise est inquiétante. La structure de financement est à reconsidérer.	
FRNG < 0		RFR			
	TN < 0				

Les critiques qui ont été adressées à l'approche fonctionnelle mettent en avant les limites du bilan fonctionnel. La lecture horizontale de ce dernier, favorisée par la logique d'affectation d'une catégorie de ressources à une catégorie d'emplois – laquelle donne lieu aux notions de FRNG, BFR et TN –, est considérée comme étant contraire au principe de l'unité de caisse. En plus, est mise en question l'idée de distinction entre les concours bancaires courants et les financements stables, alors que normalement ces crédits à court terme sont renouvelés à plusieurs reprises. D'autre part, les critiques portent sur le fait que l'analyse fonctionnelle accorde un rôle résiduel à la trésorerie qui correspond à l'écart entre le FRNG et le BFR. Dans cette perspective, la situation de la trésorerie dépend des décisions relatives au fonds de roulement fonctionnel (décisions d'investissement et de financement durable) ou décisions affectant le niveau du BFRE.

Toutes ces critiques ont contribué à la proposition d'un bilan « pool de fonds » qui perçoit l'entreprise

comme disposant d'un pool de ressources qu'elle utilise pour financer l'ensemble de ses actifs. Dans cette présentation du bilan, le rôle de la trésorerie est mieux perçu, les dettes sont considérées dans leur globalité sans être séparées selon leur échéance, et le principe d'affectation de telles ressources au financement de tels emplois est écarté. Le bilan fonctionnel pool de fonds correspond à une conception de l'entreprise qui se rapproche du cadre de raisonnement issu de la théorie financière.

2.1.3. Les approches dynamiques

La situation financière de l'entreprise est appréciée non seulement à travers l'analyse du bilan – que ce soit selon une perspective patrimoniale ou fonctionnelle – dite analyse statique, mais aussi à l'aide d'une analyse dynamique ou analyse par les flux. Celle-ci regroupe des méthodes s'appuyant sur les flux de fonds et des méthodes basées sur les flux de trésorerie.

Les premières concernent l'établissement de tableaux de financement qui ont pour principal objectif d'expliquer les transformations du bilan de clôture par rapport au bilan d'ouverture. Ces tableaux s'inscrivant dans la démarche traditionnelle permettent de déterminer les nouvelles ressources et les nouveaux besoins qui ont été créés durant l'exercice. Le tableau de financement issu de l'approche fonctionnelle analyse avec précision les différents mouvements qui ont fait évoluer les masses du bilan et explique les modifications de l'équilibre fonctionnel du bilan (variation de TN = variation du FRNG – variation du BFR). Il ouvre ainsi la voie à une analyse plus fine de la politique d'investissement et de financement et une meilleure appréciation de la capacité de remboursement. Bien que le tableau de financement fonctionnel, dit aussi tableau de financement traditionnel – présenté dans le tableau 5 ci-après – soit couramment utilisé, il n'est pas le seul. Plusieurs modèles de tableaux de financement coexistent, dont ceux associés à l'approche pool de fonds.

Tableau 5: Tableau de financement traditionnel

EMPLOIS		RESSOURCES
Distribution de dividendes		Capacité d'autofinancement
Acquisitions d'éléments de l'actif immobilisé		Cessions d'éléments de l'actif immobilisé
Réduction des capitaux propres		Augmentation des capitaux propres
Remboursements de dettes financières		Nouvelles dettes financières
<i>Total Emplois</i>		<i>Total Ressources</i>
=	Variation du FRNG (Total Ressources – Total Emplois)	
–	Variation du BFRE (Variation des besoins d'exploitation – Variation des besoins d'exploitation)	
–	Variation du BFRE (Variation des besoins hors exploitation – Variation des besoins hors exploitation)	
=	Variation de la Trésorerie nette	

Les tableaux de flux de trésorerie, quant à eux, ne poursuivent pas le même objectif de détermination des nouveaux emplois et des nouvelles ressources de l'exercice. Ils s'intéressent cependant à la trésorerie dégagée par les différentes opérations de l'entreprise. L'importance qui leur a été accordée est l'indice d'un certain rapprochement des préoccupations de la théorie financière. Les tableaux de flux de trésorerie proposés, en France, sont multiples. Ils comprennent essentiellement, le tableau pluriannuel des flux financiers (TPFF), et le flux interne de trésorerie d'exploitation (FITREX), le tableau de flux de la Banque De France, et les tableaux de flux de trésorerie préconisés par l'Ordre des Experts – inspirés du « *statement of cash-flows* » américain. Privilégiant une répartition des flux de trésorerie entre les

trois fonctions classiques de l'entreprise, ces derniers renseignent sur les mouvements de trésorerie, sur les encaissements et les décaissements liés aux opérations d'exploitation, d'investissement et de financement.

2.2. L'analyse de la performance et de la rentabilité

Puisqu'il décrit l'activité de l'entreprise en récapitulant les produits réalisés et les charges encourues pendant une période donnée, le compte de résultat constitue le support de l'analyse de l'activité et des performances, et aussi de la rentabilité. Traditionnellement, l'étude de ce document de synthèse porte essentiellement sur l'analyse de la formation du résultat qui ouvre la voie à l'étude de la rentabilité. Des prolongements au-delà de la stricte information comptable cherchent également à analyser la rentabilité.

2.2.1. L'analyse de la formation du résultat

La présentation comptable du compte de résultat ne permettant pas d'en tirer d'importantes conclusions, une présentation plus adaptée aux objectifs de l'analyse fut proposée et continue d'être utilisée par la majorité des analystes. Il s'agit de la présentation du compte de résultat en soldes intermédiaires de gestion (SIG). En rapprochant certains produits et certaines charges, cette méthode permet d'obtenir des indicateurs de gestion à différents niveaux. L'analyse de ces soldes s'avère plus significative que l'appréciation du seul résultat net. Les avantages des SIG résident dans leur capacité à expliquer la formation du résultat net, à renseigner sur la répartition de la richesse créée par l'entreprise entre toutes les parties prenantes (salariés, Etat, apporteurs de capitaux et même l'entreprise), et à rendre plus pertinentes les comparaisons interentreprises et inter-exercices. En outre, l'interprétation de ces indicateurs est complétée par le calcul de certains ratios permettant d'étudier la structure de l'activité ainsi que l'évolution – dans l'espace et dans le temps – de la performance et de la rentabilité. Le tableau 6 ci-après présente les SIG et leur mode de calcul, explique la signification de chacun d'eux et son intérêt pour l'analyse financière, et expose les principaux ratios correspondants.

Tableau 6: Soldes intermédiaires de gestion et Ratios correspondants

SIG et calcul	Signification et intérêt	Ratios principaux
Vente de marchandises	Si la vente de marchandises est un indicateur de l'activité de négoce, la marge commerciale permet d'apprécier la gestion cette activité. Elle peut être décomposée par produit ou par branche d'activité.	Taux de marge commerciale (MC/Vente de marchandises)
- Coût d'achat des marchandises vendues		
= Marge commerciale (MC)	La production concerne les entreprises industrielles et mixtes. Elle constitue un indicateur d'activité « hétérogène » comme elle agrège la production vendue évaluée au prix de vente, et la production stockée et immobilisée évaluées au prix de revient.	
+ Production vendue		
+ Production stockée		
+ Production immobilisée	La valeur ajoutée mesure l'apport spécifique de l'entreprise à la production qu'elle réalise. Elle permet d'apprécier le poids économique de l'entreprise, sa dimension, sa croissance ainsi que ses structures de production.	- Taux d'intégration (VA/CA ou VA/production) - Productivité du personnel (VA/Effectif) - Part de la VA revenant : au personnel (Charges de personnel/VA) aux prêteurs (Charges financières/VA) à l'entreprise (Autofinancement/VA)
= Production de l'exercice		
+ Marge commerciale		
+ Production de l'exercice	Indicateur pivot de la performance économique de l'entreprise, l'EBE indique la ressource générée par l'exploitation de l'entreprise indépendamment de la politique d'amortissement et des décisions financières (politique de dividendes ou fiscale).	- Taux de marge brute d'exploitation (EBE/CA) - Partage de la valeur ajoutée (EBE/VA) - Taux de rentabilité économique (EBE/actif économique)
- Consommation en provenance de tiers		
= Valeur ajoutée (VA)		
+ Subventions d'exploitation	Le résultat d'exploitation reflète l'activité normale et courante, après prise en compte des dotations aux amortissements et provisions d'exploitation. Il mesure la performance industrielle et commerciale de l'entreprise indépendamment de sa politique financière mais influencée par sa politique d'amort.	- Taux de marge nette d'exploitation (RE/CA) - Taux de rentabilité économique (RE/actif économique)
- Impôts, taxes et versements assimilés		
- Charges de personnel		
= Excédent brut d'exploitation (EBE)	Prenant en compte les charges et les produits financiers en plus de ceux liés à l'exploitation, le résultat courant avant impôt est un indicateur de l'activité économique et financière de l'entreprise, indépendamment des opérations exceptionnelles.	- Taux de profitabilité financière (RCAI/CA)
+ Reprises et transferts de charges d'exploitation		
+ Autres produits		
- Dotations aux amortissements et provisions	Le résultat net représente ce qui reste à disposition de l'entreprise, et détermine si l'entreprise est bénéficiaire ou déficitaire. Un bénéfice n'est pas nécessairement le signe d'une saine gestion. D'où l'importance de l'analyse des soldes intermédiaires	- Taux de marge nette (RN/CA) - Taux de rentabilité financière (RN/Capitaux propres)
- Autres charges		
= Résultat d'exploitation (RE)		
± Quotes-parts de résultat sur opér. en commun		
+ Produits financiers		
- Charges financières		
= Résultat courant avant impôt (RCAI)		
± Résultat exceptionnel		
- Participation des salariés		
- Impôts sur les bénéfices		
= Résultat net de l'exercice (RN)		

2.2.2. Les ratios de rentabilité

Selon l'approche traditionnelle, l'analyse de la rentabilité se fait à travers le calcul de ratios dits de rentabilité (présentés dans le tableau 6 ci-avant). Le raisonnement retenu est celui de l'analyse rétrospective fondée sur l'étude des documents comptables reflétant des données passées. On est alors loin des notions de rentabilité promues par la théorie financière et reposant sur une optique « prospective » d'actualisation de flux futurs. Dans la perspective traditionnelle, la rentabilité exprime le rapport entre le résultat de l'entreprise pour une période de référence et les moyens mis en œuvre pendant cette période pour obtenir ce résultat. Il est courant de classer les ratios en trois catégories faisant référence à trois notions de rentabilité. D'abord, la rentabilité commerciale – qui s'apparente à la notion de profitabilité ou de marge – mesure le résultat dégagé par rapport au chiffre d'affaire. La rentabilité économique, pour sa part, vise à rapporter le résultat aux moyens économiques engagés (actif économique ou capitaux investis), alors que la rentabilité financière s'attache à considérer le résultat en fonction des fonds propres. Normalement, le résultat retenu en numérateur des taux de rentabilité peut correspondre aux différents soldes intermédiaires de gestion. Alors que la rentabilité financière est, en général, calculée en utilisant le résultat net, la rentabilité économique peut être appréciée en ayant recours soit à l'excédent brut d'exploitation, soit au résultat d'exploitation, soit aussi au résultat d'exploitation net d'impôt. Les ratios de profitabilité, quant à eux, utilisent presque tous les soldes.

2.2.3. Seuil rentabilité et effets de levier

Un autre volet de l'analyse du compte de résultat se rapporte à l'étude de la structure des coûts et de son influence sur la rentabilité de l'entreprise. L'examen du comportement et de l'évolution des charges permet, en effet de les classer en charges variables – celles qui dépendent du niveau d'activité de l'entreprise – et charges fixes – indépendantes du volume d'activité – dites aussi charges de structures. Cette distinction ouvre la voie à la détermination d'un seuil de rentabilité qui correspond au niveau d'activité pour lequel les charges fixes sont absorbées par la marge sur coût variable. Le plus souvent, cette analyse se situe au niveau de l'activité d'exploitation et cherche à trouver le seuil de rentabilité d'exploitation, c'est-à-dire le volume des ventes conduisant à un résultat d'exploitation nul.

Cette réflexion est complétée par une prise en compte des risques qui peuvent nuire au résultat d'exploitation ou aussi au résultat net. Il s'agit du risque d'exploitation et du risque financier associés dans ce cadre à l'existence des charges d'exploitation fixes et des charges financières respectivement. La notion de l'effet de levier propose alors d'apprécier l'incidence de ces risques sur le résultat et partant la rentabilité de l'entreprise. Cet effet de levier est analysé en deux temps. D'abord, le levier d'exploitation désigne l'amplification de la variation du résultat d'exploitation en réponse à une variation des ventes et dont l'effet est mesuré par le coefficient de levier d'exploitation (CLE). L'effet de levier d'exploitation ou opérationnel est affecté par le niveau des charges fixes, plus celles-ci sont importantes, plus le coefficient est élevé et l'effet intense. D'autre part, le levier financier est associé à la présence de frais financiers correspondant au coût des dettes. Le coefficient de levier financier (CLF) mesure la sensibilité du résultat net à la variation du résultat d'exploitation. L'effet de levier financier reflète alors l'incidence – qui peut être positive ou négative – du financement par endettement sur la rentabilité des capitaux propres. Il correspond à la différence entre la rentabilité économique et la rentabilité financière. Globalement, pour comprendre comment le résultat net est affecté par une variation des ventes, un coefficient de levier total ou mixte est calculé. Il prend en compte les effets de levier d'exploitation et financier et s'apprécie par le produit des coefficients correspondants.

Cette démarche d'analyse de la rentabilité axée sur la détermination de seuil de rentabilité et d'étude des effets de levier se démarque des méthodes et des instruments « purement comptables ». Bien qu'elle puise ses informations dans les documents issus de la comptabilité, elle suit une logique largement inspirée par la réflexion économique.

CONCLUSION

L'analyse financière est une collection de méthodes et d'instruments en constante évolution. Du fait des changements de l'environnement des entreprises, de nouvelles thématiques analytiques émergent et favorisent le perfectionnement des techniques existantes et le développement de nouvelles approches. Celles-ci s'ajoutent aux précédentes pour offrir une large gamme de logiques et de méthodologies qui coexistent afin d'offrir des réponses adaptées aux préoccupations variées des nombreux et divers utilisateurs de l'analyse financière, mais aussi aux spécificités des différents types d'entreprise. Or, l'analyse financière d'une entreprise cotée soulève des questions différentes de celles posées au niveau d'une entreprise non cotée. Si le diagnostic de la dernière peut se contenter de l'étude des documents comptables, celui de la première fait appel à des méthodologies fondées sur les apports de la finance moderne. L'accent mis sur ces approches issues de la théorie financière n'a aucunement minimisé l'importance des approches traditionnelles qui occupent toujours une place centrale tant dans les travaux de nombreux praticiens que dans les manuels.

Un regard sur l'évolution historique de l'analyse financière permet de situer les contextes dans lesquels les approches diverses ont été introduites et développées, et d'approfondir l'utilité et les apports de chacune à la lumière des besoins et des préoccupations des praticiens et des acteurs dominants de chaque phase. De la position prééminente du banquier prêteur privilégiant l'examen de la solvabilité et la liquidité, à la préoccupation de compréhension des besoins de l'entreprise, au souci de trésorerie, à la domination de l'actionnaire et des méthodes centrées sur la création de valeur, l'analyse financière a parcouru un long trajet et connu un élargissement de son champ. La flexibilité dont elle a fait preuve laisse espérer encore plus d'avancées apportant des réponses aux problématiques qui s'imposeront au fur et à mesure.

Le choix de dresser le panorama des concepts et instruments traditionnels de l'analyse financière tient, d'une part, à leur diversité qu'il est intéressant d'appréhender et d'autre part à leur importance, notamment dans les milieux où le rôle des marchés financiers demeure limité. Sans aucune prétention d'exhaustivité, ont été explorées les méthodes principales traitant de l'appréciation de la situation financière et de l'étude des performances et de la rentabilité. Dans ce sens, des pistes ont été fournies au praticien ou au chercheur auquel il appartient de sélectionner les outils d'analyse pertinents à ses préoccupations et de les adapter à ses problématiques.

BIBLIOGRAPHIE

- Brealey R., Myers S., Allen F., (2006), Principes de gestion financière, 8^e édition, Pearson Education.
- Charreaux G., (2000), Gestion financière, Litec
- Charreaux G., (2014), Finance d'entreprise, 3^e édition, Editions Management et Société.
- Cohen E., (1997), Analyse financière, 4^e édition, Economica.
- Cohen E., (2006), Analyse financière, 6^e édition, Economica.
- Cohen E., Perez R., (1999), « Vingt ans d'analyse financière en France », Comptabilité - Contrôle - Audit, No. 5, p. 61-76.
- Colasse B., (2008), L'analyse financière de l'entreprise, 5^e édition, La Découverte.
- De Murard G., (1977), « Le tableau pluriannuel des flux financiers », Revue Française de Gestion, Janvier-Février, p. 78-86.
- Depallens G., Jobard J., (1996), Gestion financière de l'entreprise, 1^{re} édition, Editions Sirey.
- Didier R., François W., (1998), « L'évolution de l'analyse financière dans la contrainte européenne », Revue d'économie financière, No. 47, p. 103-107.
- Gillet R., Jobard J., Navatte P., Raimbourg P., (2003), Finance : Finance d'entreprise, finance de marché, diagnostic financier, 2^e édition, Dalloz.
- Grandguillot B., Grandguillot F., (2013), Analyse financière, 10^e édition, Gualino.
- Guillou J., (1984), « Vers une nouvelle approche financière de l'entreprise », Analyse Financière, 3^{ème} trimestre, p. 8-15.
- Hoarau C., (2008), Analyse et évaluation financières des entreprises et des groupes, Vuibert.
- Hutin H., (1997), La Gestion financière, Editions d'Organisation.
- Hutin H., (2002), Toute la finance d'entreprise en pratique, 2^e édition, Editions d'Organisation.
- Koulayom H., (1998), « Existe-t-il une vérité comptable ? Apport du bêta financier à l'analyse financière », La Revue du Financier, Cybel, No. 117, p. 62-68.
- La Bruslerie H., (2010), Analyse financière : Information financière, évaluation, diagnostic, 4^e édition, Dunod.
- Levasseur M., (1979), Gestion de trésorerie, Economica.
- Levasseur M., Quintart A., (1998), Finance, 3^e édition, Economica.
- Park R., (2000), « La Société de construction des Batignolles : Des origines à la Première Guerre mondiale (1846-1914) », Histoire, économie et société, Vol. 19, No. 3, p. 361-386.
- Peyrard J., (1999), Analyse financière, 8^e édition, Vuibert.
- Peyrard J., Avenel J., Peyrard M., (2006), Analyse financière : Normes françaises et internationales IAS/IFRS, 9^e édition, Vuibert.
- Quiry P., Le Fur Y., (2002), Finance d'entreprise : Pierre Vernimmen, 4^e édition, Dalloz.
- Quiry P., Le Fur Y., (2009), Finance d'entreprise : Pierre Vernimmen, 7^e édition, Dalloz.
- Solnik B., (2005), Gestion financière, 4^e édition, Dunod.
- Thibierge C., (2014), Analyse financière, 5^e édition, Vuibert.
- Vernimmen P., (1991), Finance d'entreprise : Analyse et gestion, 5^e édition, Dalloz.

LES ENJEUX DE L'E-BANKING AU LIBAN

Bissane HARB - Maître de conférences à la FGMS

bissan.harbbaghdadi@usj.edu.lb

Mariam SALEH - Chargée d'enseignement à la FGMS

mariam.kobeicysaleh@usj.edu.lb

RÉSUMÉ

Les technologies de l'information et de la communication ont bouleversé le travail au sein des banques et ont suscité de profonds changements structurels. Les banques, à travers le monde, se trouvent confrontées à des défis multiples en vue d'adopter et d'intégrer les innovations technologiques et les pratiques de l'e-banking dans leur travail quotidien. Cet article vise à examiner les enjeux liés à l'adoption des canaux électroniques de distribution par les banques commerciales au Liban, ainsi que les facteurs qui les poussent à s'engager sur cette voie. En se référant à une approche qualitative, des entretiens semi-directifs ont été effectués avec des responsables travaillant dans 6 banques commerciales. L'étude qualitative nous a permis de vérifier la pertinence de certains facteurs et variables, issus de la littérature sur l'adoption des technologies de l'information et des recherches antérieures, dans le contexte libanais.

En outre, nos résultats ont mis le point sur les problèmes organisationnels et réglementaires rencontrés par les banques libanaises lors de l'intégration des services bancaires électroniques. Ils ont confirmé la complexité des changements à conduire et des défis à relever pour ce secteur qui se trouve en plein processus de développement technologique.

Mots-clés : adoption des innovations technologiques, secteur bancaire au Liban, e-banking.

INTRODUCTION

Les principes de base de l'activité bancaire ont changé (Berz et al., 2009). L'industrie bancaire connaît actuellement un changement profond. On assiste à une évolution des rôles et à une transformation. C'est le passage des rôles traditionnels à de nouveaux rôles et de nouveaux produits. Le contact virtuel fait désormais partie du paysage bancaire qui ne peut plus être appréhendé qu'à partir ses deux aspects physique et virtuel.

La diffusion de l'Internet a favorisé l'intégration des innovations technologiques dans le secteur bancaire. Les clients ont apprécié les avantages de ces innovations puisqu'ils étaient à la recherche d'un nouveau système qui leur permet d'exécuter leurs transactions bancaires sans effectuer un contact physique avec la banque (Toufaily et al., 2009). Les banques élargissent, de plus en plus la palette des canaux électroniques disponibles. Ainsi, les ATM, les téléphones mobiles et les programmes en ligne sont désormais disponibles aux clients, en sus des services bancaires traditionnels (Sankari et al., 2015)

I. ÉVOLUTION DE L'USAGE DE L'INTERNET À TRAVERS LE MONDE : PANORAMA GÉNÉRAL

Durant les quinze dernières années, le besoin d'utiliser les technologies d'information a considérablement augmenté dans les pays du monde. L'Internet est un des plus importants produits de la technologie d'information moderne (Mitchel et al., 2011). Les banques, à travers le monde, développent de plus en plus des stratégies d'intégration des dernières innovations technologiques. Ces stratégies englobent la fixation des objectifs, des processus, des priorités et des mesures du succès (60 % des pays en 2013 contre 37% en 2009¹). En fait, selon une enquête menée en 2013 auprès de 150 banques opérant dans différentes régions dans le monde : 77 % ont déclaré qu'elles ont augmenté leurs investissements en technologie et 5 % seulement ont affirmé qu'elles ont réduit ces investissements².

S'il existe certes des différences d'un pays à l'autre, celles-ci tentent toutefois à s'estomper. Ainsi, les systèmes bancaires anglo-saxons et scandinaves ont largement amorcé leur virage vers la banque en ligne³. Le secteur bancaire français possède quant à lui ses propres caractéristiques d'organisation et de structure. En effet, la performance d'innovation dans toute l'Europe connaît un progrès, mais elle reste en retard par rapport à celle des autres pays⁴.

Toutefois, et bien que les banques sur les marchés matures prennent la question de l'innovation plus sérieusement qu'il y a quelques années, ce sont toujours les banques dans les pays en développement qui guident toujours le marché et montrent plus d'ambitions dans ce sens⁵. Les banques leaders dans ce domaine sont celles qui se trouvent dans des pays comme la Turquie, la Pologne et la Malaisie⁶. En fait, au niveau des pays émergents, on distingue entre les économies à développement rapide et les économies à développement lent. Les banques appartenant à la première catégorie sont bien plus aptes à développer une stratégie d'innovation et à investir dans les activités de recherche et de développement⁷.

Enfin, on pourrait conclure que l'attention portée sur les innovations bancaires est évidente partout dans le monde. Ainsi, Il y a des thèmes communs entre les régions mais quelques différences existent toujours.

2. APPROCHES ET MODÈLES THÉORIQUES MOBILISÉS

Plusieurs courants théoriques ont tenté d'expliquer le phénomène de l'adoption des technologies de l'information. En ce qui suit, on va exposer les principaux modèles utilisés dans la littérature pour analyser les facteurs individuels et organisationnels de l'adoption des technologies de l'information.

Le premier modèle est celui de Rogers (1983 ; 1995). Ce dernier a conçu un modèle sur la diffusion des innovations. Ce modèle suppose que certains facteurs comme la perception des attributs de l'innovation, le type de décision, le canal de communication, le système social et l'agent de changement agissent sur la rapidité de l'adoption d'une innovation par la population. Selon Rogers, les attributs de l'innovation font référence aux perceptions individuelles quant à l'avantage relatif de l'innovation telle que la perception des avantages liés à l'adoption, à la compatibilité, à la faible complexité, à la possibilité d'essai et au fort rayonnement de l'innovation. Ces éléments sont associés positivement à l'adoption de l'innovation. Toujours selon ce modèle, les réseaux interpersonnels favorisent l'adoption des innovations plus que les communications de masse. De même, des normes et des valeurs sociales

1 Innovation in retail banking: Simplify technology to innovate, September 2013, 5 annual edition, Efma

2 Idem 1

3 Selon Javelin mobile banking leader 2016, pour la première fois aux Etats-Unis, en 2015, les clients utilisant les services bancaires mobiles ont devancé ceux qui fréquentent seulement les agences (30% contre 24%)

4 Idem 1

5 Innovation in retail banking: delivering superior customer value, October 2014, 6 annual edition, Efma

6 Idem 5

7 Idem 5

favorables à l'innovation influencent positivement son adoption. Le modèle de Rogers a été critiqué pour son manque de spécificité puisqu'il a été développé pour s'appliquer à toutes sortes d'innovations. Or, l'adoption d'une innovation comme les NTIC revêt des caractéristiques particulières.

La second modèle est le MAT (Modèle de l'acceptation de la technologie) de Davis (1989).

Ce modèle se base sur la théorie de l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen (1975) afin d'expliquer le phénomène d'adoption des technologies de l'information spécifiquement. Toujours selon le MAT, le comportement de l'individu dépend directement de l'intention de réaliser ce comportement. L'intention est fonction de l'attitude qui est déterminée par deux types de croyances : l'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue. Ainsi, l'attitude de l'individu face au système est basée sur l'impact qu'il aura sur ses performances. Le MAT a été largement utilisé dans les travaux portant sur l'adoption des NTIC.

Le troisième modèle est proposé par Dbholkar et Bagozzi (2003). Ce modèle suppose que des déterminants comme les attributs de l'automate, les facteurs situationnels comme l'attente et des variables individuelles (le besoin d'interaction humaine, la recherche de nouveauté...) expliquent le phénomène d'adoption des technologies de l'information.

Le quatrième modèle est le modèle de l'acceptation d'utilisation des technologies de l'information développé par (Venkatesh et al., 2003). Ce modèle évoque le rôle de la performance attendue, l'effort attendu, l'influence sociale et les conditions facilitatrices dans l'adoption de la technologie de l'information. Ce modèle fut également très utilisé par de nombreux auteurs qui ont tenté d'expliquer les raisons pour lesquelles une technologie pourrait être adoptée (Nicklas et Stromeir, 2011 ; Lu et al., 2008).

Par ailleurs, d'autres théories ont mis le point sur le rôle des facteurs organisationnels dans l'adoption des technologies de l'information. Le modèle principal dans ce domaine est celui de Grover (1993). Selon le modèle proposé par Grover (1993), des caractéristiques organisationnelles comme la taille, la centralisation et la formalisation influencent l'adoption des systèmes d'information au niveau des organisations en général. De plus, d'autres facteurs liés à l'environnement de l'entreprise comme la compétitivité et l'étendue du marché influencent également l'adoption.

D'autres études empiriques, qui se sont inspirées du modèle de Grover, ont détecté des relations positives significatives entre certains déterminants organisationnels comme l'attitude des gestionnaires face au changement, les ressources en connaissances technologiques et les communications externes et l'introduction des innovations.

Plus récemment, Chen et Li (2010) ont souligné que les modèles théoriques précédents sur l'acceptation des NTIC ont négligé la dimension irrationnelle et émotionnelle qui pourrait influencer l'acceptation ou le refus de l'utilisation des nouvelles technologies.

3. DÉFINITIONS DE L'E-BANKING

L'e-banking qui est un mot d'origine anglaise, représente la banque électronique. Ce terme est apparu durant les années 70, quand on a pu joindre plusieurs ordinateurs par un même réseau. Actuellement, le concept de la banque électronique a évolué, et l'on pourrait la définir comme une banque offrant des services divers aux clients par l'intermédiaire d'un simple contact électronique. Elle permet aux utilisateurs d'accéder aux services bancaires sans l'intervention d'un tiers.

Plusieurs chercheurs ont tenté de donner une définition de l'e-banking. Stamoulis (1999) le définit comme *un canal de distribution et de livraison des services financiers par multimédia, d'une façon globale et moins coûteuse*. Pour Diniz (1997), *l'e-Banking est un service fourni par plusieurs banques, il permet aux clients de mener des transactions à travers l'Internet en utilisant plusieurs moyens comme le PC, le téléphone ou autres*.

Grâce à ce service, le client pourrait accéder à ses comptes tous les jours, suivre la position de ses comptes, transférer des fonds entre les comptes, recevoir et payer des factures en ligne, et télécharger directement des relevés et des rapports (Lloyd, 2007). Cette définition a été confirmée par (Chirani et Ghofrani, 2010 ; Thulani et al., 2009) qui ont défini l'e-banking comme un service libre permettant aux clients d'une banque d'accéder à leurs comptes et aux dernières informations sur les produits et les services bancaires, et de mener toutes leurs transactions financières, à n'importe quel moment et de n'importe quel lieu, à travers un site web bancaire.

Enfin, on pourrait dire que l'e-banking représente la dernière initiative dans la gamme des prestations bancaires innovantes, tels que le télébanking, l'ATM et les cartes de débit (Rahmath et Hema, 2011). Cette innovation est considérée comme un canal de distribution efficace pour les produits bancaires traditionnels et connaît un grand essor partout dans le monde.

4. L'APPORT DE L'E-BANKING

L'e-banking apporte des avantages multiples aussi bien pour la banque que pour les clients.

4.1. L'apport pour la banque

Un des avantages les plus importants de l'e-banking, pour les banques, est **la réduction des coûts de conception et de distribution des services financiers** (DeYoung, 2003). L'utilisation de l'Internet dans les opérations bancaires contribue à la réduction substantielle des coûts d'infrastructure et de transaction⁸. En effet, les clients peuvent sans se déplacer utiliser le site de la banque afin de télécharger les applications nécessaires à leurs transactions bancaires, et cela à travers n'importe quel point d'accès à Internet.

Harper et Chan (2003) ont également souligné que les nouvelles technologies ont considérablement réduit les coûts de compilation, de traitement et de distribution de l'information.

Pour leur part, Bergers et De young (2006) ont constaté que **le progrès technologique facilite l'expansion géographique, aussi bien internationale que nationale, de l'industrie bancaire**, à travers la réduction des coûts d'agence relatifs à la distance.

Par ailleurs, **l'e-banking assure aux employés de la banque un gain de temps considérable** vu que les clients assurent désormais la majorité de leurs opérations par voie électronique. Cette métamorphose de l'industrie bancaire **permet aux employés de se concentrer davantage sur des services à plus forte valeur ajoutée, et développe par conséquent leur compétence et leur professionnalisme**. Comme le soulignent Frame et White (2009), l'innovation financière et le progrès technologique ont amélioré la productivité et le bien-être social au niveau des banques.

En outre, les nouvelles technologies de l'information et de communication permettent une **amélioration de la relation clientèle**. Ainsi, En transférant leurs services financiers du face à face à une technologie de libre-service, les banques tentent également de satisfaire les besoins et les attentes de leurs clients et d'améliorer les relations avec eux (Wessels et Drennan, 2010).

La banque pourrait désormais, via ses différents canaux, collecter des informations sur chacun de ses clients, bien définir le profil des clients et leur offrir des prestations bancaires plus adaptées à leur profil et à leurs attentes. Surtout que les clients expriment de plus en plus des choix plus personnalisés.

On peut enfin dire que l'e-banking favorise la compétitivité des banques, et leur procure une image dynamique et flexible évoluant sans cesse en fonction des besoins et des technologies.

⁸ Selon l'Association des Banquiers Américains (cité dans Belbadi, 2010 : 14), le coût moyen d'une transaction au niveau de l'agence est estimé approximativement à 1.07\$ versus 0.01 \$ pour la même transaction traitée via Internet

4.2. L'apport de l'e-banking pour les clients

La banque en ligne profite aux clients de différentes manières. Tout d'abord, elle **fournit aux clients un ensemble large et diversifié de services** qui ne sont pas disponibles dans les agences.

De plus, l'e-banking permet aux clients de **gérer leurs opérations financières d'une manière plus flexible**, accessibles 24h par jour et 7 jours par semaine, se libérant ainsi des contraintes liées aux heures et aux jours d'ouverture des agences bancaires. C'est un libre service qui **élimine les contraintes de temps et d'espace dans la performance des opérations bancaires et assure le confort et la disponibilité pour les clients** (Hu et Liao, 2011 ; Aderonke et Charles, 2010). Le client, une fois connecté à un réseau Internet, pourrait réaliser ses opérations bancaires depuis son domicile et partout dans le monde, et il n'est plus obligé d'attendre à faire la file pour accéder au guichet ou à un ATM. La banque en ligne présente donc l'avantage de réduire le nombre des visites des clients aux agences économisant ainsi leur temps et leur argent.

Par ailleurs, pour les entreprises, la gestion des flux sophistiqués de l'argent et de l'information à temps réel offerts par l'e-banking leur permet de prendre des décisions de gestion des fonds à temps voulu.

4.3. Risques et barrières à l'adoption de l'e-banking

Cette nouvelle forme de distribution des services financiers engendre de nouveaux risques (Mathieu, 2005). Ainsi, à mesure que les innovations se multiplient et se prolifèrent, les risques qui lui sont associés augmentent.

(Fergusson, 2000) évoque trois notions : la **commodité**, la **confiance** et la **complexité** pour désigner les facteurs qui déterminent les risques majeurs de la banque en ligne. En fait, bien que la banque virtuelle fournisse une large gamme de produits et de services financiers, le client ne pourra s'affranchir totalement des agences traditionnelles. Les études récentes montrent que même les clients Internet les plus sophistiqués continuent toujours à visiter leur agence. Cela pourrait être expliqué par le manque de commodité des banques en ligne.

Les risques liés à l'e-banking proviennent de sources diverses comme les actions de piraterie ou l'utilisation frauduleuse du système informatique de la banque par les employés. De même d'autres facteurs peuvent constituer des risques au développement de l'e-banking comme l'absence des lois régissant les aspects multiples des opérations électroniques.

Ces risques affectent la sécurité des opérations électroniques et diminuent, par la suite, la confiance des clients dans les transactions effectuées en ligne. Or, l'un des défis inhérents à toute opération en ligne est la capacité de sa réalisation facilement et en toute sécurité.

Selon (Balbadi, 2010), il incombe donc aux banques de contrôler régulièrement la sécurité de l'information par le moyen des expertises et des tests, et de combattre les actions de piraterie. Elles devront adapter leurs techniques de gestion des risques aux nouvelles exigences imposées par l'introduction de l'e-banking.

5. L'ADOPTION DE LA BANQUE EN LIGNE AU LIBAN

Il y a une dizaine d'années, les banques commerciales installées au Liban ont commencé à s'intéresser à l'intégration des canaux électroniques de distribution et de communication dans leur travail. Selon une enquête effectuée par ArabNet⁹, le taux d'adoption de l'e-Banking au Liban est de 54% alors que le taux moyen au Moyen-Orient est de 62%, ce qui est considéré comme un taux d'adoption élevé.

Plusieurs chercheurs se sont penchés sur l'étude des implications de l'adoption des technologies de

⁹ Cité dans "hurdles of digital banking in Lebanon", BLOMINVEST BANK, 7 mai 2016, p.2

l'information et de communication par les banques commerciales opérant au Liban.

Ainsi, Toufaily et Naoufel (2006) ont effectué une enquête auprès d'un échantillon regroupant l'ensemble des banques libanaises afin d'examiner l'impact de l'adoption des canaux électroniques de distribution et de communication sur la performance de ces banques, notamment la performance commerciale. Ils ont constaté que l'adoption du e-banking (la pénétration du e-banking était encore timide sur le marché libanais à l'époque de cette enquête) contribue à l'amélioration de la qualité des produits et des services offerts, la conquête des marchés, la réduction des frais de traitement par client et des frais de promotion, et le renforcement de la relation avec la clientèle. Leurs résultats ont confirmé que l'e-banking a comme rôle principal de permettre à la banque de mener une communication fluide et continue avec ses clients, et de personnaliser la relation avec eux en vue de gagner leur loyauté.

De même Azzam (2010) a constaté que l'Internet a considérablement transformé le processus du service bancaire et bouleversé les approches marketing adoptées ouvrant de nouvelles opportunités pour les institutions bancaires. Selon lui, les canaux de distribution (distributeurs automatiques de billets, sites Internet bancarisés, téléphones mobiles intelligents « smartphones ») se sont développés pour devenir de vrais supports informatiques intelligents qui interagissent avec les clients et leur facilitent tout genre de transactions bancaires.

Plus récemment, Hilal (2015) a souligné que les nouvelles technologies de l'information et de communication perturbent l'approche fonctionnelle de la banque au niveau de la production, distribution, organisation et productivité. En effet, selon une enquête effectuée par Hilal (2015), il apparaît que l'impact majeur des nouvelles technologies sur la fonction de distribution est la satisfaction de la clientèle. En outre, ces nouvelles innovations favorisent la rapidité et la fiabilité au niveau de la fonction de production. Quant à la productivité, elle serait désormais multipliée par 2.

L'auteur a constaté également que le premier objectif stratégique qui pousse les banques libanaises à intégrer les nouvelles technologies est le développement de leur sphère d'action et le dépassement de leurs concurrents. L'amélioration de leur productivité représente le premier avantage résultant de l'introduction des nouvelles technologies. Enfin, elle a affirmé que le taux annuel de croissance de dépenses en technologies de l'information est en augmentation.

Par ailleurs, Sankari et al. (2015) ont constaté que le degré d'innovation varie entre les banques libanaises. Toutefois, la majorité d'entre elles comme Audi, Byblos, BLOM, Fransabank, etc. fournit des services en ligne permettant aux clients d'exécuter leurs transactions bancaires, consulter le solde de leurs comptes bancaires, transférer des fonds entre les comptes, et obtenir des relevés et des documents en ligne.

6. MÉTHODOLOGIE

Nous avons utilisé la méthode qualitative afin de comprendre en profondeur les enjeux actuels de l'utilisation des canaux électroniques de distribution par le secteur bancaire au Liban. La recherche qualitative va nous aider à mieux cerner ce phénomène qui connaît actuellement un grand essor et expose les banques commerciales à des défis multiples.

Le choix de notre thème est justifié par plusieurs raisons. D'abord, le secteur bancaire au Liban joue un rôle primordial dans l'économie nationale, continue de dominer le système financier et représente le principal bailleur de fonds des individus et des entreprises. En outre, le secteur bancaire libanais est actuellement en plein processus de développement technologique, et enfin les études portant sur la problématique de l'e-banking au Liban sont encore peu nombreuses.

Huit entretiens semi-directifs, d'une heure environ, ont été conduits auprès des grands responsables dans 6 banques commerciales libanaises. Un guide d'entretien a été élaboré en vue de structurer les entretiens et d'orienter la discussion. Notre échantillon est formé de deux groupes de banques : les banques qui ont réalisé des progrès remarquables dans le domaine de la numérisation de leurs services,

et les banques qui montrent encore un intérêt timide pour l'adoption des innovations technologiques. Les banques appartenant à la première catégorie seront désignées par A1, A2 et A3 ; et celles appartenant à la deuxième catégorie seront nommées B1, B2 et B3.

Deux grands thèmes ont été discutés avec les interviewés : les facteurs qui affectent l'adoption de l'e-banking, et les défis et les enjeux liés à l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le secteur bancaire au Liban.

Guide d'entretien

- 1) **Quels sont les services électroniques offerts par votre banque ?**
- 2) **Quand précisément les banques commerciales au Liban ont-elles commencé à adopter les services électroniques ?**
- 3) **Est-ce que votre banque a mis en place une stratégie d'innovation bien définie ? Est-ce qu'il y a un comité au niveau de la banque chargé de gérer ces changements ?**
- 4) **Quels sont les facteurs qui vous ont conduits à introduire des nouvelles technologies ?**
- 5) **Pourquoi certaines banques devancent-elles les autres dans le domaine de l'e-banking ? Cela est dû à quoi ?**
- 6) **Quels sont les enjeux de l'adoption de l'e-banking ?**
- 7) **Pourriez-vous nous indiquer votre opinion personnelle concernant le rôle que joue la technologie au sein de votre banque ?**
- 8) **Quels sont les défis à surmonter durant les années à venir ? Quels seront vos projets futurs ?**

7. ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

7.1. Les déterminants de l'adoption de la banque en ligne

Selon Toufayli (2004), plusieurs facteurs, comme la taille de la banque, son infrastructure technique, l'expérience internationale des décideurs et leur maîtrise de l'innovation, la présence d'un personnel technique compétent et enfin le risque associé à l'adoption de la banque électronique, ont favorisé l'intégration des innovations technologiques au sein du secteur bancaire libanais.

Nos entretiens ont révélé que les facteurs principaux qui affectent l'adoption des équipements bancaires libre service par les banques commerciales au Liban sont : l'existence des opportunités technologiques (Internet), la perception de l'avantage relatif des innovations technologiques, la pression concurrentielle, et la taille de la banque.

7.1.1 L'existence des opportunités technologiques

Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) envahissent le quotidien des entreprises du monde entier, et connaissent un progrès surprenant. Les banques commerciales se sont lancées dans la mise en place d'un processus de plus en plus innovateur et technologique pour répondre aux exigences actuelles et futures du marché. Le taux d'utilisation de l'Internet et le nombre des clients disposant d'un portable téléphonique a considérablement augmenté en un temps record. Le nombre d'utilisateurs de l'Internet en 2015 a atteint environ 800 millions et il est prévu d'augmenter jusqu'à atteindre 1.8 milliards en 2019¹⁰. Cette expansion de l'Internet a radicalement transformé le visage du monde et les banques commerciales ne feront pas exception à cette inondation numérique.

« L'évolution technologique est très rapide partout dans le monde, la plus grande entreprise qui loue des voitures est virtuelle et ne possède pas des voitures. Les visiteurs de Facebook augmentent de manière

¹⁰ Rapport effectué par KPMG « Mobile Banking 2015 »

considérable. Le secteur bancaire ne pourrait pas rester tel qu'il est, il faut s'adapter aux évolutions des comportements des clients et relever ces nouveaux défis ¹¹ » (Banque A1).

« Actuellement, l'intégration des canaux alternatives de distribution est devenu une priorité pour nous. On ne pourrait plus ignorer désormais que le contact virtuel représente un aspect primordial de l'industrie bancaire à côté du contact physique » (Banque A2).

« Le consommateur libanais est de plus en plus conscient de l'importance de la technologie dans sa vie quotidienne, le taux d'utilisation de l'internet est en croissance continue¹², donc en tant que secteur bancaire on devrait suivre toujours l'évolution des besoins et des habitudes de nos clients » (Banque B1).

7.1.2 La perception de l'avantage relatif des innovations technologiques

« L'avantage relatif », développé dans les théories sur l'adoption des innovations évoquées plus haut, désigne le degré auquel une innovation est perçue comme offrant un avantage supérieur à celle qu'elle remplace. Cet élément vient à la tête de la liste des facteurs évoqués par nos interviewés.

« C'est un service qui représente une valeur ajoutée pour nous, on ne peut plus s'en passer quoique ses avantages (financiers) sont plutôt indirects et axés sur le long terme » (Banque B1)

« L'adoption des services bancaires en ligne va nous aider énormément à alléger la pression accrue dans nos nombreuses agences, surtout au niveau des services bancaires simples : les gens attendent considérablement dans les grandes agences pour effectuer des opérations bancaires régulières et simples ne nécessitant pas un contact physique avec la banque » (Banque A3).

« Aucun produit n'est attirant autant que les services bancaires automatisés surtout pour les clients jeunes, l'innovation est désormais synonyme du digital pour le secteur bancaire puisque le temps des innovations en terme de qualité de services offerts est révolu, et actuellement ce ne sont pas donc les produits qui sont vecteurs d'innovation mais leurs canaux de distribution » (Banque A2).

« Nous sommes conscients que l'e-banking améliore l'image de marque de notre banque, et l'utilisation des services numérisés par les clients leur procure un sentiment de modernité » (Banque B2).

7.1.3 La pression concurrentielle

Grover (1993) a proposé un modèle sur les facteurs organisationnels associés à l'adoption des technologies de l'information et des communications. Il a trouvé que des éléments reliés à l'environnement de l'organisation comme la compétitivité et l'étendue du marché sont influents au regard de l'adoption.

Quant aux banques, elles subissent une pression des institutions financières non bancaires qui font de plus en plus des activités bancaires et disposent des systèmes informatiques développés. Ainsi, les banques ont commencé à adopter les canaux électroniques de distribution pour faire face à la concurrence de ces nouveaux entrants sur le marché, et pour répondre aux attentes de leur clientèle. Les clients, dispersés partout dans le monde réclament désormais des services rapides et faciles compatibles avec leur style de vie et leurs déplacements réguliers.

¹¹ Les verbatim évoqués dans cette partie sont la reproduction intégrale des propos des gestionnaires bancaires que nous avons interrogés lors de nos entretiens.

¹² Le taux de pénétration Internet au Liban était 23.68 en 2009 (le taux mondial est de 26.7%) - Union internationale de télécommunications

« L'internationalisation accrue du marché bancaire et la concurrence forte provenant des « Clicks and Mortar »¹³ et des « Pure player »¹⁴ nous incite à diversifier nos canaux de distribution et à utiliser l'innovation technologique comme une stratégie de différenciation » (Banque A1)

Dans ce même cadre, certaines banques adoptent de nouveaux canaux de distribution électroniques car leurs concurrents l'ont fait (Stamoulis DS, 1999). C'est un facteur qui est tellement primordial pour les banques de petite taille. Ces dernières ne font pas des études développées pour suivre les évolutions des besoins de leurs clients, mais elles se trouvent obligées d'adopter les canaux alternatifs de distribution pour faire face à leurs concurrents qui se sont lancés largement dans cette voie.

« Toutes les institutions bancaires sur le marché assurent actuellement une livraison automatisée des produits et services bancaires. Donc, on devrait faire pareillement ou on serait exclu du marché » (Banque B3).

Ainsi, pour rester compétitives, les banques commerciales intègrent les éléments de technologie de pointe et se construisent un environnement financier de plus en plus futuriste.

7.1.4 La taille de la banque

Selon le modèle de Grover (1993) évoqué plus haut, la taille de l'organisation influence l'adoption des innovations. De même, Diniz (1998) a trouvé que la probabilité d'adoption des innovations technologiques et la création de nouvelles opportunités est plus importante dans les grandes banques.

En effet, les grandes banques offrent habituellement une plus large gamme de services électroniques, notamment des demandes de prêts et des services de courtages (Schaechter et Nsouli, 2002).

Notre étude a confirmé cette donnée : les grandes banques libanaises ont intégré les premières le domaine de l'e-banking, et ont effectué des progrès remarquables dans ce domaine, alors que dans les autres banques, l'offre des services bancaires électroniques demeure limitée. En fait, le développement de l'e-banking engendre des coûts importants d'investissement en vue de renouveler et de développer les technologies utilisées, et les grandes banques sont plus capables à assumer ces coûts et à effectuer une expansion de leur capacité de production. Les grandes banques libanaises sont les mieux équipées en ressources humaines et financières pour assurer au public une meilleure expérience. Elles font des recherches permanentes pour suivre les dernières tendances en matière de technologie. Ainsi, les banques leaders au niveau des actifs ou en termes de profits, sont également les leaders en termes d'innovations technologiques. Pour certaines, les opérations à travers les canaux alternatifs de distribution (ADS) ont dépassé celles effectuées au niveau des agences.

« On a consacré un grand budget pour le développement continu des services bancaires numériques et l'adoption des modèles les plus avancés, ce budget est équivalent à celui consacré à toutes les autres activités de la banque » (Banque A2)

« Notre banque a été la première dans le Moyen-Orient qui a lancé le Novo, c'est une technologie qui s'appuie sur le video banking. On travaille toujours pour être leaders dans le domaine de l'e-banking. Par exemple, on a adopté récemment l'omnicanal qui est une synergie entre les forces du digital et celles des points de vente physiques » (Banque A1).

Par ailleurs, les banques de grande taille sont plus aptes à attirer des ressources humaines hautement qualifiées ou bien à former le personnel actuel pour qu'il puisse maîtriser les nouvelles technologies et instaurer, par conséquent, les nouveaux systèmes et processus de travail.

« La formation scientifique et technique de nos employés revêt une importance particulière et constitue un

¹³ Des banques qui combinent entre les canaux physiques et les services en ligne à travers le Web

¹⁴ Des banques qui vendent leurs services seulement sur Internet en utilisant le serveur World Wide Web et qui ne possèdent pas des canaux de distribution tangibles.

avantage stratégique principal dans la mise en place des nouvelles technologies dans notre banque » (Banque A3).

« Notre succès dans le domaine de l'e-banking dépend des efforts de notre équipe informatique. Les petites banques achètent les nouveaux produits digitaux alors que nous c'est notre équipe qui les conçoit et les lance. Cela nous permet d'effectuer régulièrement les modifications nécessaires afin de les adapter aux besoins du marché » (Banque A2).

7.2. Les enjeux de l'e-banking

L'adoption de l'e-banking présente des enjeux multiples pour le secteur bancaire libanais. Tout d'abord, C'est une nouvelle façon de faire les choses qui va susciter la réticence d'un public habitué aux contacts humains et chaleureux dans le monde du travail. En plus, ces mutations technologiques engendrent des restructurations multiples. Enfin la modification des lois et des règlements actuels constitue un défi important à relever.

7.2.1. La résistance élevée du public aux changements

Selon (Collerette, Delisle et Perron, 1997 : 94), La résistance au changement organisationnel est définie comme étant « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement ». Selon les mêmes auteurs, la résistance constitue le compagnon paradoxal de l'agent de changement

Quant aux changements liés à l'introduction de l'e-banking dans les banques commerciales libanaises, plusieurs résistances en découlent. Comme le soulignent (Alsajjan et Denis, 2010 ; Al-Somali, Gholami et Cleff, 2009), dans les pays du Moyen- Orient, les clients hésitent encore à utiliser les services bancaires via Internet.

En fait, une bonne partie des libanais est soucieuse d'entretenir des relations personnelles avec les banquiers et hésite encore à opter pour des services bancaires en ligne. A une relation standardisée sur Internet, beaucoup de libanais préfèrent une relation interpersonnelle, voire une relation plus concrète. De plus, ils se méfient de la sécurité des transactions effectuées en ligne.

Les consommateurs ne semblent pas toujours convaincus de la pertinence des décisions de remplacement des canaux bancaires traditionnels par les nouveaux canaux virtuels et tentent d'adopter des comportements résistants ; surtout que la culture libanaise favorise les relations interpersonnelles dans le monde du travail.

« A chaque intégration d'une nouvelle procédure, on devrait faire face à une réticence de la part de notre clientèle. Même quand on a commencé à appliquer le système de la queue à la banque, les gens étaient frustrés car ils furent obligés de traiter avec des employés autres que ceux auxquels ils étaient habitués » (Banque A1).

« L'importance des relations personnelles et des interactions sociales dans la société libanaise freine toujours l'utilisation des services bancaires en ligne » (Banque B1).

« Les gens craignent encore le système, ils s'abstiennent parfois d'effectuer des opérations en ligne, surtout dans le cas des versements : ils veulent recevoir immédiatement un avis de paiement » (Banque B2).

Ces résultats confirment ceux dégagés par Sankari et al. (2015) qui ont effectué une étude quantitative auprès d'un échantillon de clients des banques libanaises. Leurs résultats ont montré que 49 % des clients interrogés affirment que l'e-banking est une question de confiance pour eux : ils ont besoin du contact humain pour développer une relation de confiance avec leur banque. Alors selon les auteurs, les banques sont appelées à avertir leurs clients de leurs politiques de protection.

Les employés adoptent également une attitude négative lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail (Lamoureux et Gosselin ; 1996 : 486). Ils réagissent de manière négative quand ils se trouvent obligés à apprendre de nouvelles tâches et responsabilités, à adopter de nouveaux comportements, et à abandonner leurs habitudes quotidiennes.

« On fait face également à une résistance de la part de certains employés surtout ceux qui travaillent depuis des années d'une certaine manière et veulent continuer à travailler comme ils en ont l'habitude, alors que notre banque se lance dans un vaste projet de changement qui lui incombe d'adopter un nouveau système bancaire central » (Banque A1).

Les banques sont conscientes de l'importance de ce phénomène et essaient de réduire ses conséquences et de le contrer.

« Afin de créer un environnement favorable aux échanges bancaires électroniques, on devrait mobiliser l'attention de nos clients et les rendre plus conscients de l'importance de ces changements » (Banque A3).

« Il faut déployer tant d'efforts avec les gens qui sont totalement dépendants de la banque, car le degré de leur incertitude dans ces changements est trop élevé. On devrait les convaincre de changer leurs habitudes et leur assurer que tout va bien se passer » (Banque B1).

Ainsi, pour faire face à la résistance aux changements, les banques multiplient les publicités et les messages à l'encontre de leurs clients à travers tous les médias disponibles, font participer les employés à la mise en œuvre des stratégies de l'e-banking, et essaient d'instaurer un climat de confiance afin de réduire les incertitudes et les craintes relatives à ces nouveaux changements.

7.2.2. Le développement des infrastructures et des systèmes technologiques actuels

Le volet technologique revêt une importance particulière dans le processus de mise en œuvre des canaux électroniques de distribution. Les projets stratégiques impliquent la nécessité du remplacement des services bancaires de base et des autres services comme le CRM, la plate-forme bancaire, le nouveau processus opérationnel automatisé et le système de management.

« Les légères modifications d'un grand système tel que le nôtre implique des changements multiples. Cela représente un grand défi pour nous et nécessite un travail laborieux de notre part à chaque adoption d'une nouvelle innovation » (Banque A2).

« Notre système informatique date depuis 20 ans, sa mise à niveau serait très coûteuse et de plus le fait de le remplacer sans affecter la continuité des opérations bancaires représente un grand défi pour nous » (Banque B1).

« Quand on introduit des nouvelles technologies, on devrait avoir une architecture IT bien claire. En fait, il y a beaucoup de systèmes, et il faudrait déterminer comment ces systèmes vont s'entendre ensemble, peut-être on devrait nommer un architecte en chef pour assurer ce type de travail, c'est un défi important à relever » (Banque A2).

Enfin, cet enjeu englobe aussi la couverture des téléphones mobiles et des services Internet. En fait le Liban est équipé de L'Internet le plus lent (670kB /s) ¹⁵ et le plus cher dans le monde. Cela pourrait décourager le public de l'utilisation des services bancaires numériques.

¹⁵ Akamai's state of the internet Report for the first quarter of 2015

7.2.3 La conduite des changements structurels et organisationnels

Selon (Deize et al. 2000), l'e-banking est considéré comme une technologie perturbatrice dont l'adoption a des implications sérieuses sur les méthodes et les processus de production des services de la banque. Ainsi, l'adoption de cette pratique innovante, va au delà d'une simple mise à jour technologique et engendre une remise en cause des processus d'affaires et de la structure interne de l'organisation

La conduite des changements liés à l'adoption des services bancaires électroniques est au cœur des préoccupations des responsables que nous avons interrogés. Ces derniers voient que les banques doivent faire preuve de beaucoup de flexibilité pour adapter leurs activités traditionnelles à ces nouvelles innovations technologiques.

« On devrait assurer une bonne gestion des programmes liés à l'introduction de la banque électronique. Cela s'avère difficile d'autant que n'importe quelle implantation d'un nouveau système bancaire échoue dans 70% des cas » (Banque A1).

« On devrait avoir un bureau de gestion des projets afin de gérer les nouveaux projets, et aussi une équipe de travail bien dévouée pour travailler sur ces nouveaux projets ». (Banque B2)

« Le traitement avec les fournisseurs représente un défi majeur pour nous. Ces derniers ont seulement pour objectif de gagner de l'argent et ils nous infligent beaucoup de charges. On devrait alors savoir bien commander et négocier » (Banque A1).

« Pour relever ces nouveaux défis, il est important de développer des méthodes de conduite de changement ; toutes les tâches devront être formalisées et planifiées comme c'est le cas pour les projets classiques »

Certaines banques ont effectué des changements structurels importants afin d'accompagner ces transformations.

« Un changement structurel important a eu lieu lors de la création d'un nouveau département qui a pour mission de surveiller et de superviser le programme de transformation en collaboration avec les différentes unités de la banque » (Banque A1).

« Suite aux évolutions rapides de la technologie et les grands projets informatiques qui lui sont associés, nous avons apporté des modifications importantes à notre structure organisationnelle en vue de favoriser la réalisation de nos options stratégiques dans ce domaine » (Banque A3).

Toutefois, le management des changements est une question épineuse pour les banques de grande taille, et engendre des modifications et des restructurations compliquées.

« Nous sommes une grande banque alors n'importe quel changement, quel qu'il soit, entraîne des changements plus grands qui s'étendent à tous les aspects de notre activité bancaire » (Banque A2).

7.2.4 Le risque juridique

Selon (Pickens et al, 2009)¹⁶, le gouvernement, en tant que décideur politique, devrait accroître les opportunités de développement de l'e-banking. Il pourrait façonner les réglementations de manière à permettre l'expérimentation durant la phase préliminaire de l'intégration des nouveaux services électroniques et augmenter son contrôle et sa surveillance à travers les différentes phases. Au niveau de chaque phase, les fournisseurs ont besoin d'être encouragés par les autorités. Ces derniers devront élaborer des réponses aux multiples risques et opportunités.

¹⁶ Scenarios for branchless banking in 2020

Les clients libanais considèrent les nouveaux produits électroniques offerts par les banques comme des « *produits sophistiqués* » et exigent la mise en place des législations sur la sécurité, la confidentialité et les fraudes au niveau du pays (Toufayli et Nawfal, 2006). En fait, la majorité des interviewés ont affirmé que le cadre législatif actuel est caractérisé par l'ambiguïté et l'incertitude. Il faudrait le développer conformément aux changements perpétuels dans le domaine des technologies de l'information et de la communication.

« Les NTIC changent rapidement, cela implique la nécessité de remettre en cause continuellement les réglementations établies. Or au Liban la réforme est trop lente et le gouvernement n'est pas capable de réagir rapidement face à ces évolutions technologiques afin de protéger le secteur et le public » (Banque A3).

« En tant que secteur bancaire, la cohérence des lois sur les opérations électroniques est une nécessité pour nous » (Banque B1).

« Les législations et les règlements de la banque centrale impose aux banques des restrictions multiples pour l'ouverture des comptes, l'octroi des crédits et de cartes de crédits. Cela freine également le développement des opérations bancaires en ligne » (Banque B3).

De plus, le pouvoir législatif n'a pas encore voté une loi sur la signature électronique numérique. Or, cela est crucial pour effectuer des virements bancaires en ligne entre deux établissements bancaires différents, ce qui est toujours prohibé par la loi. Mais en attendant, les banques se livrent à ce type de virements avec consentement tacite de la BDL.

« Le problème majeur au niveau juridique est que la signature électronique n'est pas encore légale au Liban. Les lois en vigueur au pays n'autorisent pas la signature électronique » (Banque B2). Pour contourner cet obstacle, les banques signent un contrat avec les clients en y insérant une clause de reconnaissance de la signature électronique.

Enfin, on pourrait dire qu'en favorisant la simplicité, la fiabilité, la sécurité et la confidentialité des opérations bancaires numériques, le gouvernement améliore l'accès du public à ce type de service et accélère l'inclusion financière globale.

CONCLUSION

Alors qu'autrefois les agences représentaient le circuit de distribution exclusive pour les banques commerciales, la plupart d'entre elles se lancent actuellement dans la création des canaux virtuels de distribution.

Le développement des services bancaires en ligne vient répondre à plusieurs exigences comme la concurrence féroce entre les banques commerciales libanaises, la perception des atouts de ces services et la volonté des gestionnaires bancaires de rattraper les évolutions frénétiques dans le domaine de la technologie de l'information et de la communication.

L'étude qualitative nous a permis de vérifier la pertinence des certains facteurs et variables, issus de la littérature sur l'adoption des technologies de l'information et des recherches antérieures, dans le contexte libanais.

En outre, Nos résultats ont mis le point sur les enjeux les plus importants pour les banques commerciales opérant au Liban lors de l'intégration des services bancaires électroniques.

D'abord les banques doivent faire face à une résistance de la part des clients qui préfèrent le contact humain lors de l'exécution de leurs opérations bancaires. Ensuite, les changements et leurs implications stratégiques et structurelles posent des défis multiples. Les banques seront appelées à conduire les

changements à venir avec professionnalisme et efficacité malgré les problèmes et les pressions multiples qui les entourent.

Enfin, le cadre juridique actuel devrait évoluer à mesure que l'étendue des technologies adoptées s'élargit. Ce qui n'est pas toujours évident vu la rigidité des lois en vigueur et la permanence des crises politiques et administratives au pays.

BIBLIOGRAPHIE

- Aderonke et Charles (2010) "An Empirical Investigation of the Level of Users' Acceptance of E-Banking in Nigeria" *Journal of Internet Banking and Commerce*, 15 (1).
- Alsajjan B et Dennis C (2010) 'Internet banking acceptance model: a cross-market examination' *Journal of Business Research*, 63, 0148-2963
- Al. Somali S.A. et Clegg B. (2009), "An investigation into the acceptance of online banking in Saudi Arabia", *Technovation*, 29 (2), 130-141
- Azzam E. (2010), "L'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur le marketing bancaire", *Revue Proche Orient*, FGM, Université Saint-Joseph
- Berz K. et al. (2009), "Come out a winner in retail banking", the Boston Consulting Group BCG.
- Colletette P., Delisle G. et Perron R, (1997), " Le changement organisationnel : Théorie et pratique, Presses de l'université du Québec
- Daghfous N. Et Toufaily E. (2006), « **L'impact** de l'adoption de E-banking sur la performance commerciale des banques : Cas du marché Libanais »,
- DeYoung, R., Lang, W. W. et Nolle, D. E. (2006), "How the Internet Affects Output and Performance at Community Banks", *Journal of Banking and Finance*.
- DEYOUNG, R. et HUNTER, W.C. (2003), « Deregulation, the Internet and the Competitive Viability of Large Banks and Community Banks » dans GUP B.E. (sous la direction de) (2003), *The Future of Banking*, Quorum Books, Londres, pp.173-201
- Dabholkar, P.A. et Bagozzi, R.P.(2002), " An attitudinal model of technology-based self-service: Moderating effects of consumer traits and situational factors" *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 318-341
- Davis, D. (1989), "Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology", *MIS Quarterly*, 13, 319-336.
- Deise M.V., Nowkios C. et King P. (2000), "Executive's Guide to E-Business: From Tactics to Strategy", John Wiley and Sons, New York, NY
- Diniz E.,(1998), "Web banking in USA" *Journal of Internet Banking and Commerce*, 3 (2)
- FERGUSON, R.W. Jr. (2000), « Electronic commerce, banking and payments », *BIS Review*, 38
- Gerbaix S (2000), « L'accès direct au système d'information par les clients via les médias électroniques. Quelles implications ? Le cas des prestations bancaires à distance », *Horizons bancaires*, 316, février 2000
- Chirani, I. ET Ghofrani. Y. R. (2010), "Designing a Model for Explanation of the Internet Banking Acceptance Rate" *Proceedings of the 2nd IEEE International Conference Information Management and Engineering (ICIME)*. 16-18 April. Rasht, Iran: IEEE, 627- 633
- Fishbein, M., Et Ajzen, I. (1975). "Belief attitude, intention and behaviour: An introduction to theory and research", Addison-Wesley
- Frame, S.W. et White L. (2009), "Technological Change, Financial Innovation, and Diffusion in Banking", *The Oxford Handbook of Banking*, Oxford University Press, Chapter 19.
- Grover, V. (1993) "An Empirically Derived Model for the Adoption of Customer- based Interorganizational Systems," *Decision Sciences*, 24(3), 603-640
- HARPER, I.R. ET CHAN, T.C.H. (2003), « The Future of Banking: A Global Perspective » dans GUP B.E. (sous la direction de) (2003), *The Future of Banking*, Quorum Books, Londres, pp.19-30.
- Hilal M. (2015), "Technological Transition of Banks for Development: New Information and

Communication Technology and Its Impact on the Banking Sector in Lebanon”, *International Journal of Economics and Finance*; 7 (5)

- Hu, Y., and Liao, P. (2011). Finding critical criteria of evaluating electronic service quality of internet banking using fuzzy multiple-criteria decision making. *Applied Soft Computing*, 11, 3764-3770.
- Lamoureux G., Gosselin E. et Dolan S, L, (1996), “ Psychologie du travail et des organisations, Montréal : Gaétan Morin
- Lloyd K. (2003), « Win with respect and trust “, *Executive Excellence*, 20 (1).
- Mitchel et al. (2011), “Internet use, happiness, social support and introversion: A more One grained analysis of person variables and internet activity, *Computers in Human Behaviors*, 27
- Niklas, S. J., & Böhm, S. (2011). Applying Mobile Technologies for Personnel Recruiting –An Analysis of User-Sided Acceptance Factors. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 3(1), 169-178
- Pickens M., Porteous D. et Rotman S. (2009), “ Scenarios for branchless banking in 2020”, Focus note 57, Washington DC: CGAP
- Rahmath S., Hema D. (2011), “Internet Banking Adoption in an Emerging Economy: Indian Consumer’s Perspective”, *international Arab Journal of e-Technology*, 2 (1), January 2011
- Rogers E.M (1983), “The diffusion of innovations”, New York, New York Free Press
- Rogers E.M., (1995), “Diffusion of innovations”, New York, New York Free Press
- Sankari A. Et al. (2015), “ Factors affecting the adoption of internet banking in Lebanon”, *Journal Impact Factor*, 6 (3), 75-86
- Stamoulis D.S. (1999), “How Bank fit in an internet commerce business activities model”, *Journal of International Banking*.
- Thulani et al (2009), “Adoption and Use of Internet Banking in Zimbabwe: An Exploratory Study,” *Journal of Internet Banking and Commerce*, 14 (1)
- Toufaily, E. (2004). Adoption de la banque électronique et son impact sur la performance organisationnelle: Cas du secteur du marché du Liban. (Doctoral Dissertation). Université du Québec à Montréal, Canada
- Wessels, L. Et Drennan, J. (2010). An Investigation of Consumer Acceptance of -banking. *International Journal of Bank Marketing*, 28 (7), 547-568.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., and Davis, F. D. (2003). “User acceptance of information technology: toward a unified view”, *MIS Quarterly*. 27(3): 425-478.

UN REGARD SUR LA RELATION ENTRE LE SECTEUR IMMOBILIER ET LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE AU LIBAN¹

Danièle CHEHADE - Chargée d'enseignement à la FGM
danielle.chahade@usj.edu.lb

RÉSUMÉ

Les bulles immobilières spéculatives affectent les comportements d'investissement et de consommation, le niveau général des prix, les taux de change et, par conséquent, les échanges commerciaux et les marchés financiers. Les recherches abondent sur l'importance de l'impact des cycles immobiliers sur ceux économiques, mais aussi sur la causalité de la relation entre l'activité des marchés immobiliers et les fluctuations conjoncturelles. L'objet de cet article est d'apporter des éléments de réponse sur le sens de cette causalité au Liban. À partir d'un modèle de régression simple, sur la période 1993-2015, il s'avère que les variations des permis de construire d'une année sont fonction du taux de croissance du PIB de l'année précédente. Les limites de l'étude mettent en évidence d'autres facteurs dont la prise en compte permettrait d'aboutir à des résultats plus concluants.

Mots-clés : Cycles immobiliers ; cycles conjoncturels.

ABSTRACT

Speculative real estate bubbles affect investment, consumption, the price level, exchange rates and, therefore, trade and financial markets. There exists a wealth of research on the importance of the impact of real estate cycles on economic cycles, but also on the causal relationship between the real estate markets' activity and economic fluctuations. The purpose of this article is to determine the direction of this causality in Lebanon. From a simple regression model over the period 1993-2015, it appears that changes in building permits are based on the GDP growth rate of the previous year. The limitations of the study highlight other factors which, if considered, would lead to more conclusive results.

Keywords: Real estate cycles; business cycles.

INTRODUCTION

La crise mondiale, qui a sévèrement frappé la plupart des économies en 2008/2009 confirme que l'immobilier est un facteur partiellement aggravant, sinon déclencheur, dans certains pays, de déséquilibres et de dysfonctionnements économiques majeurs. Aux États Unis et dans la zone euro, plusieurs économies ont souffert, voire continuent de souffrir, de l'impact du recul du secteur immobilier. Or, dans la mesure où les fluctuations de l'activité sur le marché immobilier affectent les comportements d'investissement ou de consommation, le niveau général des prix, le commerce extérieur et les marchés financiers, se pose la question de leur impact sur la conjoncture économique et, par conséquent, sur les politiques monétaire et budgétaire à adopter pour garantir la stabilité financière (Thalmann, 2010) (Timbeau, 2014).

¹ Je souhaite exprimer ma gratitude à l'égard de Dr. Nicole Ballouz Baker pour sa précieuse contribution à la section économétrique de cet article

Les banques centrales considèrent que les permis de construction sont des indicateurs majeurs pour décider de la politique monétaire la plus adaptée à l'économie du pays puisqu'ils mettent en évidence les anticipations des agents quant à la conjoncture économique. En effet, les fluctuations de l'activité dans le secteur de la construction interviennent d'habitude au début d'un cycle économique. En d'autres termes, le secteur immobilier reste dépendant de la confiance des agents économiques, comme en témoigne la forte corrélation entre les indicateurs de confiance et l'activité du secteur, d'où l'importance des indicateurs mesurant la performance du secteur dans la formulation des politiques économiques (OFCE, 2006). De plus, le secteur immobilier a une influence significative sur la consommation des ménages, autre pilier essentiel de la croissance. On pourrait conclure que la croissance économique dépend fortement de celle du secteur immobilier à cause de l'importance de l'effet multiplicateur des dépenses d'investissement et de consommation qu'il engendre sur le PIB (Grjebine, 2015).

Par ailleurs, l'expansion de l'économie est un moteur de croissance du secteur immobilier puisque les richesses additionnelles dégagées en période d'expansion seront investies, du moins en partie, dans le secteur immobilier. En d'autres termes, le secteur immobilier est un canal de transmission des politiques économiques, notamment de la politique monétaire à travers les fluctuations des taux d'intérêt. De plus, un pays en pleine croissance économique est un pays qui a vocation à aiguïser l'intérêt des étrangers ou à inciter les citoyens expatriés à revenir dans leur pays. Le résultat est donc qu'un pays en croissance économique est un pays qui pourrait voir sa population augmenter. Cette population serait, de facto, à la quête d'un logement, d'où une croissance possible du secteur immobilier.

Par conséquent, de l'avis général, l'immobilier est un facteur clé de croissance économique mais son évolution est aussi fonction de l'environnement économique même si l'impact de l'immobilier sur la conjoncture économique, et inversement, diffère d'un pays à un autre, spécialement en période de crise (Heyer et Timbeau, 2006) (Catte et al, 2004). Aussi, la corrélation entre le secteur de l'immobilier et la conjoncture économique a fait l'objet de plusieurs recherches qui se sont penchées sur son sens et sur son intensité.

Nous nous intéresserons dans cet article à explorer cette corrélation au Liban : l'immobilier affecte-t-il la conjoncture ou est-ce l'inverse ? En d'autres termes, la récession est-elle la conséquence d'un recul du secteur immobilier ou est-ce parce qu'il y a une récession que le secteur immobilier régresse aussi ?

Pour ce, nous nous attarderons, dans une première partie, sur les spécificités du secteur de l'immobilier, qui en font un secteur clé dans l'économie d'un pays, et sur les indicateurs qui nous permettent de mesurer sa performance. Puis, et après avoir décrit l'évolution du secteur immobilier depuis les années 1990, nous nous pencherons, dans la deuxième partie, sur l'étude de la corrélation entre l'immobilier et la conjoncture économique au Liban.

I. LE SECTEUR DE L'IMMOBILIER, UN SECTEUR ÉCONOMIQUE CLÉ

I.1 Spécificités du secteur

Il est évident que la croissance économique et le secteur immobilier sont étroitement liés. Ce dernier est souvent considéré comme étant un vecteur de croissance. En France, par exemple, le bâtiment a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires de 126 milliards d'euros, soit à peu près 5% du PIB français employant 1.15 million de salariés (Guérin, 2014). Par contre, selon l'INSEE, la faible activité dans le bâtiment et la chute des mises en chantiers de logements neufs (-300,000 entre juillet 2013 et juillet 2014) aurait coûté 0.4 point de croissance en 2015 à l'Hexagone (Guérin, 2015). En effet, « Quand le bâtiment va, tout va » puisque la construction fait travailler toute une chaîne de production en amont (fabricants de vitres, cimentiers, fabricants d'ascenseurs, etc.) et en aval (plombiers, menuisiers, électriciens, etc.).

Par ailleurs, le secteur présente un avantage important : suite à un ralentissement, la reprise de l'activité est rapide puisqu'elle ne nécessite pas d'investissements conséquents, de nouvelles usines ou infrastructures. De ce point de vue, les fluctuations de l'activité du secteur sont beaucoup plus volatiles que celles des secteurs industriels comme, par exemple, l'automobile ou l'industrie lourde (Guérin, 2014).

L'immobilier et le bâtiment se distinguent également par leur capacité à créer des emplois sur tout le territoire national, à la différence de l'industrie qui se caractérise généralement par une concentration des usines, par branche, dans des régions particulières. De plus, ces emplois sont non délocalisables même si « le phénomène des travailleurs détachés », c.à.d. des travailleurs qui réalisent des missions ponctuelles dans un pays autre que leur pays d'origine, subsiste. Aussi, l'activité dans le secteur de l'immobilier peut avoir un impact plus rapide sur les taux d'emploi et de chômage au niveau national, notamment sur l'emploi des moins qualifiés.

Mais encore, nombre d'analystes voient l'acquisition d'un bien immobilier par un ménage comme aidant à créer plusieurs besoins de consommation. En effet, les personnes achetant un nouvel appartement ont tendance à acheter plusieurs biens de consommation comme le mobilier, l'électroménager, les matériels de jardinage et les équipements de cuisine. Un nouvel appartement suscite aussi recours à plusieurs services liés à son entretien et à sa maintenance (éclairage, nettoyage, etc.). Ainsi, l'achat d'un nouvel appartement (et donc une certaine croissance du secteur immobilier) entraîne une augmentation des besoins pour un ménage et conduit ainsi à une augmentation de la demande globale et de la production.

Ces spécificités, qui devraient normalement faciliter l'explication de l'impact de l'immobilier sur la conjoncture, se heurtent à d'autres caractéristiques qui, au contraire, masquent le fonctionnement des marchés de l'immobilier et, par conséquent, compliquent les prévisions des cycles immobiliers. Parmi ces caractéristiques : l'opacité des marchés immobiliers, la durée du cycle de production et les comportements d'imitation des intervenants sur les marchés (Renard, 1996).

L'opacité des marchés immobiliers est due à la confidentialité qui entoure les transactions immobilières dans presque toutes les sociétés et à la difficulté d'obtenir des informations de nature juridique ou économique qui garantiraient la fiabilité et l'exhaustivité des données statistiques. La durée du cycle de production représente le délai entre la construction et la mise en vente des actifs. Ce délai, de 2 à 5 ans, empêche les prix de l'immobilier de fluctuer conformément aux variations de l'offre et de la demande. De même, les grands projets sont généralement financés sur base de pré-vente (avant la finalisation du projet), ce qui contribue aussi à la rigidité des prix. Les comportements d'imitation, quant à eux, risquent de favoriser la volatilité des marchés à travers des anticipations auto-réalisatrices, provoquant souvent des bulles spéculatives néfastes.

1.2 Les indicateurs de performance

Etablir des indicateurs clairs permet de mesurer de façon constante dans le temps l'évolution de la performance du secteur immobilier dans un pays donné.

Les ventes immobilières se font de gré à gré mais une petite partie se fait en enchère dans le cas de saisies ou de biens vendus dans le cas de successions conflictuelles. Un premier indicateur consiste à mesurer le nombre de transactions immobilières réalisées au cours d'une période de temps donné (i.e. une année par exemple). La somme totale de ces transactions permet de mesurer la valeur totale du secteur sur une année. Cette mesure est souvent associée au PIB du pays et donne une indication claire quant à l'activité immobilière à travers le calcul de la part du secteur immobilier dans le PIB.

Un quatrième indicateur dérivé des trois précédents est la valeur moyenne des transactions immobilières. Elle permet d'évaluer les préférences des consommateurs pour un certain budget ou une certaine superficie ou leur volonté d'investir dans telle ou telle région. Cette valeur moyenne permet, aussi, de mesurer dans le temps, de manière indirecte, l'évolution des prix de l'immobilier ou de tester

l'attractivité d'une région.

Cela dit, il est toujours aussi très utile de considérer le nombre d'appartements vides, constituant en pratique le réservoir ou l'inventaire du secteur immobilier. Ce nombre est un bon indicateur de la discordance entre l'offre et la demande : l'offre étant souvent le reflet des attentes des promoteurs immobiliers au cours de plusieurs années alors que la demande est plus sujette aux fluctuations de la situation socio-économique ou sécuritaire d'un pays. Similairement, il est utile de mesurer le nombre de jours qu'il faut pour un promoteur immobilier pour vendre un appartement après la fin des travaux. Il s'ajoute au nombre de permis de construire qui permet de détailler l'évolution de l'offre dans ce secteur.

Un dernier indicateur synthétique est les livraisons de ciment, qui permet de chiffrer l'activité de construction et de comparer sa progression ou sa régression dans le temps avec plus de précision que les permis de construire, puisque la surface réellement construite n'est pas nécessairement la même que celle pour laquelle les permis ont été accordés.

2. LE SECTEUR IMMOBILIER AU LIBAN

2.1 Aperçu historique

Au début des années 90 et après quinze ans de guerre civile, le secteur immobilier, grâce à des programmes de reconstruction intensifs surtout à Beyrouth, a constitué un moteur de croissance économique. Cependant, les constructions, un peu partout dans le pays, ne montraient pas pour autant des signes d'adéquation avec la demande de l'époque. Celle-ci s'orientait plutôt vers des appartements de moyen standing, alors que l'offre proposée par la grande majorité de ces constructions s'adonnait à une clientèle aisée en provenance des pays du golfe. Ceci avait entraîné plus tard une sévère récession dont le secteur peine à sortir jusqu'à ce jour. Le marché manquait sévèrement de liquidité, entraînant par la suite une chute des prix. Les propriétaires, ne voulant pas vendre à des prix qu'ils jugeaient bien en-deçà de leurs espérances et de leurs estimations les plus pessimistes, avaient préféré attendre plutôt que d'agir et s'étaient accrochés à leurs biens.

Vers 2003, le marché recommençait à montrer des signes positifs qui se manifestaient par le retour des investisseurs étrangers : Virgin, Ericsson et bien d'autres compagnies internationales avait choisi d'installer leurs sièges dans le cœur de Beyrouth. La capitale doit son attractivité notamment à sa situation géographique qui en fait une porte d'accès privilégiée vers le Proche et le Moyen-Orient. De plus, la qualité de vie dont peuvent bénéficier les expatriés, notamment dans une région qui manque souvent de tolérance et d'ouverture, facilite leur implantation. Les lois bancaires constituent, elles aussi, un atout intéressant et offrent des conditions d'investissement favorables.

Ces atouts s'étaient révélés être d'autant plus cruciaux dans les années qui ont suivi. En 2008, dans un monde secoué de plein fouet par une crise économique sans précédent, le Liban, et spécialement Beyrouth, avait été le théâtre d'une frénésie immobilière due, en grande partie, à de considérables transferts d'argent en provenance de l'extérieur. Ceci avait engendré une augmentation sensible des prix de l'immobilier suite à une demande accrue et à des consommateurs prêts à payer le prix cher pour acquérir un bien immobilier (Clere, 2008). Au cours d'une conférence sur le boom immobilier organisé par Data Investment Consult en août 2008, Mr. Bilal Alayli, président de l'Ordre des Ingénieurs, avait insisté sur le fait que les transactions immobilières au Liban s'étaient accrues au cours des dernières années. Il avait toutefois appelé les autorités locales à imposer des limites aux crédits immobiliers, ce qui devrait faire diminuer les risques de défaut de paiement et éviter une crise similaire à celle des États-Unis.

Cet essor dans l'immobilier libanais était dû, en grande partie, aux investisseurs venus des pays arabes, notamment les pays du Golfe. En vue de créer une adéquation entre l'offre du marché libanais et cette

demande particulière pour des immeubles de luxe, plusieurs investisseurs s'étaient lancés dans de grands projets. Des tours aux multiples étages avaient progressivement remplacé les bâtisses traditionnelles au cachet typique beyrouthin. Cependant, cette demande frileuse n'avait pas résisté aux conflits armés dans les pays voisins et aux tempêtes diplomatiques entre le Liban et son environnement arabe. Le Liban avait dû assister, impuissant, à la fuite de cette manne financière et faire face, par conséquent à une nouvelle crise. Ces buildings luxueux avaient nécessité des coûts de construction et de matériaux importants. Deux options s'étaient alors offertes aux promoteurs immobiliers : baisser les prix quitte à vendre à perte ou figer les travaux, stopper net le processus de vente et patienter pour des jours meilleurs. De nombreux appartements luxueux étaient restés vides suite aux turbulences politiques régionales.

En 2010, selon Dr. Riyad Salamé, gouverneur de la Banque du Liban (BDL), l'importante hausse des prix dans le secteur immobilier observée au cours des dernières années, découlait d'une demande réelle contrairement à d'autres marchés où les transactions spéculatives s'étaient largement répandues. Il n'y aurait pas de risque d'éclatement d'une bulle à cause d'une certaine stabilité des prix due à un excédent d'offre mais aussi à une résistance de la demande à une nouvelle augmentation des prix. En ce qui concerne le secteur bancaire, les crédits à l'immobilier ne dépassaient pas 10% de la totalité des crédits tandis que les prêts à l'habitat dont les taux d'impayés s'élevaient à moins de 1% ne représentant pas plus de 3% du total des actifs des banques. En outre, la BDL avait défini un cadre lui permettant de s'assurer que les crédits à l'habitat ne seraient pas utilisés à des fins spéculatives.

Au début de l'année 2011, le marché immobilier a subi un ralentissement dû à la dégradation du climat d'investissement à cause des effets dévastateurs des crises régionales. Ce ralentissement s'est traduit par une baisse de 10.2% du volume des ventes d'immobilier durant l'année 2012, une baisse qui s'est confirmée en 2013 avec 7.2% de transactions immobilières en moins. La valeur de ces biens a, elle, été cependant moins affectée. La valeur totale des transactions immobilières entre 2011 et 2013 a oscillé entre 8.84 et 8.87 milliards de dollars avec une augmentation en 2012 (Chedrawy et Houwayek, 2014).

Depuis 2015, l'économie libanaise reste affectée par la dégradation du climat sécuritaire de la région et par l'importance des flux de réfugiés que le pays accueille. L'intensification de cette guerre dévastatrice en Syrie et le risque de débordement du conflit sur le territoire libanais continueront de constituer un frein à une réelle reprise économique. Les moteurs habituels de la croissance, les services financiers, le tourisme et l'immobilier, continueront de souffrir de la détérioration de la confiance des ménages et des entreprises. Cette confiance des acheteurs étrangers ainsi que des libanais expatriés a notamment baissé. Ce sont bien les libanais résidant dans leur pays qui maintiennent le marché à flots, toutefois avec des moyens financiers limités, ne pouvant empêcher le ralentissement du secteur, traduit par une baisse des transactions immobilières qui ont atteint le nombre de 28,722 au cours des six premiers mois de 2015, soit une baisse de 15.6% par rapport à l'année précédente. Cependant, la part des ventes aux étrangers a, elle, augmenté de 31.2% et s'est stabilisée à 669 au cours du premier semestre 2015 (Banque Audi, 2015).

En janvier 2016, 1,135 permis de construire pour une surface totale de 811,183 m² ont été délivrés, soit une hausse de 16.6% du nombre de permis octroyés par rapport à janvier 2015, mais une baisse de la surface de construction de 4.7% sur cette même période a été enregistrée. Cela prouve que la demande des libanais s'oriente progressivement vers des appartements de plus petite surface. Ces permis de construire se répartissent géographiquement de la façon suivante : le Mont-Liban domine avec 40% du nombre total de permis octroyés, suivi par le Sud avec 15.3%, le Nord avec 14.3%, Nabatiye avec 9.6%. Beyrouth, quant à elle, se classe en dernière position avec seulement 7.2% des permis. (Commerce du Levant, Janvier 2016).

Le secteur immobilier a repris son activité durant le mois de février 2016. Les statistiques, parues dans le rapport hebdomadaire de la Banque du Crédit Libanais, ont montré une augmentation mensuelle de

l'ordre de 20.26% des transactions foncières qui ont augmenté de 5,165 en janvier 2016 comparé aux 4,925 enregistrés au cours du mois précédent. Dans ce même contexte, les ventes immobilières ont augmenté de 41.01% annuellement et ont atteint 1.41 milliard de dollars jusqu'à février comparé à 1 milliard de dollars durant la même période en 2015. Il est à noter que la part des étrangers dans ces transactions immobilières a diminué pour atteindre 1.74%, comparée à 2.20% enregistrée fin 2015.

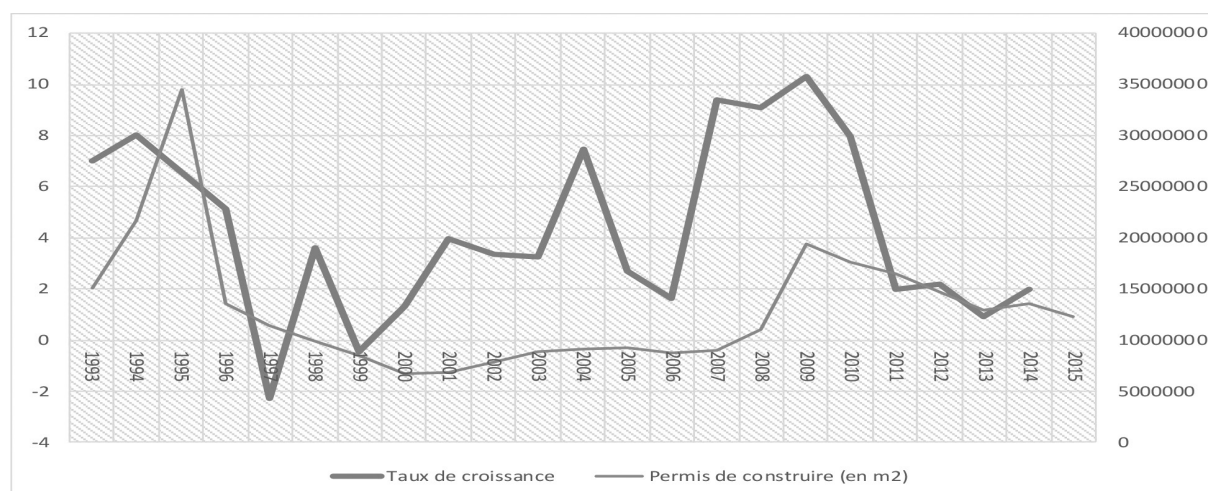
Les analystes qualifient le marché actuel de stagnant ; les libanais sont en attente de signes positifs mais tout ceci peut basculer et la situation pourrait redémarrer rapidement. Il suffit d'une éclaircie politique et régionale pour que la demande explose et que les prix repartent à la hausse.

2.2 Causalité de la relation entre le secteur immobilier et le cycle conjoncturel

Le modèle et les données

L'analyse de l'évolution de l'activité dans le secteur immobilier au Liban a montré que le marché résidentiel, surtout, tend à suivre le cycle conjoncturel. D'ailleurs la représentation graphique des fluctuations de la demande de permis de construire et celles du taux de croissance du PIB illustre généralement cette tendance (Figure 1). Afin de confirmer ce décalage d'un an environ, nous nous sommes proposés d'utiliser un modèle de régression simple avec variable retardée.

Figure 1. L'évolution du taux de croissance du PIB et des permis de construire (en m²) (1993-2015)



Les données relatives aux permis de construire (mesurés en mètres carrés), sur la période 1993-2015, figurent sur le site de la Banque du Liban et constituent notre variable dépendante. Cet indicateur a été sélectionné parmi les autres indicateurs de performance à cause de la disponibilité des données sur une longue période. Les taux de croissance du PIB, tel que recensés par la Banque Mondiale sur la même période, représentent notre variable indépendante. Les taux de croissance du PIB ont été retardés d'un an pour confirmer le sens de la relation entre les variables de la régression.

L'équation de notre modèle se présente ainsi :

$$y_t = \beta_0 + \beta_1 x_{t-1} + \varepsilon$$

Avec

y_t : l'indicateur de performance du secteur immobilier

x_{t-1} : le taux de croissance du PIB de l'année t-1

β_0 et β_1 : les estimateurs et ε : l'erreur

Les résultats : interprétation et discussion

Les résultats s'interprètent comme suit (Tableau 1) :

- il existe une relation statistiquement significative entre la demande de permis de construire et le taux de croissance du PIB de l'année d'avant (Significance F = 0.0093 < 0.05 et P-values < 0.05).
- l'estimateur β_1 montre qu'un accroissement de 1% du taux de croissance du PIB augmente la surface à construire, pour laquelle des permis ont été accordés, de 991634 m², un an plus tard.
- le taux de croissance du PIB explique à 29% environ l'accroissement des permis de construire ($R^2 = 0.29269$).

Ces résultats sur la causalité de la relation entre le secteur immobilier et le cycle économique ne sont guère concluants au vu des limites empiriques rencontrées : une étude plus complète aurait inclus d'autres indicateurs de performance du secteur de l'immobilier ; le manque de données fait obstacle à une analyse plus approfondie du comportement des intervenants dans le secteur face aux turbulences économiques dans un environnement instable. De plus, on constate un écart entre les permis de construire et les livraisons de ciment qui témoignent mieux de l'activité du secteur, ce qui reflète une prudence de la part des investisseurs. Même si cette prudence confirme le sens de la causalité, la précision de l'évaluation de l'ampleur de l'impact de la croissance sur l'activité dans le secteur immobilier s'en trouve affectée (Tableau 2).

Par ailleurs, la prise en compte des spécificités du secteur au Liban ainsi que des disparités régionales et de la distribution des revenus, ou même d'autres facteurs sociaux et institutionnels, améliorerait les conclusions dégagées du modèle (Catte et al, 2004).

Finalement, le sens de la causalité étudié se base sur un constat intuitif : les agents adaptent leurs anticipations au taux de croissance du PIB au vu l'instabilité conjoncturelle au Liban. Toutefois, ce constat soulève une problématique à explorer : l'impact de l'ampleur et de la durée des cycles économiques sur le sens de la causalité entre le cycle immobilier et celui conjoncturel.

CONCLUSION

La causalité entre la conjoncture économique et la performance du secteur immobilier a suscité beaucoup d'intérêt, notamment suite à la crise financière de 2008. La littérature sur le sens de cette causalité montre qu'elle dépend de la nature du cycle (expansion ou récession) et de facteurs économiques, sociaux et institutionnels spécifiques à chaque pays.

Après avoir étudié les spécificités du secteur immobilier, cité les indicateurs à partir desquels il est possible d'en mesurer la performance et décrit l'évolution du marché immobilier au Liban en comparaison avec les fluctuations du taux de croissance du PIB, il a été constaté que l'activité sur ce marché suit les cycles économiques avec un retard d'un an. Ce constat a été confirmé par les résultats d'un modèle de régression simple.

Le sens de la causalité est probablement lié à la volatilité de l'environnement économique. Des recherches sur ce point apporteraient des réponses qui pourraient améliorer les prévisions quant à la relation entre le secteur de l'immobilier et les agrégats macroéconomiques et, ainsi, l'efficacité des politiques monétaire et budgétaire.

BIBLIOGRAPHIE

Articles

- Catte Pietro, Girouard Nathalie, Price Robert, André Christophe, « La contribution des marchés du logement à la résilience économique », *Revue économique de l'OCDE* 1/2004 (no38), p. 139-173.
- Chedrawy Charbel et Houwayek Pierrette, « L'influence d'une nouvelle taxe sur les biens immobiliers sur le secteur immobilier au Liban – Application à Solidere », *Proche-Orient Etudes en Management*, 2014, Université Saint-Joseph de Beyrouth.
- Clere Guillaume, Été 2008 : Immobilier : la hausse des prix finira-t-elle par freiner la demande ? <http://www.libanvision.com/immoliban.htm>
- Grjebine Thomas, « Faut-il encourager les booms immobiliers pour sortir de la «stagnation séculaire» ? », *L'Économie politique* 1/2015 (n° 65) , p. 7-22.
- Heyer Éric, Timbeau Xavier, « Immobilier et politique monétaire », *Revue de l'OFCE* 1/2006 (no96) , p. 115-151.
- OFCE, « Immobilier : fissures et craquements », *Revue de l'OFCE* 4/2006 (no 99), p. 179-193.
- Renard Vincent, « Quelques caractéristiques des marchés fonciers et immobiliers », *Economie et statistique*, n°294-295, Mai 1996. Regard socioéconomique sur la structuration de la ville. pp. 89-97.
- Thalmann, Philippe. «Les fluctuations des marchés immobiliers : cycles ou bulles?..» *La Vie Économique* 2010.EPFL-ARTICLE-150039 (2010): 4-8.
- Timbeau, Xavier, «Immobilier et cycle économique : ce que nous apprend la Grande Récession», *Revue d'économie financière* 3 (2014): 41-68.

Rapports et journaux consultés

- Etudes économiques COFACE
- Rapport économique de la Banque Audi, deuxième semestre 2015, Liban
- Quelques indicateurs de marché pour l'immobilier, Bernard Thion, chercheur associé au CEREQ, Université Paris-Dauphine
- Marchés immobiliers, stabilité financière et économie, Fond Monétaire International
- Commerce du Levant, « Indicateurs du secteur réel au Liban, Mai 2016
- Libanvision, « l'immobilier à Beyrouth et au Liban », 2009
- Journal de Al Akhbar, « Les répercussions de la spéculation immobilière : des tours résidentielles vides », Eva el Shoufi, 9 mars 2016
- Blog de Charbel Nahhas, « Économie foncière et immobilière au Liban », Charbel Nahhas, Juillet 2007
- Conférence à l'Université Saint-Joseph de Beyrouth, « L'évasion fiscale locale et internationale » par Me Antoine Chenaihi, 30 janvier 2004
- Articles rédigés par le président de la RDCL parus dans les quotidiens Al Diyar et Al Safir par Docteur Fouad Zmokhol, 28 février 2015
- L'Orient-le-jour, « Vers une crise du marché immobilier libanais », Souraya Hamdan, 17 mai 2013

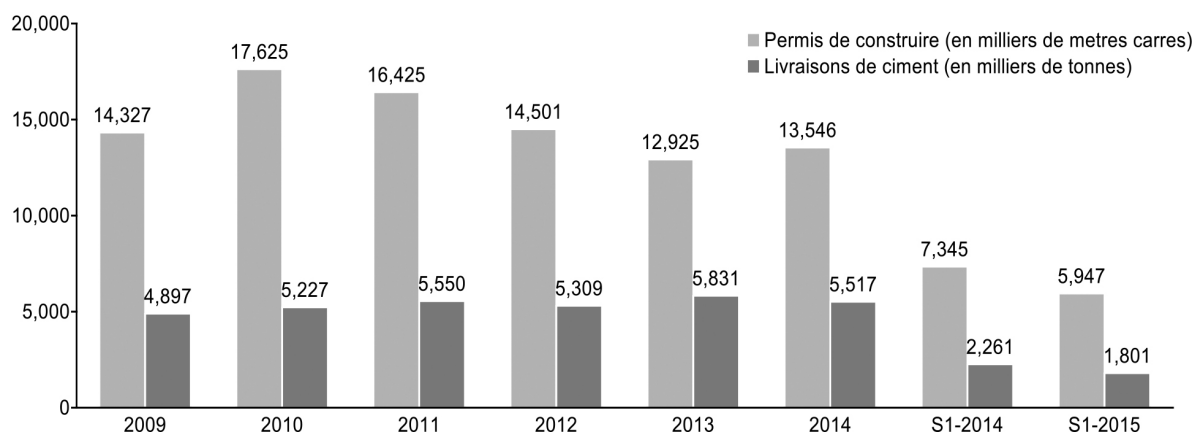
ANNEXE

Tableau 1

SUMMARY OUTPUT								
<i>Regression Statistics</i>								
Multiple R	0.541010007							
R Square	0.292691828							
Adjusted R Square	0.257326419							
Standard Error	5441420.125							
Observations	22							
ANOVA								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>			
Regression	1	2.45051E+14	2.45E+14	8.276217893	0.009323268			
Residual	20	5.92181E+14	2.96E+13					
Total	21	8.37232E+14						
	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95.0%</i>	<i>Upper 95.0%</i>
Intercept	8605348.099	1888665.302	4.556312	0.000191887	4665661.274	12545085	4665661.27	12545034.84
X Variable 1	991633.5488	344695.2139	2.876842	0.009323268	272611.9821	1710655.2	272611.932	1710655.165

Tableau 2

Evolution des indicateurs de construction



L'ACCÈS À L'EAU DOUCE DANS LE MONDE : SES PRINCIPAUX ENJEUX

Jean-Paul KANDALAFT – Professeur à la FGM
jean-paul.kandalaft@usj.edu.lb

RÉSUMÉ

Pour Koïchiro Matsuura, Directeur Général de l'Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture (UNESCO) entre 1999 et 2009, « La pénurie d'eau douce est le plus grand danger pesant sur la planète ».

L'eau douce est une ressource vitale, facteur de développement économique et social, mais aussi objet de conflits entre nations. Il s'agit donc pour nous de voir quels sont les implications socio-économiques et géopolitiques de l'accès à cette ressource qui devient un bien économique de plus en plus rare, pour une population mondiale en perpétuelle croissance, et une demande individuelle, elle aussi grandissante.

Mots-clés : Enjeu, eau douce, cycle de l'eau, changements climatiques, nappe phréatique, ressources renouvelables, réservoir d'eau, stress hydrique, bassins hydrographiques, prélèvement d'eau, consommation, pénurie d'eau, vitale, développement durable, foyers de conflits, géopolitique.

N.B. Les statistiques relatives à l'eau dans le monde ne sont souvent pas précises ni à jour. Ce sont généralement des moyennes calculées sur plusieurs années. Il faut les considérer comme un ordre de grandeur.

INTRODUCTION

La nature met à la disposition des êtres vivants un ensemble de ressources qu'ils peuvent utiliser pour la satisfaction de leurs besoins.

Certaines de ces ressources sont non renouvelables, nous citerons les combustibles fossiles (pétrole et gaz naturel...), les métaux et minéraux, les surfaces cultivables et sols fertiles qui diminuent avec l'urbanisation.

D'autres ressources sont renouvelables, mais épuisables, il s'agit principalement de la biomasse et des forêts dont le renouvellement est plus lent que la croissance démographique qui exige souvent une déforestation de grandes surfaces. Il s'agit également de la faune marine où certaines espèces de poissons disparaissent déjà, ou risquent de l'être.

Enfin, il y a les ressources renouvelables comme l'air que l'on respire, et surtout l'eau, tous deux fondamentalement indispensables à la vie. L'eau est non seulement une composante principale du corps humain (60% environ), mais elle est contenue dans tous les aliments qui le nourrissent (97% dans les tomates, 79% dans les laitues, 93% dans les concombres, 35% dans le pain, etc.)

L'eau est donc une ressource renouvelable, mais elle n'est pas illimitée et n'a pas de substituts.

Face à ces ressources, se trouvent leurs utilisateurs, une population mondiale en croissance exponentielle, qui cherche de plus en plus à améliorer son bien-être matériel, à satisfaire ses besoins socioéconomiques, par une demande d'eau, de biens et de services de plus en plus importante. Mais aussi le monde animal et végétal.

L'épuisement de ces ressources, tant quantitativement que qualitativement, est certainement une question très préoccupante à laquelle l'humanité devra répondre le plus vite possible.

En ce qui nous concerne, nous allons nous pencher sur les problèmes que peut causer l'accessibilité à l'une de ces ressources : l'eau douce.

I. LA PLANÈTE BLEUE

La Terre est souvent qualifiée de Planète bleue. Mais cela ne peut être constaté que vue du ciel. Effectivement, ce sont les astronautes qui, de leur cabine spatiale, l'ont ainsi appelée, car la couleur bleue de la terre prédominait, à cause de l'eau qui couvre près des deux tiers de la surface terrestre.

I.1 Les réservoirs d'eau

Où se trouvent toutes ces eaux? Quels sont les différents types de réservoirs d'eau, et quels en sont les stocks estimés?

Les principaux types de réservoirs d'eau sur terre sont : les océans, les mers, les fleuves, les canaux, les nappes phréatiques, les lacs et glaciers, les neiges et nuages, etc.

Les stocks des différents réservoirs d'eau ont été estimés à environ à 800 990 385 I kilomètres cubes (d'après : « L'eau ». Travaux de Ghislain de Marsily, Dominos Flammarion, 1995), détaillés comme suit :

Tableau I : Réservoirs et stocks d'eau dans le monde.

Les réservoirs	Les stocks	Pourcentage
Océans	1.350.000.000	97.4%
Eaux continentales	35.976.700	2.6%
Glaciers	27.500.000	1.98%
Eaux souterraines	8.200.000	0.59%
Mers intérieures	105.000	0.01%
Lacs d'eau douce	100.000	0.01%
Humidité des sols	70.000	0.01%
Rivières	1.700	-
Atmosphères (humidité de l'air)	13.000	
Biosphère (cellules vivantes)	1.100	
Total	1.385.990.800	100%

Ces quantités, qui ne sont qu'un ordre de grandeur, sont renouvelables à travers un perpétuel « cycle de l'eau » : évaporation des eaux des mers et océans, des rivières et des lacs sous l'action de la chaleur du soleil, condensation de la vapeur d'eau qui se refroidit dans l'atmosphère, précipitations, stockage et infiltrations.

Il en ressort de ce tableau que la plus grande partie de l'eau se trouve dans les océans et les mers ; mais cette eau est salée et elle est impropre à la consommation directe. Par contre l'eau douce, celle dont la salinité est inférieure à trois grammes par litre, ne représente environ que 3% du volume de toute l'eau de l'hydrosphère. Cette eau que nous utilisons dans notre alimentation, à notre hygiène, pour l'irrigation des terres agricoles, dans l'industrie, pour la production de l'énergie électrique etc. n'est pas

totalelement disponible, la majeure partie se trouvant soit dans les profonds réservoirs souterrains, soit gelée aux pôles.

D'après l'UNESCO, 70% de cette eau douce est stockée à l'état solide (neiges persistantes et calottes polaires) ; des 30% restantes à l'état liquide, seul 0,3% serait en surface. Glaciers exclus, il y aurait 100 fois plus d'eau douce sous le sol que sur la terre. En définitive, l'eau douce liquide accessible à l'être humain ne serait que de 0,01% de l'ensemble.

Ainsi, nous nous trouvons devant un paradoxe : abondance de l'eau mais rareté de l'eau douce. Celle-ci devient de plus en plus rare à cause de deux phénomènes principaux majeurs, mais non seulement, la croissance démographique mondiale et les problèmes de pollution. Il faut donc la protéger.

2. L'EAU DOUCE

Par opposition à l'eau de mer, l'eau douce est donc une eau non salée, ou dont la salinité très faible permet la consommation ; elle est donc caractérisée par un critère de potabilité, encore faut-il qu'elle ne soit pas polluée. Sont classées sous cette rubrique, l'eau des fleuves, des rivières, des lacs, l'eau de pluie, des glaciers, des tourbières, etc.

Mondialement, les principaux consommateurs d'eau douce sont les secteurs suivants :

- L'agriculture : absorbe pour l'irrigation près de 69% de l'eau consommée. Sont également compris sous cette rubrique l'abreuvement et le nettoyage de l'élevage, et l'aquaculture.
- L'industrie : absorbe à son tour près de 19% de l'eau consommée, d'abord pour la production de l'énergie électrique, et ensuite dans diverses opérations (dans le processus de production, le lavage et l'évacuation des déchets, le refroidissement des installations etc.).
- Les besoins domestiques (hygiène et alimentation...) et loisirs (piscines, jardins, fontaines...) sous rubrique « municipalités », absorberaient le reste, soit 12%.

Ces moyennes mondiales citées plus haut diffèrent, bien sûr, d'un continent à l'autre, d'un pays à l'autre, car tous n'ont pas le même accès à l'eau, ni le même degré de développement. Certaines Economies sont à prédominance agricole, d'autres à prédominance industrielle ou de services.

Tableau 2 : Prélèvements d'eau douce par continent et par secteur.

Rapport de prélèvement d'eau douce par continent (%).				
	Agriculture	Industries	Municipalités	Total
Monde	69	19	12	100
Europe	21	57	22	100
Amériques	51	34	15	100
Océanie	60	15	25	100
Asie	81	10	9	100
Afrique	82	5	13	100

Source : Aquastat, Usages de l'eau. Réf. 11

2.1 Les ressources mondiales en eau douce

Comme la plupart des ressources naturelles, l'eau douce est aussi inégalement répartie à travers le monde. Certaines régions et certains pays reçoivent beaucoup plus d'eau que d'autres, d'où une répartition inégale des ressources disponibles totales, et certains pays souffrent d'une insuffisance d'eau en raison principalement des conditions climatiques. Les ressources disponibles sont relatives à la quantité d'eau renouvelable durant une période donnée, qui comprend les précipitations terrestres, les flux d'eau qui entrent et sortent du pays, les lacs et rivières internes, certaines nappes sous terraines ainsi que les ressources partagées avec d'autres pays.

Les experts en la matière estiment que les précipitations annuelles en milieu terrestre sont de l'ordre de 110 000 km³ (3), desquelles 70 000 km³ environ sont éliminées par évapotranspiration dans les forêts et autres milieux naturels. Les ressources en eau disponibles annuellement en provenance des précipitations, s'élèvent donc, à environ 40.000 km³. Ce volume, rapporté au nombre de la population mondiale actuel de 7,4 milliards nous permet de constater que les 5.400 m³ d'eau douce en moyenne par personne et par an (16 000 litres environ par jour), seraient amplement suffisants pour satisfaire ses besoins. Le problème réside encore une fois dans l'inégale répartition de cette ressource sur les différentes régions de la planète, et parfois entre les différentes régions d'un même pays, créant des tensions entre elles (c'est le cas des Etats du sud-ouest américain qui se partagent les eaux du Colorado suivant des proportions bien définies par une loi qui remonte à 1922 appelée loi du Colorado).

Notons cependant, à titre indicatif, que le monde consomme globalement aujourd'hui près de 5 500 km³ d'eau douce par an, venant d'un peu plus de 500 km³ par an au début du siècle dernier.

Neuf pays se partagent près de 60% des ressources mondiales. Ce sont : les Etats-Unis, le Canada, le Brésil, la Chine, la Russie, l'Indonésie, de la Colombie, du Pérou et de l'Inde. Leurs richesses se calculent en km³ d'eau par an (ou en milliers de milliards de m³ par an) (2).

D'autres régions ou pays manquent considérablement d'eau et disposent de ressources extrêmement faibles ; ce sont les régions situées le long des tropiques, ainsi que les régions désertiques de l'Afrique du Sud et du Nord, et la plupart des pays du Moyen-Orient (Arabie Saoudite, le Koweït, la Jordanie, la Palestine, Bahreïn, Emirats Arabes-Unis, Israël...) la Libye, Malte, Chypre....Leurs niveaux de richesse en eau se mesurent en millions de m³ par an (2).

Economiquement, on préfère souvent utiliser la notion de ressources par habitant au lieu de ressources totales disponibles, ce qui reflète mieux la situation d'une population et permet ainsi de pouvoir s'adonner à des analyses comparatives de disponibilité et de consommation.

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) estime et considère qu'il y a « stress hydrique » lorsque la quantité d'eau disponible par personne et par an pour toutes les utilisations principales (domestiques, agricoles et industrielles...) est insuffisante et inférieure à 1 700m³ , soit 4 600 litres par jour et par personne; la « pénurie » ou rareté des ressources hydriques commence lorsque cette quantité tombe à moins de 1 000 m³ , c'est-à-dire à moins de 2 700 litres par personne et par jour.

En 2011 on estimait à 1,4 milliards de personnes vivant avec moins de 1 000 m³ d'eau par année (BRMG : Bureau de recherche géologique et minière, 2011), soit près de 20 % de la population mondiale. Durant cette même année, 768 millions d'individus n'avaient pas accès à l'eau potable, soit 11% de la population mondiale(5), et 2,5 milliards d'individus n'avaient toujours pas un accès à des installations d'assainissement convenables (6).

Tableau 3 : Disponibilités d'eau douce dans le monde

Disponibilités en eau douce dans les principaux pays du monde (m ³ par personne par an).		
40.000 et plus	:	- Amérique du Nord : Canada - Amérique du Sud : Brésil, Bolivie, Pérou, Vénézuëla, Colombie. - Afrique : Gabon, Congo. - Océanie : Nouvelle Zélande. - Europe : Islande, Autriche.
10.000 à 40.000	:	- Amérique du Sud : Argentine. - Afrique : Madagascar. - Océanie : Australie. - Europe : Russie, Suisse, Irlande. - Asie : Indonésie, Laos.
4.000 à 10.000	:	- Amérique du Nord : Etats-Unis, Mexique. - Afrique : Mali, Namibie, Botswana, Rép. Dém. Du Congo. - Europe : Portugal. - Asie : Mongolie, Philippines, Vietnam, Népal, Kazakhstan.
1.700 à 4.000	:	- Afrique : Mauritanie, Soudan, Niger, Nigéria. - Europe : La plupart des pays européens. - Asie : Inde, Chine, Iran, Turquie.
1.000 à 1.700	:	- Afrique : Afrique du Sud, Ethiopie, Somalie, Erythrée.
"Stress Hydrique"	:	- Europe : Pologne. - Asie : Pakistan, Irak.
Moins que 1.000	:	- Afrique : Maroc, Tunisie, Lybie, Algérie, Egypte.
"Pénurie Hydrique"	:	- Asie : Arabie Saoudite, Yémen, Emirats Unis, Koweït, Qatar, Syrie, Bahreïn

Source : Réalisé à partir des cartographies de Marie Desmares, Nathan 2010, Chiffres OMS, 2009.

Selon une étude (4) de la FAO (Food and Agriculture Organisation) en 2014, on dénombrait à cette date 49 pays ayant un « stress hydrique », 9 pays ayant atteint un stade de déficit, et 21 pays faisant face à une situation de rareté absolue, c'est-à-dire avec moins de 500 m³ par an et par personne, soit moins de 1 400 litres par jour et par personne, ceci est vrai pour certains pays du Moyen-Orient, principalement l'Arabie Saoudite, le Koweït, le Yémen, où les précipitations sont faibles et l'évapotranspiration est importante à cause de la chaleur élevée. Près de 1,2 milliards de personnes dans le monde vivent dans des zones où il n'y a presque pas d'eau, où elle est physiquement rare (UN-Water et FAO 2007).

Les disponibilités en eau douce impliquent trois conditions. La première, la présence de l'eau « dans le temps », autrement dit au moment souhaité. La seconde, sa présence « dans l'espace », c'est-à-dire au lieu souhaité, et enfin, cette eau doit être de « qualité acceptable », c'est-à-dire salubre.

Cette disponibilité est évidemment bénéfique en elle-même, encore faut-il que cette eau soit accessible aux populations pour leurs besoins vitaux et domestiques. Ceci nécessite un certain nombre d'aménagements comme le captage de cette eau (stations de pompage, canaux, barrages-réservoirs), l'installation d'usines de traitement, mais aussi des usines de dessalement pour des pays comme ceux du golfe persique ou arabe, des canalisations de distribution dans les zones habitées, des installations domestiques dans les habitations, des systèmes d'irrigation pour l'agriculture et d'autres pour la production énergétique et industrielle, etc. Tous ces aménagements nécessitent des moyens financiers importants, ce que beaucoup de pays ne possèdent pas, principalement les plus pauvres, ceux en voie

de développement sur le continent africain ou asiatique.

Dans ces pays, pour approvisionner leur famille en eau de boisson et de cuisson uniquement, les femmes doivent parcourir parfois plusieurs kilomètres à pied, et les filles le font au détriment de leur scolarisation.

En l'an 2000, à New York, les Nations Unies ont publié leur « Déclaration du Millénaire » dans laquelle tous les Etats participants (193) se sont fixés des objectifs pour le développement des plus pauvres, parmi ces objectifs « réduire de moitié, à l'échéance de 2015, le pourcentage de la population qui n'a pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau potable, et aux services d'assainissement de base ».

Pour l'accès à l'eau potable, l'objectif a été atteint en 2010, bien avant 2015 ; selon les chiffres publiés en 2014 (12), 89% de la population mondiale, soit près de 6,1 milliards de personnes avaient à fin 2010 accès à des sources améliorées d'eau potable, dépassant d'un point l'objectif fixé de 88%. Les spécialistes espéraient atteindre fin 2015 le chiffre de 92% de la population mondiale ayant accès à de l'eau potable, mais il resterait près de 600 millions de personnes qui seraient toujours privées de ce droit. Les conséquences ? C'est qu'il y a toujours près de 3 000 enfants qui meurent tous les jours de maladies diarrhéiques à cause des eaux non salubres qu'ils utilisent pour satisfaire leur soif. Cela n'est évidemment pas acceptable.

Par ailleurs, l'objectif fixé pour assurer à 75% de la population mondiale l'accès à des services d'assainissement de base ne serait pas atteint en 2015, quoiqu'on s'y approche pour couvrir 67% seulement. Il y aurait encore aujourd'hui, non moins de 2,5 milliards de personnes privées d'un accès à un assainissement amélioré.

Ce sont surtout les zones rurales des pays en développement qui souffrent le plus du manque d'accès à un système amélioré de distribution d'eau potable, et à un système amélioré d'assainissement.

Lors de l'Assemblée Générale des Nations Unies tenue le 28 juillet 2010, les états membres ont enfin adopté, après plusieurs années de discussions, une résolution reconnaissant le « droit à l'eau ». Le comité des Droits Economiques, Sociaux et Culturels (CDESC) de cette organisation a ainsi défini le droit à l'eau : « Le droit à l'eau consiste en un approvisionnement suffisant, physiquement accessible et à un coût abordable, d'une eau salubre et de qualité acceptable pour les usages personnels et domestiques de chacun. Une quantité adéquate d'eau salubre est nécessaire pour prévenir la mortalité due à la déshydratation et pour réduire le risque de transmission de maladies d'origine hydrique ainsi que pour la consommation, la cuisine et l'hygiène personnelle et domestique ».

Ceci est une reconnaissance politique, mais peu de pays l'ont adoptée juridiquement, et cela, soit pour manque d'intérêts de la part des pouvoirs publics, soit pour des raisons administratives, relatives au risque de se voir réclamé l'exemption du paiement de taxes par les populations, ou soit enfin, à l'appréhension que le droit à l'eau n'ait des incidences négatives non souhaitables sur la gestion des ressources hydriques entre pays limitrophes.

3. PRÉLÈVEMENTS ET CONSOMMATION D'EAU DOUCE

Les prélèvements d'eau douce, ne veulent pas nécessairement dire consommation d'eau.

Une distinction importante doit être faite entre ces deux notions.

Par prélèvement, on désigne le volume d'eau capté artificiellement dans une ressource ou milieu naturel (cours d'eau ou nappes souterraines) pour l'utiliser dans les divers secteurs économiques. Ces volumes prélevés sont partiellement ou totalement rejetés après utilisation, et redeviennent donc disponibles; tandis que la consommation correspond à une quantité d'eau prélevée, absorbée, réellement consommée et dégradée, et qui ne retourne pas dans le milieu naturel après usage.

Ainsi par exemple, dans la production d'énergie, l'industrie nucléaire prélève de grandes quantités d'eau, qui sont utilisées pour le refroidissement des centrales, puis sont rendues à la nature. Par conséquent la quantité d'eau effectivement consommée dans ce cas est très faible. On dira donc que la consommation représente la part des prélèvements d'eau qui n'a pas été rejetée dans le milieu naturel. D'où consommation sera égale à prélèvements moins rejets après usages.

Comme déjà signalé, les gros consommateurs directs d'eau, sont selon les pays, l'agriculture et l'industrie. Quelques exemples de besoins en eau dans ces secteurs (13) :

Quantité d'eau nécessaire pour les différentes phases de fabrication des produits industriels suivants :

- 400 à 11 000 litres d'eau pour 1 kg de viscosé,
- 300 à 600 litres d'eau pour fabriquer 1 kg d'acier (en moyenne 450 000 litres d'eau pour une tonne d'acier),
- 500 litres d'eau pour 1 kg de papier, soit 500 bouteilles d'un litre,
- 300 à 400 litres d'eau pour fabriquer 1 kg de sucre,
- 7 000 litres pour fabriquer un tee-shirt en coton (15),
- 35 000 litres d'eau en moyenne pour fabriquer une voiture,
- 125 millions de litres d'eau en moyenne pour fabriquer une tonne d'aluminium(30),
- Plus de 5 milliards de litres d'eau en moyenne pour fabriquer une tonne de médicaments (30).

Quantité d'eau nécessaire aux cultures et à l'élevage dans leurs différentes phases évolutives:

- 5 263 litres d'eau pour produire 1 kg de coton,
- 3 500 litres d'eau en moyenne pour produire 1 kg de riz,
- 900 litres d'eau pour 1 kg de soja,
- 590 litres d'eau pour 1 kg de pommes de terre,
- 1 kg de viande de bœuf nécessite environ 15 000 à 20 000 litres d'eau,
- Une tasse de café nécessite environ 140 litres d'eau,
- 1 kg de maïs nécessite 1 000 litres d'eau,
- 1 kg de blé nécessite également 1 000 litres...

Pour chacun de ces cas, ces chiffres qui sont le résultat de tout un processus durant des années, sont difficiles à imaginer. Et pourtant cela est bien vrai. Qui aurait pu dire qu'un bifteck (beefsteak) dans notre assiette représenterait l'équivalent de huit mille litres d'eau consommés pour l'obtenir? Que le tee-shirt que nous portons requiert près de sept mille litres d'eau pour être fabriqué?

L'irrigation et donc l'agriculture sont les plus gros consommateurs d'eau : 2 600 km³ par an pour 2010, et l'on prévoit son augmentation à 4 000 km³ dans les prochaines années (15).

Quant à la consommation d'eau par habitant, cette notion comprend deux éléments : une consommation d'eau directe (boisson, toilette, cuisine...), et une autre bien plus importante, la consommation indirecte ou virtuelle, qui comprend l'eau qui rentre dans la production de certains biens industriels ou

agricoles, comme nous venons de le voir plus haut. Rarement attention est faite à ce dernier genre de consommation. Cela a fait dire à certains « que l'on mange plus d'eau que l'on en boit ».

Il faut chaque année 730 000 litres d'eau environ pour « alimenter » un habitant de notre planète (15), c'est-à-dire près de 2 000 litres par jour, alors qu'il suffit de 2 litres d'eau au moins par jour pour satisfaire les besoins de l'organisme humain qui ne peut survivre que très peu de temps sans eau. Certaines populations disposent d'un excès et d'autres manquent complètement d'eau.

Les Nations Unies estiment qu'un être humain a besoin d'un minimum de 50 litres d'eau par jour pour ses besoins domestiques (préparation de ses repas, sa toilette, son hygiène personnelle, sa boisson etc.) Cette quantité est nécessaire pour éviter certaines maladies et se maintenir physiquement en forme.

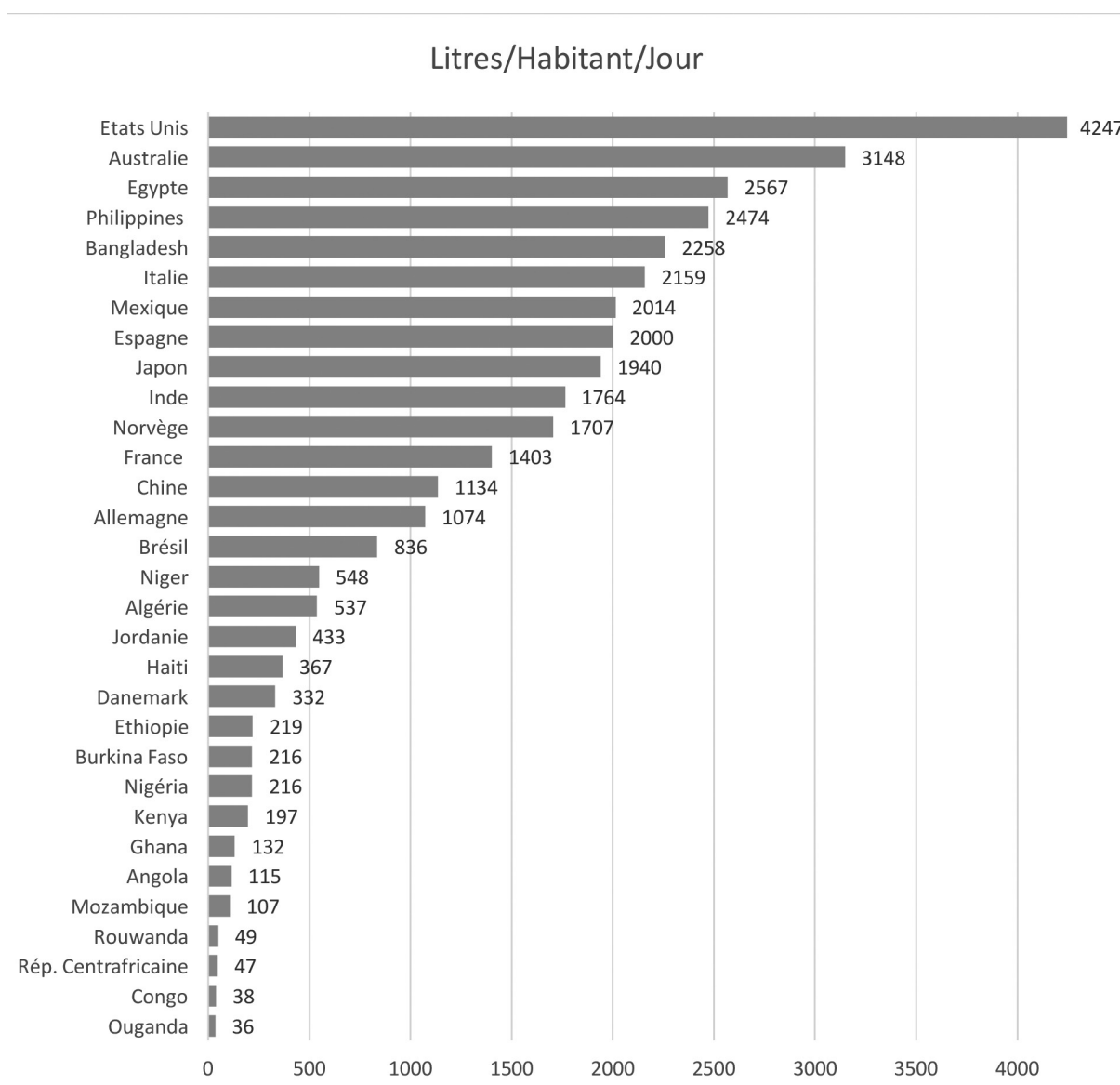
Le tableau 4 indique les prélèvements d'eau totaux pour les trois secteurs agricole, industriel et domestique dans un certain nombre de pays allant des plus riches en eau aux plus pauvres.

Les prélèvements pour l'agriculture et l'industrie sont les prélèvements totaux pour l'irrigation et la production animale, ainsi que pour une utilisation industrielle directe (dont l'eau pour le refroidissement des centrales thermoélectriques). Les prélèvements pour usage domestique comprennent l'eau potable, l'approvisionnement et l'utilisation des ménages, des services publics, et des établissements commerciaux.

Ce tableau, ainsi que le graphe qui suit, montrent la disparité qui existe entre les différents pays du monde. Nombreux sont les pays qui sont loin des 2 000 litres par jour nécessaires en moyenne pour l'ensemble des secteurs. Certains pays africains n'atteignent même pas le dixième de cette quantité.

Tableau 4 : Prélèvements d'eau par habitant (m³/habitant/an, et/ou litres/habitant par jour)

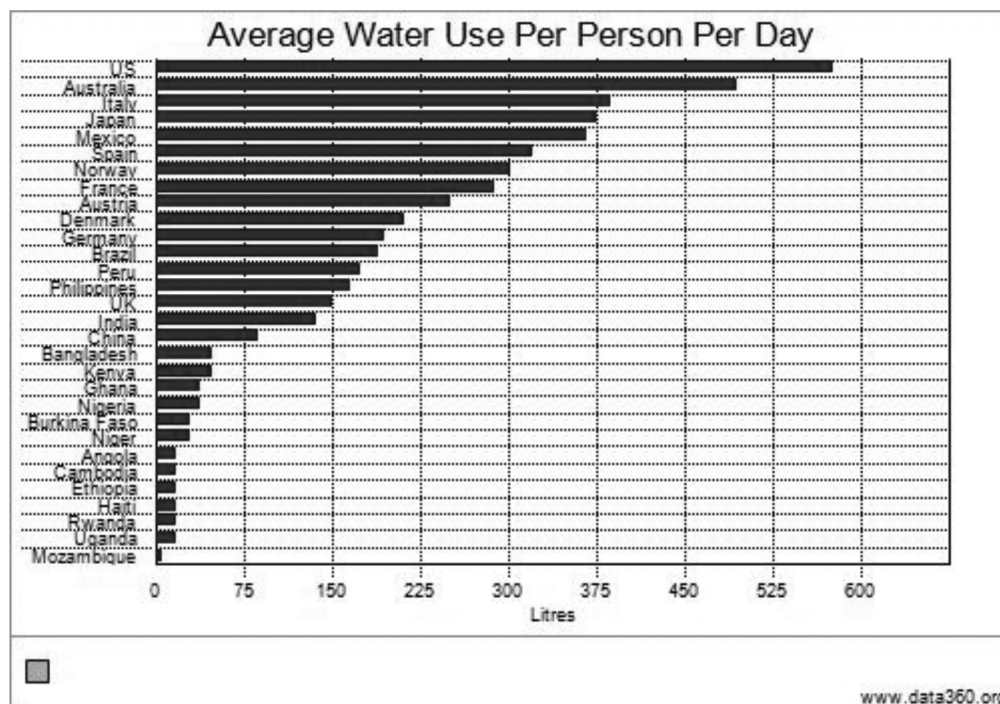
Pays	m ³ /habitant/an	litres/habitant/jour	Pays	m ³ /habitant/an	litres/habitant/jour
Ouganda	13	36	Brésil	305	836
Congo	14	38	Allemagne	392	1 074
Rép. Centrafricaine	17	47	Chine	414	1 134
Rwanda	18	49	France	512	1 403
Mozambique	39	107	Norvège	623	1 707
Angola	42	115	Inde	644	1 764
Ghana	48	132	Japon	708	1 940
Kenya	72	197	Espagne	730	2 000
Nigéria	79	216	Mexique	735	2 014
Burkina Faso	79	216	Italie	788	2 159
Ethiopie	80	219	Bangladesh	824	2 258
Danemark	121	332	Philippines	903	2 474
Haiti	134	367	Egypte	937	2 567
Jordanie	158	433	Australie	1 149	3 148
Algérie	196	537	Etats Unis	1 550	4 247
Niger	200	548			



Source: FAO 2010 Aquastat on line data base; citée par Charts Bin Statistics 2011. Total water use per capita per country.

Le graphe ci-dessous montre l'utilisation moyenne d'eau par personne par jour dans le secteur domestique uniquement, dans certains pays du monde. Plus le niveau de vie augmente, plus la consommation domestique augmente. Globalement, selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), il y aurait 19 pays dans le monde qui ont une consommation domestique par jour et par personne inférieure à 20 litres d'eau. Au Mozambique, au Rouwanda, au Cambodge et quelques autres pays d'Afrique et d'Asie, elle est même inférieure à 15 litres.

Tableau 5: Average water use per person per day



Où sommes-nous, encore une fois, des 2 000 litres (et plus) que la FAO (Food and Agriculture Organisation) estime nécessaire pour produire l'alimentation quotidienne d'une personne et répondre aux besoins journaliers en eau de boisson et d'assainissement, quand on voit le nombre de pays qui n'atteignent même pas 75 ou 100 litres par jour pour leurs besoins domestiques? Il est vrai que cette quantité varie selon le régime alimentaire et le style de vie des populations (4), mais notons à titre indicatif, que 20 litres d'eau par jour sont consommés en une dizaine de minutes par la douche d'un américain ou d'un européen.

La FAO montre (11) que durant le siècle dernier la population mondiale a augmenté de 4,4 fois alors que les prélèvements d'eau ont augmenté de 7,3 fois, ce qui veut dire que les prélèvements d'eau ont augmenté 1,7 fois plus vite que la consommation mondiale. Malheureusement ce sont toujours les pays les moins pourvus en eau qui connaissent le plus fort taux de croissance de leur population.

La situation future ne semble pas beaucoup changer, puisque l'on estime qu'à l'horizon de l'année 2050, la population mondiale se sera accrue de 33% alors que les prélèvements d'eau augmenteraient de 55%.

4. ÉVOLUTION DE LA POPULATION MONDIALE

Le tableau suivant (6) montre l'évolution estimée de la population mondiale par continent, à l'horizon de l'année 2050. Les Nations Unies estiment que cette population s'accroîtra de 33%, mais elle sera surtout concentrée en Afrique et en Asie avec près de 80% de la population mondiale. La population africaine et asiatique passera de 5,4 milliards d'individus à 7,5 milliards, soit un accroissement de 39% environ, et sera concentrée dans des zones à stress hydrique élevé.

Il ne faut point oublier que ces pays asiatiques et africains sont en voie de développement et qu'à fur et à mesure que les années passent, partant de pratiquement rien, leurs exigences pour l'eau et les énergies nécessitant de l'eau, augmenteront.

Entre 2013 et 2050, 2,4 milliards de personnes supplémentaires devront se partager la même quantité d'eau douce qu'aujourd'hui.

Dans ce panorama démographique seule la population européenne semble être en déclin, pour plusieurs raisons : un certain égoïsme personnel, un bien être optimal satisfaisant, coûts élevés de l'éducation des enfants, travail et carrières des femmes qui sont de plus en plus à des postes de responsabilité, style de vie différent avec la contraception, le concubinage, etc.

Tableau 6 : Evolution de la population mondiale par zone géographique

	Région	Population en 2013	% Popula- tion mondiale.	Superficie par km ²	Densité par km ²	Croissance par an (courant)	Population en 2050 (estimation)	% Popul. mondiale	Croissance 2013-2050
1	Asie	4.298.723.288	60,00 %	31.915.446	135	1,03 %	5.164.061.493	54,10 %	20%
2	Afrique	1.110.635.062	15,50 %	30.955.880	36	2,46 %	2.393.174.892	25,10 %	115%
3	Europe	742.452.170	10,40 %	23.048.931	32	0,08 %	709.067.211	7,40 %	-4%
4	Amérique Latine & Caraïbes	616.644.503	8,60 %	20.546.598	30	1,11 %	781.566.037	8,20 %	27%
5	Amérique du Nord	335.360.791	5,00 %	21.775.893	16	0,83 %	446.200.868	4,70 %	26%
6	Océanie	38.303.620	0,50 %	8.563.295	4	1,42 %	56.874.390	0,60 %	48%
7	MONDE	7.162.119.434	100,00 %	136.806.988	52	1,15 %	9.550.944.891		33%

Source : Worldmeters info. (15)

Le tableau 7 est un extrait d'un autre plus large élaboré par la Food and Agriculture Organisation (FAO).

Ce tableau montre qu'au fil des années, les ressources totales en eau douce par habitant dans les différents pays du monde ont diminué principalement à cause du facteur démographique, de l'accroissement des populations.

Signalons dans ce tableau, que lorsqu'un pays prélève plus de 100% de ses ressources naturelles renouvelables, comme par exemple certains pays du Golfe Persique, cela veut dire qu'il exploite des sources d'eau non conventionnelles comme le dessalement de l'eau de mer, la réutilisation des eaux usées ou encore l'exploitation des aquifères profondes non renouvelables.

Où allons-nous donc avec une population mondiale qui va s'accroître de 33% d'ici 2050 alors que les prélèvements en eau devraient augmenter de 55% durant la même période?

Tableau 7 : Evolution des Populations et des Ressources Totales en Eau Douce Renouvelable, par habitant (MDG: Millennium Development Goals...)

Title: Water resource information by country/territory and MDG Water Indicator (Source: FAO-AQUASTAT database, accessed in March 2013)

Country/Territory	Total population			Precipitation Long-term annual average	Renewable water resources			TARWR per inhabitant			Proportion of total actual renewable freshwater resources withdrawn: MDG Water Indicator
	1991	2001	2011		IRWR Internal Renewable Water Resources	TARWR Total Actual Renewable Water Resources	Depen- dency ratio	1991	2001	2011	
	(1000 Inhab.)			(mm/year)	Km ³ /year		(%)	(m ³ /year)			(%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
NORTH AMERICA											
Canada	28 052	30 967	34 350	537	2 850	2 902	2	103451	93713	84483	1.454
USA	255 807	285.545	313 085	715	2 818	3 069	8	11 997	10748	9 802	15.57
SOUTH AMERICA											
Argentina	33 094	37 302	40 765	591	276	814	66	24 597	21812	19968	3.99
Brazil	152 147	176 877	196 655	1 782	5 418.0	8 233.0	34	54112	46546	4 186	0.7
CENTRAL AMERICA											
Mexico	85 924	101 330	114 793	752	409	457.2	11	5 321	4 512	3 983	17.58
EUROPE											
Croatia	4 588	4 482	4 396	1 113	37.7	105.5	64	22 995	23539	23999	0.5958
France	56 956	59 391	63 126	867	200	211	5	3 705	3 553	3 343	14.98
Germany	79 652	82 384	82 163	700	107	154	31	1 933	1 869	1 874	20.97
Italy	56 856	57 199	60 789	832	182.5	191.3	5	3 365	3 344	3 147	23.7
ASIA											
Afghanistan	14 070	23 677	32 358	327	47.2	65.3	29	4 643	2 759	2 019	31.0
Bahrain	507	643	1 324	83	0.004	0.116	97	229	180	88	205.8
Bangladesh	107 769	131 945	150 494	2 666	105.0	1-227.0	91	11 385	9 299	8 153	2.9
China	1187448	1307271	1378506	645	2 813.0	2 840.0	1	2 392	2 172	2 060	19.5
India	891 910	1071374	1241492	1 083	1 446.0	1 911.0	31	2 143	1 784	1 539	33.9
Iraq	17 872	24 552	32 665	216	35.2	89.86	61	5 028	3 660	2 751	73.44
Israel	4 642	6 131	7 562	435	0.75	1.78	58	383	290	235	79.72
Jordan	3 599	4 910	6 330	111	0.682	0.937	27	260	191	148	90.46
Kazakhstan	16 431	14 898	16 207	250	64.4	107.5	40	6 543	7 216	6 633	18.6
Kuwait	2 031	2 010	2 818	121	0	0.02	100	10	10	7	2 075
Lebanon	3 026	3 803	4 259	661	4.8	4.503	1	1 488	1 184	1 057	18.59
Nepal	19 554	24 980	30 486	1 500	198.2	210.2	6	10 750	8 415	6 895	4.518
Oman	1 947	2 279	2 846	125	1.4	1.4	0	719	614	492	83.9
Pakistan	114 970	147 558	176 745	494	55	246.8	78	2 147	1 673	1 396	74.35
Philippines	63 147	78 964	94 852	2 348	479	479	0	7 585	6 066	5 050	17.03
Qatar	483	608	1 870	74	0.056	0.058	3	120	95	31	381
Saudi Arabia	16 670	20 682	28 083	59	2.4	2.4	0	144	116	85	934.2
Singapore	3 099	3 981	5 188	2 497	0.6	0.6	0	194	151	116	31.7
Sri Lanka	17 543	18 922	21 045	1 712	52.8	52.8	0	3 010	2790	2 509	24.53
Turkey	55 069	64 545	73 640	593	227	211.6	2	3 842	3 278	2 873	18.48
United Arab	1 910	3 149	7 891	78	0.2	0.2	0	79	48	19	1 867.0
Viet Nam	68 536	79 630	88 792	1 821	359.4	884.1	59	12 900	11103	9 957	9.3
Yemen	12 540	.18-266	24 800	167	2.1	2.1	0	167	115	85	168.6

Country/Territory	Total population			Precipitation	Renewable water resources			TARWR per inhabitant			Proportion of total actual renewable freshwater resources withdrawn: MDG Water Indicator (around 2006)
	1991	2001	2011	Long-term annual average	IRWR Internal Renewable Water Resources	TARWR Total Actual Renewable Water Resources	Dependency ratio	1991	2001	2011	
	(1000 Inhab)							(m ³ /year)			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
AFRICA											
Algeria	25 931	30 982	35 980	89	11.25	11.67	4	450	377	324	48.89
Congo	2 454	3 213	4 140	1 646	222	832	73	339 038	258 948	200 986	0.0055
Côte d'Ivoire	12 946	16 893	20 153	1 348	76.8	81.1	5	6 268	4 803	4 026	1.9
D.R. Congo	37 856	50 989	67 758	1 543	900.0	1 283.0	30	33 892	25 162	18 935	0.1
Egypt	57 952	68 888	82 537	51	1.8	57.3	97	989	832	694	96.6
Gabon	960	1 263	1 534	1 831	164.0	164.0	0	170 833	129 850	106 910	0.1
Ghana	15 216	19 632	24 966	1 187	30.3	53.2	43	3 496	2 710	2 131	1.8
Guinea-Bissau	1 037	1 265	1 547	1 577	16	31	48	29 894	24 506	20 039	0.5645
Kenya	24 240	32 076	41 610	630	20.7	30.7	33	1 267	957	738	8.909
Libya	4 422	5 331	6 423	56	0.7	0.7	0	158	131	109	609.7
Mali	8 861	11 640	15 840	282	60.0	100.0	40	11 285	8 591	6 313	6.5
Morocco	25 238	29 129	32 273	346	29.0	29.0	0	1 149	996	899	43.5
Niger	8036	11308	16 069	151	3.5	33.65	90	4 187	2 976	2 094	2.923
Nigeria	99 986	126 705	162 471	1 150	221.0	286.2	23	2 862	2 259	1 762	4.6
Senegal	7 462	9 759	12 768	686	25.8	38.8	34	5 200	3 976	3 039	5.7
Sudan and South	27 160	35 002	44 632	416	30.0	64.5	77	2 375	1 843	1 445	42.8
Togo	3 748	4 926	6 155	1168	11.5	14.7	22	3 922	2 984	2 388	1.2
Tunisia	8 376	9 546	10 594	207	4.2	4.6	9	549	481	434	61.0
Zambia	8 068	10 450	13 475	1 020	80.2	105.2	24	13 039	10 067	7 807	1.5
OCEANIE											
Australia	17 321	19 382	22 606	534	492	492	0	28 405	25 384	21 764	4.583

5. ÉVOLUTION DE LA DEMANDE EN EAU

L'évolution de la demande en eau est étroitement liée à plusieurs facteurs, dont les principaux :

- *La croissance démographique.* Nous avons vu plus haut que l'Afrique connaîtra le plus fort taux de croissance d'ici 2050 grâce principalement à l'amélioration de la qualité des services de santé; mais aussi l'Asie, et surtout l'Inde qui deviendra prochainement le pays le plus peuplé de la planète devant la Chine et le Nigéria. Sans oublier que l'espérance de vie moyenne augmente : 47 ans, il y a quelques décades, 69 ans actuellement (de 42,2 à 70 ans en moyenne pour l'Asie, et de 37 à 56 ans pour l'Afrique) et 76 années de prévues d'ici une vingtaine d'années.
- *L'urbanisation.* Aujourd'hui, la répartition de la population mondiale entre urbaine et rurale est d'environ 54,3 et 45,7%. Il est prévu que ces chiffres évoluent ainsi : 57,8 et 42,2% en 2025, 61 et 39% en 2035. Les Nations Unies estiment que d'ici 2050, la population urbaine mondiale devrait augmenter de 2,6 milliards de personnes; la presque totalité de cette hausse surviendra dans les villes des pays en développement. (ONU Département des Affaires Economiques et Sociales (DAES) 2012).
- *Les politiques nationales* de sécurité énergétique et alimentaire.
- *La consommation croissante des populations*, surtout celles des économies en développement et émergentes, qui veulent copier les modèles occidentaux, mais aussi améliorer leur bien-être matériel : avoir accès à l'électricité en continu, avoir sa maison, sa voiture et tous les articles ménagers nécessaires

D'après les Nations Unies (16), les prélèvements d'eau dans le monde devraient augmenter d'environ 55% d'ici 2050, à cause de l'augmentation de la demande dans le secteur industriel (+ 400%), dans le secteur de la production électrique (+ 140%), et pour l'usage domestique (+ 130%). La plus grande part de cette croissance aura lieu dans les économies en développement et émergentes, à travers une augmentation du standard de vie de leurs populations, grâce à une plus grande demande pour la nourriture, l'énergie et d'autres produits, dont la production peut nécessiter des quantités importantes d'eau.

Globalement, 75% des prélèvements d'eau par le secteur industriel seront utilisés pour la production d'énergie. L'eau et l'énergie sont deux éléments étroitement liés, essentiels pour un développement socio-économique durable des pays pauvres, et qui contribuent au bien-être de leurs populations. La demande mondiale en énergie de toutes sortes est en forte croissance surtout en Chine, en Inde, et en Afrique. On estime à 35% cette croissance pour les deux prochaines décades, et la production d'énergie conventionnelle et non conventionnelle (pétrole, gaz naturel et électricité) nécessite beaucoup d'eau.

En 2014, le nombre de personnes vivant sans électricité dans le monde s'élevait à près de 1,3 milliards, dont plus de 95% d'entre elles vivent dans les pays d'Afrique subsaharienne et dans les pays en développement de l'Asie. Près de 57% de la population africaine est privée d'électricité ; dans les régions rurales, le taux d'électrification ne serait que de 7,5%

L'Agence Internationale de l'Energie a estimé qu'en 2010 (17), les prélèvements d'eau destinés à la production d'énergie se sont élevés à près de 583 milliards de m³ au niveau mondial, ce qui représente 15% environ du total des prélèvements d'eau dans le monde.

Dans le secteur domestique, les eaux souterraines constitueront la principale source d'eau potable dans le monde : le taux de captage de cette eau augmente d'environ 1 à %2 annuellement, mais il est également démontré, toujours selon les Nations-Unies, que les approvisionnements en eau souterraine sont entrain de baisser mondialement à cause de la surexploitation de près de 20% des aquifères mondiaux, et certains de manière critique. La surexploitation des nappes phréatiques, dont les réserves se renouvellent très lentement, peut entraîner leur épuisement.

Enfin, le principal défi pour l'humanité, c'est et sera comment répondre et satisfaire la demande croissante en eau douce des populations. Plus de population, donc plus de personnes à nourrir, donc besoin de plus d'eau potable, plus d'eau pour l'agriculture et l'irrigation, une irrigation intensive, plus d'énergie électrique et autres sortes d'énergies, plus de produits manufacturés, et donc plus d'eau douce. Toujours selon les Nations Unies, l'eau douce se raréfiera à l'horizon de 2030, et selon certaines estimations, plus de 40% de la population mondiale risque de vivre en zone de stress hydrique sévère (35).

Pour atteindre cet objectif alors que les ressources planétaires en eau sont constantes, que la démographie est galopante et que la consommation d'eau par habitant est en augmentation, l'accès à l'eau douce va faire face, durant les années à venir, à plusieurs enjeux d'ordre socio-économiques et géopolitiques. Plusieurs défis sont à relever surtout quand le réchauffement climatique et la pollution sont deux menaces, mais pas les seules, qui mettent en péril ces ressources.

6. ENJEUX SOCIO-ÉCONOMIQUES

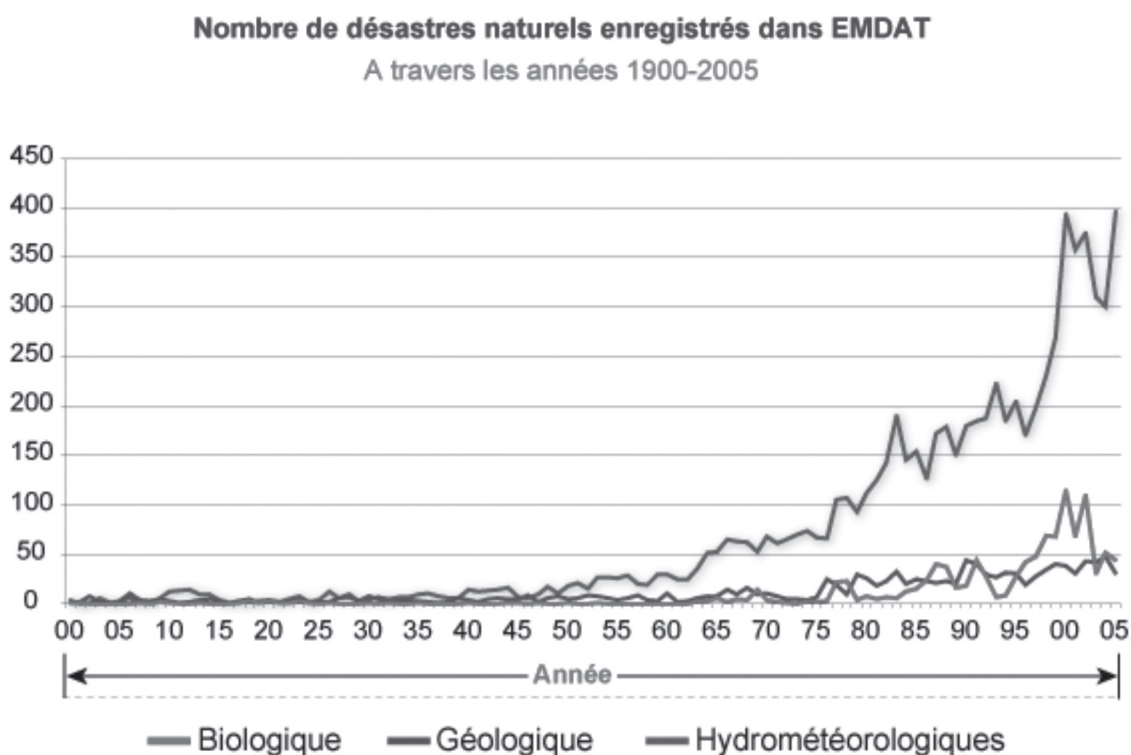
L'eau douce existe en abondance sur notre planète, même si elle est inégalement répartie. Sur cette planète, il existe cent fois plus d'eau sous terre que sur terre, il faut donc explorer ces cavités souterraines. En Afrique, réputée pauvre en eau, une nappe souterraine a été découverte il y a quelques années en Namibie, et qui disposerait entre 5 et 15 milliards de mètres cubes d'eau douce (23).

A l'échelle mondiale, 9 % seulement des ressources d'eau douce renouvelables sont exploitées (4). Ce chiffre varie selon les continents : moins de 5% pour chacun d'eux à l'exception de l'Asie où il atteint

20% environ. Ce qu'il faut donc, c'est bien gérer ces ressources. Pour cela, il faut mettre toutes les chances de son côté pour réussir à faire parvenir, le plus rapidement, l'eau au plus grand nombre possible de personnes qui en sont actuellement privées. Il faut donc agir, et plusieurs actions sont à entreprendre pour assurer, préserver et protéger la disponibilité de l'eau à ces populations, et rechercher de nouvelles sources.

6.1 Le réchauffement climatique

Le réchauffement climatique est dû principalement à la combustion d'hydrocarbures qui entraîne un dégagement de grandes quantités de gaz à effet de serre, principalement du gaz carbonique. Ces gaz à effet de serre engendrent une surchauffe de la surface terrestre et contribuent à un dérèglement climatique aux conséquences souvent désastreuses : pluies diluviennes, sécheresses, ouragans, cyclones, mais aussi fontes des glaces continentales et hausse du niveau des mers. Ces phénomènes naturels ont toujours existé depuis la nuit des temps, mais ils se caractérisent ces dernières années par leur fréquence et leur intensité croissantes entraînant de graves catastrophes naturelles. Le graphe suivant de l'« Electronic Medical Dictation and Transport (EMDAT) » montre l'évolution du nombre de catastrophes naturelles en fonction de leur nature ; les catastrophes hydrométéorologiques sont en forte croissance, et l'humanité aura à y faire face, elles représentent près de 70% des désastres naturels et ont plus que doublé en 20 ans :



Source of data: EM-DAT : The OFDA/CRED International Disaster Database.
[Http://www.em-dat.net](http://www.em-dat.net), UCL - Brussels, Belgium

Ref: <http://www.unisdr.org/disaster-statistics/occurrence-trends-century.htm>

Changement climatique et cycle hydrologique sont fortement corrélés, ce qui affecte d'une façon ou d'une autre les ressources en eau douce. Cependant les conséquences du réchauffement climatique sur le cycle de l'eau ne sont pas les mêmes pour tous les pays et varient selon les régions du globe terrestre.

Nicolas Stern, Economiste et ancien conseiller du Gouvernement Britannique a élaboré une étude

sur « L'économie du changement climatique » et a présenté son fameux « Rapport Stern » dans lequel il affirme : « Les impacts du changement climatique se feront principalement sentir à travers l'eau » : sécheresses, inondations, fonte des glaces, élévation du niveau des mers, déplacements de populations. Déjà nous pouvons signaler la disparition de cinq îles des Salomon sous les eaux du Pacifique (36), et le déplacement des populations des îles au large du golfe du Bengale (Sagar et Kutubdia).

La sécheresse est le résultat d'une baisse des précipitations et donc baisse du débit des rivières et de l'humidité du sol. L'irrigation des terres et l'agriculture sont les premières touchées avec toutes les conséquences y relatives. L'emménagement de l'eau dans les nappes souterraines baisse et les ressources en eau se trouvent diminuées.

Les zones les plus touchées seraient les zones tropicales, le bassin méditerranéen, l'Australie et le sud-est des Etats Unis. Le Centre National des Sécheresses Atmosphériques des Etats Unis (NCAR) estime que durant les vingt prochaines années, les sécheresses vont se multiplier dans le monde et que le pourcentage des terres agricoles considérées comme « très sèches » va passer de 10 à 15%, soit une augmentation de 50%, principalement en Afrique du Nord, au Moyen-Orient et en Amérique centrale (20).

Le réchauffement des températures, celles des rivières et des lacs, entraîne une détérioration de la qualité de l'eau en termes aussi bien biologiques que chimiques et donc de maladies comme la dysenterie, la typhoïde, le choléra ou autres.

D'un autre côté, l'augmentation des précipitations dans d'autres régions, ne veut pas nécessairement dire un meilleur accès à l'eau. Des pluies à intensité accrue empêchent d'abord une infiltration optimale des ruissellements dans le sol, et peuvent ensuite provoquer des inondations qui peuvent détruire à leur passage les infrastructures existantes relatives à l'eau.

Enfin, les fortes précipitations ou les inondations peuvent avoir un effet négatif sur la qualité de l'eau qu'elles polluent, amenant davantage de polluants vers les aquifères souterrains, amplifiant les cas de maladies dues à l'eau infectée.

David King, Professeur à l'université de Cambridge et ex-conseiller du gouvernement britannique, estime dans un rapport intitulé « Eviter un changement climatique dangereux » qu'une éventuelle augmentation des températures supérieures à 3 degrés Celsius dans les décades à venir, pourra exposer à la famine près de 400 millions d'êtres humains dans le monde, et entre 1,2 et 3 milliards d'individus souffriraient d'un accès insuffisant à l'eau (24).

Ce rapport de David King est plus optimiste que celui de l'ONU publié en 2003, et qui prévoyait que les réserves moyennes en eau par habitant baisseraient de plus d'un tiers en 20 ans et que 7 milliards d'êtres humains pourraient être confrontés à un manque d'eau à l'horizon de 2050, à moins de prendre des mesures urgentes (24).

Quelles ont été les conséquences du réchauffement climatique de ces dernières années ?

D'après « L'United Nations International Strategy for Disaster Reduction (UNISDR, 2012) », les pertes dues aux aléas liés à l'eau ont beaucoup augmenté depuis les 20/25 dernières années. Depuis le début des années 90, sécheresses, inondations, tempêtes et cyclones ont frappé 4,2 milliards de personnes et ont causé des dommages à hauteur de 1 300 milliards de dollars.

En définitive nous constatons bien que le réchauffement climatique contribue à limiter l'accès des êtres humains à l'eau douce, d'une façon ou d'une autre. Ce qu'il faut pour réussir le défi de permettre au plus grand nombre de population d'avoir accès le plus rapidement possible à l'eau douce, c'est de lutter tous ensemble contre la pollution de l'air par les gaz à effet de serre, c'est-à-dire contre le réchauffement climatique.

6.2 La pollution

Polluer l'eau, c'est la salir, c'est l'infecter avec des produits nuisibles et dangereux pour les espèces humaines, animales et végétales. Ces polluants sont globalement subdivisés en trois catégories : les polluants domestiques, les polluants agricoles et les polluants industriels.

6.2.1 Les polluants domestiques : ces polluants comprennent principalement les matières organiques ou déchets du corps humain qui sont la première cause de pollution de l'eau douce, principalement dans les pays en développement où les populations n'ont pas toutes des installations sanitaires acceptables. A ces produits s'ajoutent les ordures, les restes alimentaires, les produits d'entretien ménagers et de lessives.

Chaque année 200 millions de tonnes d'excréments humains sont versées dans les fleuves, rivières et lacs (20), et près du tiers de l'humanité utilise des latrines qui n'offrent pas les garanties nécessaires contre le développement de maladies liées aux matières fécales. Un milliard d'individus défèquent en plein air faute de mieux, et 2,5 milliards de personnes vivent sans un raccordement à un système de collecte (25).

Plus de 80% des eaux usées dans le monde, et plus de 90% dans les pays en développement ne sont ni collectées ni traitées. Cela constitue une menace sur la santé humaine, sur la sécurité alimentaire et pour l'environnement.

Dans les pays en développement on note chaque année 3 à 5 millions de cas de choléra et de typhoïde, 100 à 200.000 décès à cause de systèmes sanitaires rudimentaires et à cause de l'absence de traitements des eaux usées. En cas de catastrophes naturelles, le nombre de cas s'amplifie.

Toujours dans les pays en développement, 1,8 milliards de personnes consomment une eau contaminée par des matières fécales, ce qui engendrerait chaque jour le décès de près de 2 000 enfants de moins de cinq ans (28) à cause de maladies gastro-entériques et diarrhée. Il faudrait donc assainir cette eau et c'est là un pari à relever pour ces pays.

6.2.2 Les polluants agricoles : ces polluants comprennent les rejets d'animaux, mais surtout les engrais chimiques, les pesticides, le DDT. Les pesticides peuvent contaminer durablement les nappes souterraines. Pour les pays agricoles, les produits chimiques à base de nitrate utilisés dans l'agriculture constituent la principale cause de la pollution de l'eau. Leur utilisation est en augmentation, mais la moitié de ce qui est déversé dans les champs n'atteindrait pas les plantes et finirait dans l'eau douce (27). La pluie, quand elle existe, entraîne ces polluants vers des surfaces terrestres et souterraines plus vastes, vers des fleuves et vers la mer, ce qui met également en danger les espèces animales et végétales qui voient réduire leur population et certaines tendent à disparaître.

Tous ces produits sont dangereux pour la santé humaine (cancérigènes, détruisent le système nerveux, provoquent le syndrome de l'enfant bleu etc.) surtout quand leur utilisation n'est pas contrôlée.

6.2.3 Les polluants industriels : ces polluants comprennent principalement les gaz toxiques qui s'échappent des véhicules, des fumées qui s'échappent des cheminées des entreprises industrielles, des produits pétrochimiques (huiles, peintures, vernis etc.), les produits pharmaceutiques, les métaux lourds (plomb, mercure et arsenic).

Gaz et fumées se mélangent à l'humidité de l'atmosphère. Ils sont ensuite déversés par une pluie acide résultant de la pollution de l'air pour atteindre les nappes d'eau souterraines.

Dans les pays en développement, 70% des déchets industriels sont versés sans aucun traitement dans les rivières ce qui pollue l'eau utilisable (16).

Beaucoup de personnes n'ont toujours pas accès à l'eau potable, cela est surtout vrai en Afrique, dans certains pays d'Asie, et du Moyen-Orient. Ils doivent donc boire de l'eau polluée. Cette eau est responsable pour le tiers des décès de ces pays et pour 80% de leurs maladies.

D'après l'Organisation Mondiale pour la Santé (OMS), les maladies infectieuses d'origine hydrique font près de 3,2 millions de morts par an, ce qui représenterait 6% environ des décès dans le monde. La charge attribuable au manque d'eau potable, de moyens d'assainissement et d'hygiène équivaut à environ 1,8 millions de décès par an.

Tout ceci montre que la pollution de l'eau est un obstacle à l'accès à l'eau douce ; le problème de l'accès à l'eau douce n'est pas uniquement quantitatif, il est aussi qualitatif. La pollution pourrait rendre les réserves, progressivement inexploitable. Par conséquent, combattre et réduire cette pollution à tous les niveaux permettra ou non un meilleur accès à l'eau douce.

L'eau devrait-elle être encore aujourd'hui source de mort au lieu d'être source de vie ?

6.3 Le gaspillage

Que de volumes en eau les hommes laissent s'échapper, consciemment ou inconsciemment, sans en profiter.

L'eau, on ne le répètera pas suffisamment, est une ressource précieuse qui se fera en plus en plus rare. Un proverbe anglais relève: « On ne connaît la valeur de l'eau que lorsque le puits est sec ».

Ce manque d'eau devient préoccupant, et la communauté internationale doit contribuer à la sauvegarder.

Quand on parle de gaspillage de l'eau, nous avons tendance à penser tout de suite au secteur domestique et à nos habitudes à la maison, c'est-à-dire surtout « au robinet ». Or la consommation domestique et municipale d'eau ne représente mondialement que 12% en moyenne, alors que l'industrie consommerait 19% et l'agriculture (élevage compris) 69%.

Il est vrai que chacun devrait se préoccuper et réduire le gaspillage dans son domaine, mais c'est surtout dans le secteur agricole que l'essentiel du travail est à faire, où l'élevage industriel a un impact très important. L'eau utilisée dans les produits alimentaires fournis au bétail et à plus d'un milliard d'animaux élevés chaque année, l'eau pour leur boisson, pour le nettoyage des déjections, des camions de transports et les abattoirs, cette eau a un impact très important sur les ressources en eau.

Pour certains, la plus grande économie d'eau à réaliser n'est pas à travers le robinet, mais se trouve bien dans le « changement du contenu de notre assiette », c'est-à-dire en changeant nos habitudes alimentaires, en passant de consommateur de viande à celui de végétarien.

Des études réalisées par des experts de la FAO (31) donnent comme quantité d'eau nécessaire à la production d'un kilogramme d'aliments :

- Légumes, céréales, légumineuses : de 500 litres à 2 000 litres,
- Viande de bœuf : de 20.000 litres à 100 000 litres !

Alors que des millions souffrent de manque d'eau et de sécheresse, la plupart des ressources en eau sont détournées et gaspillées dans l'élevage des animaux pour la nourriture des pays « développés ». Toujours d'après ces experts, le passage d'une alimentation standard (omnivore) d'un français par exemple, qui nécessite environ 9 000 litres par jour, à une alimentation végétarienne qui nécessite en moyenne 3 600 litres par jour, économiserait par personne et par jour 5 400 litres environ.

Que serait-ce par exemple, si un million de français sur 64 millions changeait de comportement alimentaire? Ils économiseraient 5,4 milliards de litres d'eau par jour.

Par ailleurs, mais toujours dans le secteur agricole, on estime de 50 à 60% la perte des eaux transportées à travers des réseaux de distribution anciens et mal entretenus. Pour économiser l'eau dans l'irrigation, l'utilisation de la technique de goutte à goutte au pied des plantes amènerait la quantité d'eau juste nécessaire, sans gaspillage.

Au niveau mondial, plus d'un tiers des denrées alimentaires produites se perd entre le champ et l'assiette du consommateur, entraînant la perte d'une grande quantité d'eau utilisée pour cette production (consommation virtuelle). Dans les pays pauvres, il s'agit principalement de pertes de récoltes tandis que les pays riches se trouvent surtout confrontés à un gaspillage d'aliments non consommés (3).

Plus près de nous, le secteur domestique a lui aussi sa part dans la réduction du gaspillage de l'eau

Il a été estimé que dans les pays riches 7% de notre consommation d'eau est destinée à notre alimentation (boisson et cuisine), alors que les 93% restants servent à notre hygiène et au nettoyage. Là il y aurait pas mal de gestes pour réduire la consommation d'eau : prendre une douche au lieu d'un bain, utiliser des équipements (lave-vaisselle, lave-linge) utilisant moins d'eau, utiliser des chasses d'eau à double commandes, fermer le robinet en se brossant les dents, etc. L'utilisation de l'eau pour les piscines, pour l'arrosage des jardins ou des terrains de golf, pour le lavage des voitures doit être limitée.

Egalement à titre d'exemple, une économie de 50 litres par jour dans le secteur domestique, pour seulement 20 millions de personnes aux Etats Unis et au Canada sur 360 millions, se chiffrerait au total à une économie de 1 milliard de litres d'eau par jour.

Il faut donc sensibiliser les populations à l'importance et à la valeur de l'eau à travers des services publics d'information car si nous continuons à dépenser cette ressource, sans compter, la planète fera un déficit en eau de 40% d'ici 2030 (22) même s'il y a théoriquement assez d'eau pour tous.

Mondialement, 45% des prélèvements en eau sont perdus, soit par drainage, soit par fuites et évaporation lors des irrigations, soit aussi par les fuites dans les réseaux vétustes de distribution de l'eau, soit par dépenses inutiles ou autres.

6.4 Développer et renforcer la solidarité entre pays riches et pays pauvres

L'objectif est de pousser les secteurs publics et privés des pays riches à venir en aide aux pays pauvres, en investissant dans la recherche, l'évaluation des ressources et l'acheminement de l'eau potable là où elle manque.

Historiquement c'est le secteur public qui s'occupait des infrastructures de l'eau et de l'énergie. Cependant le montant des investissements requis est bien trop important pour que le secteur public puisse à lui seul assumer toute cette charge et par conséquent le secteur privé a un rôle important à jouer. Il est vrai que le secteur privé n'a jamais été altruiste, il n'investit pas pour rien, mais les impacts indirects de ses investissements pourraient lui rapporter ce qu'il souhaite.

Les Nations Unies avaient estimé lors du sommet du Millénaire tenu à New York l'an 2000, qu'il fallait investir 103 milliards de dollars chaque année pour atteindre à l'horizon de 2015 les objectifs relatifs à l'accès à l'eau potable, aux installations d'assainissement et au traitement des eaux usées. A ces montants viennent s'ajouter 49 milliards de dollars par an, estimés par l'Agence Internationale de l'Energie (IEA), pour assurer un accès universel à l'électricité en 2030 (18).

Plus récemment, dans leur rapport de mise en valeur des ressources en eau 2015, les Nations Unies estiment à 53 milliards de dollars par an, sur cinq ans, l'investissement nécessaire pour réaliser une couverture universelle d'approvisionnement en eau potable, à des installations d'assainissement et d'hygiène seulement (Programme WASH : Water, Sanitation and Hygiene). Ces montants seraient

relativement faibles, ne représentant qu'un peu moins de 0,1 % du PIB mondial en 2010 (19). Bien plus, le retour sur investissement dans les pays en développement, serait compris entre US \$ 5 et US \$ 28 par dollar investi, de quoi répondre aux attentes des entrepreneurs.

Il est important de réduire l'écart de richesse entre ces deux catégories de pays, par une action de solidarité des uns envers les autres. Il ne faut pas que les uns vivent aux dépens des autres, cela ne serait qu'immoral et injuste avec toutes les conséquences y relatives.

En fait, cette solidarité existe déjà mais elle est insuffisante, ses objectifs devraient être plus rapides à réaliser, d'où le renforcement souhaité. Des organismes et Fonds de solidarité, privés et publics, sont en action depuis un certain temps tel le Fonds Koweïtien pour le Développement. Des lois et cadres juridiques en faveur de l'accès à l'eau et à l'assainissement des pays en développement ont été créés dans plusieurs pays occidentaux, telle la loi Oudin-Santini en France. Mais il ne faudrait pas qu'il existe encore de nos jours des êtres humains qui n'ont accès ni à l'eau potable, ni à des installations sanitaires convenables.

6.5 Solutions aidant

Comme nous venons de le voir, faciliter l'accès des peuples à l'eau douce exigerait que l'humanité lutte contre le changement climatique, contre la pollution de l'eau et contre le gaspillage de cette ressource. Il faudrait également agir en faveur de la solidarité des riches à l'égard des pauvres. On ne peut être heureux en assurant son bien-être, alors que son voisin vit dans une misère insupportable, et que l'on vit parfois à ses dépens.

Mais il existe également d'autres actions en faveur d'un accès plus facile à cette ressource : Procéder à davantage de sondages des nappes souterraines ou aquifères. Comme cela est arrivé dernièrement en Namibie, de vastes nappes peuvent être découvertes là où l'on ne croyait pas pouvoir trouver de l'eau.

- Poursuivre la politique des barrages pour stocker l'eau dans le but de pratiquer une irrigation optimale, de distribuer l'eau pour la consommation et pour produire de l'énergie électrique. L'inconvénient réside parfois dans l'impact social et environnemental indésirable comme la déforestation.
- Dessaler l'eau de mer pour ceux qui ont les moyens financiers. Mais cela requiert beaucoup d'énergie fossile, et contribue ...au réchauffement climatique. Aux Etats Unis un système a été mis au point pour dessaler l'eau de mer et la transformer en eau potable grâce à l'énergie solaire. L'Arabie Saoudite veut se doter de seize nouvelles usines de dessalement fonctionnant à l'énergie nucléaire (25). Pourtant, ce pays a le soleil tout le long de l'année et pourrait utiliser ses rayons pour produire l'énergie nécessaire.
- Récupérer l'eau de pluie localement, quand elle existe et que cela est possible.
- Développer les énergies renouvelables. Un pays aussi pauvre que le Sri Lanka utilise l'énergie solaire pour éclairer ses routes et autoroutes. Cela aide aussi à réduire la pollution de l'air et par conséquent de l'eau douce, et des mers (pétrole déversé).
- Réutiliser les eaux usées retraitées et non potables, pour l'irrigation, ce qui se fait dans bon nombre de pays comme le Japon, Israël, la Tunisie, Chypre, l'Espagne, les pays du Golfe Persique et autres. Cette réutilisation est utile et rentable dans les pays arides ou ayant des problèmes d'accès à l'eau potable à condition que l'eau usée soit retraitée pour ne pas nuire à la santé des êtres humains.
- Au Japon l'eau des toilettes est désinfectée sur place et réutilisable immédiatement.
- Enfin, l'émigration vers les pays développés à populations vieillissantes serait une solution à ceux qui rechercheraient des solutions rapides face aux problèmes de leur pays. L'expérience, les revenus acquis, ils pourraient retourner après un certain temps vers le pays d'origine.

Malheureusement il n'y a pas de solutions miracles, mais il faut agir pour avancer par étape, relever les défis et atteindre les objectifs que l'on s'est fixés, même si les solutions sont souvent des solutions de long terme.

Les gouvernements des différents pays doivent s'intéresser à cette ressource si précieuse, quand cela n'est pas encore fait, pour protéger leur population à travers la protection des ressources en eau, et leur assurer une eau potable indispensable pour leur santé et pour le développement socio-économique durable de leur pays.

7. ENJEUX GÉOPOLITIQUES

Comme nous l'avons déjà vu, il existe 100 fois plus d'eau douce sous terre que sur terre. Les ressources en eau douce d'un pays sont constituées par les précipitations que la nature lui accorde, les flux d'eau se trouvant sur son territoire ou qui traversent son territoire (fleuves, rivières etc.), ainsi que certaines nappes souterraines.

Du fait que certains flux d'eaux douces traversent plus d'un pays, et que certaines nappes souterraines sont communes à plus d'un pays, des besoins concurrents apparaissent, les intérêts peuvent diverger et les problèmes peuvent commencer à surgir.

7.1 Les bassins hydrographiques internationaux ou transfrontaliers

Ces bassins sont constitués par une zone géographique superficielle ou souterraine délimitée par une ligne de partage des eaux, qui récupère les précipitations et les eaux souterraines, et qui par son relief en pente, déverse ces eaux vers un collecteur commun : fleuve, lac ou océan...

Ainsi, par exemple, en Amérique du Sud, huit pays se partagent le bassin du fleuve Amazone, ce sont le Brésil, la Bolivie, l'Equateur, la Colombie, le Pérou, le Venezuela, le Suriname et la Guyane.

En Asie du Sud et de l'Est, le bassin du Mékong s'étend également sur huit pays dont la Chine, la Thaïlande, le Cambodge et le Vietnam.

En Afrique, le bassin du Nil couvre onze pays dont le Rwanda, la Tanzanie, l'Ouganda, l'Ethiopie, le Soudan et l'Egypte.

Enfin en Europe, le Danube en tant que fleuve traverse dix pays, dont l'Allemagne, l'Autriche, la Slovaquie jusqu'à l'Ukraine. Mais son bassin versant s'étend sur neuf autres pays dont l'Italie, la Pologne, la Suisse, etc. C'est le plus grand nombre de pays parcourus par un fleuve et ses affluents.

Ainsi, deux personnes sur cinq dans le monde vivent dans des bassins hydrographiques transfrontaliers, partagés entre plusieurs pays. Trente-neuf pays ont au moins la moitié de leurs ressources en eau provenant d'au-delà de leurs frontières (32). L'Irak, les Pays-Bas et l'Egypte ont pour leurs ressources en eau, une forte dépendance de l'extérieur, respectivement de 65%, 89%, et 99% (26). Comment réagiraient-ils face à une rupture de leurs approvisionnements par leurs voisins ?

Les Nations Unies recensent 263 bassins internationaux ou transfrontaliers dans le monde, ce qui nécessite une gestion équitable et durable pour ne pas qu'ils fassent l'objet de conflits entre Etats. Sur ce nombre, 158 ne font l'objet d'aucun cadre de gestion ou de coopération. Sur les 105 restants, près des 2/3 incluent des accords au moins entre trois Etats riverains et moins de 20% des accords d'accompagnements sont multilatéraux (19).

Le manque d'accord sur le partage de l'eau de ces 158 bassins risque-t-il d'engendrer des conflits internationaux entre Etats, ou des conflits locaux à l'intérieur d'un même pays ? D'autant plus que l'eau risque de devenir une ressource de plus en plus rare avec l'urbanisation mondiale, les besoins individuels

croissants et une démographie galopante dans les pays pauvres ? Souvent les conflits sont dus à des décisions unilatérales de l'un des partenaires, que des concertations préalables avec l'autre auraient pu éviter.

Pour Jean-Claude Périvier, rédacteur en chef de la revue « Défis et Profits », des publications Agora, l'eau est la ressource qui fera couler plus de sang que le pétrole. Ce qui va cruellement manquer à l'avenir pour Jean-Claude Périvier, c'est l'eau propre, « l'eau potable que les pays développés consomment et gaspillent, alors que d'autres se battent et meurent pour l'avoir ».

En 1979, le Président Egyptien Anouar El Sadate déclarait : « le seul facteur qui pourrait conduire à nouveau l'Egypte à entrer en guerre, c'est l'eau ».

Monsieur Boutros Boutros-Ghali ex-ministre des affaires étrangères d'Egypte puis Secrétaire Général des Nations Unies déclarait aussi que la prochaine guerre au Moyen-Orient serait une guerre de l'eau.

Ce qui est cependant très probable, c'est que l'explosion de la demande future en eau dans le monde, face à une ressource limitée, fera que l'eau pourrait devenir l'enjeu politique et économique du XXI^{ème} siècle tout comme le fut le pétrole durant le siècle dernier.

7.2 Quels sont les principaux foyers de conflits pour l'eau dans le monde ?

Avec 263 bassins internationaux ou frontaliers recensés par les Nations Unies, les problèmes sont multipliés par autant de pays que ces bassins desservent. Ces pays et leurs populations ont certes l'obligation de partager leurs ressources en eau avec leurs voisins, mais c'est bien là que les conflits peuvent commencer surtout lorsqu'un fleuve ou un cours d'eau traverse une frontière et que le pays en amont possède un instrument de pouvoir vis-à-vis d'un autre en aval, et qu'il peut ou veut l'utiliser en tant que tel. Le pays en amont a l'avantage de maîtriser le débit de l'eau, et le partage des ressources hydriques devient souvent une cause de tension ou de conflits entre nations. Heureusement aussi que ces tensions ou conflits finissent souvent par des accords de coopération.

Nombreux sont les articles qui traitent de la question : La guerre de l'eau aura-t-elle lieu ? Si une telle question se pose aussi souvent, c'est que les risques sont là.

Les conflits pour l'eau dans le monde sont nombreux, qu'ils soient interétatiques ou locaux, mais l'on ne retrouve pas dans les temps modernes de guerre armée pour le simple partage des eaux (33). L'eau serait une raison aggravante à une autre situation conflictuelle déjà existante comme cela a été le cas en 1967 pour la guerre des six jours au Proche-Orient entre Israël et les pays arabes. Conquête du territoire palestinien par Israël, détournement par lui des eaux du lac de Tibériade, puis par les pays arabes des eaux du Jourdain, un ensemble de raisons à l'origine de cette guerre.

Le Proche et Moyen-Orient sont riches en conflits pour l'eau. Cela est normal sachant que la région est aride et les besoins en eau sont déterminants. Les problèmes de pénurie d'eau se font de plus en plus sentir. Citons les conflits périodiques entre la Turquie, la Syrie et l'Irak pour le partage des eaux du Tigre et de l'Euphrate ; les conflits entre l'Egypte, l'Ethiopie et le Soudan pour le partage des eaux du Nil, ceux entre le Liban et Israël pour le partage des eaux du Litani, etc.

D'autres conflits existent en Asie entre l'Inde et le Pakistan pour le contrôle de l'Indus ; entre l'Inde, le Bangladesh et le Népal pour le partage des eaux du Gange et le Brahmapoutre.

En Europe, la Hongrie et la Slovaquie sont depuis de longues années en conflit pour l'exploitation des eaux du Danube ; l'Espagne et le Portugal le sont aussi pour le partage des eaux frontalières du Guadiana.

En Amérique latine, le Brésil premier réservoir d'eau de la planète (12% du total), est en conflit avec le Paraguay concernant la construction du barrage de l'« Itaipu » ; l'Uruguay et l'Argentine se disputent le

partage et la gestion des eaux du fleuve « l'Uruguay » limitrophe des deux pays ; le Chili et la Bolivie se trouvent dans cette même situation concernant les eaux du « Siloli/Silala » etc.

Dans le monde, les exemples n'en finissent pas. Ce n'est pas l'objet de cet article de rentrer dans le détail de tous ces conflits, mais il est intéressant de constater que l'eau constitue à travers le monde un objet d'intérêt majeur, une ressource indispensable pour la survie et le développement socio-économique des populations.

Les exemples de conflits locaux sont aussi nombreux, car dans un même pays l'eau peut être aussi inégalement répartie entre régions, et peut même entraîner des conflits armés au sein d'un même pays: c'est le cas au Brésil, en Espagne, aux Etats Unis, au Kenya, au Mali, en Somalie, en Ouzbékistan, au Darfour (Soudan), au Pakistan et ailleurs (33).

Heureusement que bien souvent ces conflits finissent par des ententes et coopérations entre protagonistes, même si tous les facteurs de conflits n'ont pas tous été résolus. Sur 1 831 litiges entre Etats pour le partage de l'eau durant les cinquante dernières années, 1 228 ont été réglés de manière coopérative (34).

L'eau doit parvenir à tous, c'est un droit fondamental de l'homme et « un bien commun » auquel chacun devrait pouvoir y accéder pour ses besoins élémentaires. En priver des populations est non seulement une injustice flagrante, mais aussi une raison de révolte et même de déclaration de guerre. Le manque d'eau appauvrit les populations et pourrait à terme faire disparaître celles rurales d'un pays en les obligeant à émigrer vers les villes avec toutes les conséquences néfastes y relatives.

Où en est le Droit International et ses conventions concernant les conflits interétatiques relatifs à l'eau ? Peut-il à lui seul résoudre les problèmes géopolitiques de l'eau ? Pour ce qu'il en est aujourd'hui, cela n'est pas certain.

La clef des conflits réside en définitive dans les bonnes intentions, dans la bonne coopération entre les parties prenantes et une juste répartition des ressources en eau.

CONCLUSION

Pierre Teilhard de Chardin, prêtre jésuite, chercheur, paléontologue, théologien et philosophe affirmait, après avoir présenté sa vision évolutive de la création: « La vie est fille des eaux ». Venant d'un homme de sciences de renommée internationale on ne peut que s'arrêter devant une telle affirmation.

Sans eau, pas de vie. Quelle soit à l'origine de la vie ou à sa raison d'être, l'eau est d'une importance fondamentale.

L'eau peut être source de santé ou de maladie ; source de prospérité ou de pauvreté ; source de bonheur ou de malheur.

Que la pénurie éventuelle d'eau douce dans le monde inquiète l'ex-Directeur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture (UNESCO) Koïchiro Matsuura, cela est normal, lui qui était à la tête d'un Organisme chargé de « contribuer au maintien de la paix et de la sécurité en resserrant, par l'éducation, la science et la culture, la collaboration entre nations, afin d'assurer le respect universel de la justice, de la loi, des droits de l'Homme et des libertés fondamentales pour tous sans distinction de race, de sexe, de langue ou de religion, que la Charte des Nations Unies reconnaît à tous les peuples ». C'est là une mission très difficile.

De par ses fonctions et sa position au sein de l'UNESCO M. Matsuura était normalement parfaitement informé de ce qui se passait dans le monde, et principalement dans les pays ayant un stress et une

pénurie hydrique d'eau douce. Mais que la pénurie d'eau douce puisse arriver au niveau de la planète, c'est une question d'une autre dimension. Pourquoi ne pas se poser la question et envisager ses dangers, cela permettrait à chacun d'y réfléchir, et de se rationaliser pour prévenir le pire.

Pour Koichiro Matsuura, la principale préoccupation de sa déclaration sur la pénurie d'eau, c'est le développement durable que nous devons garantir aux générations futures, développement qui conditionne progrès, santé et bien-être matériel ; mais aussi la paix entre nations que des nappes souterraines et bassins transfrontaliers peuvent transformer en conflits armés. Pas de développement durable et paix entre nations, sans protection préventive et partage équitable des ressources en eau.

Les dangers qui seraient encourus en cas de pénurie planétaire, nous les connaissons sur une relative petite échelle ; ils sont peut-être loin de nous, mais si chacun de nous se mettait à la place d'un « Ougandais », d'un « Haïtien » ou d'un « Mozambiquois », ou autres, sans accès à l'eau douce, et sans ressources financières, dans des villages bien en retrait des zones urbaines, quelles seraient nos réactions ?

La pénurie mondiale d'eau douce est évidemment un problème extrêmement grave, nous avons vu certaines de ses conséquences tout le long de cet exposé. Il n'y a pas de vie possible sans eau. Il n'y a pas de développement économique sans eau, pas de bien-être sans eau.

Cette pénurie mondiale, les experts la voient déjà pointer à l'horizon de 2030 si les réserves actuelles continuent à être surexploitées, gaspillées et polluées (35), et si nous ne luttons pas contre le réchauffement climatique.

Les conséquences sur les régions atteintes seront importantes et sévères.

Sur le plan humain, une pénurie mondiale de l'eau entraînera une recrudescence des maladies, famine et malnutrition, explosion de la pauvreté ; la santé de centaines de millions d'individus se trouvera menacée, les conditions d'hygiène ne seront pas satisfaisantes et le taux de mortalité infantile, et humaine en général, augmentera.

Sur le plan économique, le premier effet de cette pénurie sera une augmentation, non seulement du prix de l'eau douce, mais aussi de tous les produits manufacturés.

Manque d'eau, c'est-à-dire sécheresse, c'est-à-dire manque d'irrigation et de production agricole, c'est-à-dire insuffisance alimentaire dans les régions atteintes ; c'est-à-dire aussi risque de disparition des forêts, de la faune et la flore ; la production de l'électricité sera réduite en conséquence.

Avec le manque d'eau, il n'y aura plus de développement durable, l'activité économique régressera, et le chômage augmentera dans tous les secteurs de l'Economie.

Oisiveté, pauvreté extrême, vie en danger, haine envers les autres moins atteints, violence ... les guerres destructrices se multiplieront parmi les peuples, localement et internationalement.

L'Humanité peut éviter un tel scénario catastrophique, et nous voulons croire qu'elle le fera.

Le tout est une affaire de gouvernance sociétale, équitable et raisonnable, une affaire de bonne gestion nationale et internationale de l'eau, reconnue comme un droit et un bien commun à l'humanité, cela permettrait d'éloigner les malheurs de sa pénurie.

Les Nations Unies et le Droit international devraient progresser dans ce sens pour les ressources transfrontalières, mais aussi, chacun de nous, chacun de nos responsables politiques a un rôle à remplir pour protéger les ressources et contribuer à assurer à chacun un accès permanent à l'eau douce, en quantité et en qualité souhaitables.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- BLANCHON David. Atlas mondial de l'eau. De l'eau pour tous ? Autrement, 2009.
- VICTOR Paul-Emile et Jean-Christophe. Adieu l'Antarctique. Robert Laffont, 2007.
- NATIONS UNIES: Rapport mondial des Nations-Unies sur la mise en valeur des ressources en eau 2014.
- NATIONS UNIES: Rapport mondial des Nations-Unies sur la mise en valeur des ressources en eau 2015.
- COLLIN Jacques. L'eau : Le miracle oublié. Guy Trédaniel, éditeur 1990.
- PEARCE Fred. Quand meurent les grands fleuves : Enquête sur la crise mondiale de l'eau. Calmann-Lévy 2006.

Articles

- Dagorn René-Eric. Géopolitique de l'eau. Mensuel N°206- juillet 2009. www.scienceshumaines.com/articleprint2.php?
- UNESCO, 2009. Facing the challenges. World Water Development Report 3. www.unesco.org/water/wwap/wwdr/wwdr3/case
- Centre d'information sur l'eau. Les ressources en eau dans le Monde. 7/8/2013. <http://www.cieau.com/les-ressources-en-eau-2/dans-le-monde/ressources-en-eau-monde?>
- Pajon-Perrault Nathalie. Disponibilités et prélèvements d'eau douce dans le monde. <http://eduterre.ens-lyon.fr/ressources/scenario1/planetebleue/savoir-plus1>
- L'accès à l'eau potable dans le monde. www.inegalites.fr/spip.php?article1225
- Review of world water resources by country. FAO.org. <ftp://ftp.fao.org/agl/aglw/docs>
- Lasserre Frédéric, Guerres de l'eau: paradigme des guerres du XXème siècle. <http://fig-st-die.education.fr/actes/actes-2008/lasserre/article.html>
- Consommations et prélèvements en France. <http://www.cieau.com/les-ressources-en-eau-2/en-france/consommations-et-prelevements>
- Géopolitique de l'eau. [Homepages.ulb.ac.be/](http://homepages.ulb.ac.be/)
- L'impact des évolutions climatiques sur les ressources en eau douce. <http://www.lesechos.fr/therma/COP21-sciences-climat>

Sites internet

- www.e-graine.org/documents/.../complement-eau.pdf Pourquoi la Terre est-elle aussi appelée la Planète bleue ?
- www.ac-nice.fr/iengrassse/.../planete/chap1.htm Pourquoi appelle-t-on la Terre la Planète bleue ?
- www.activeau.fr/repartition-eau-monde Quelle est la répartition de l'eau dans le monde ?
- www.fao.org/nr/aquastat/.
- <https://dons.actionscontrelafaim.org/campagne/ensemble-luttons-contre-le-manque-deau>

REFERENCES

- Dupont Gaëlle. 2025 : l'humanité est contrainte à partager l'eau. Le Monde du 22/1/2006.

- Centre d'information sur l'eau. Les ressources en eau dans le monde. 7/8/2013. <http://www.cieau.com/les-ressources-en-eau-2/dans-le-monde>
- FAO's Information System on Water and Agriculture. <http://www.fao.org/nr/water/aquastat/didyouknow/indexfra.stm>
- Prélèvement d'eau et pression sur les ressources en eau. <http://www.fao.org/nr/water/aquastat/didyouknow/indexfra2.stm>
- Observatoire des inégalités : L'accès à l'eau potable dans le monde. <http://www.inegalites.fr/spip.php?article1225>
- Nations-Unies : Rapport mondial sur la mise en valeur des ressources en eau, 2014 .
- World Bank : Ressources renouvelables d'eau douce intérieures, totales, par habitant, retraits annuels d'eau douce pour l'agriculture, l'industrie, et pour usage domestique. <http://data.worldbank.org/indicator/ER.H2O.FWTL.K3>
- Prélèvements d'eau par secteur, autour de 2007. Mis à jour en septembre 2014. <http://www.fao.org/nr/aquastat>
- Water resource information by country/territory and MDG Water indicator. AQUASTAT_water_resources_and_MDG_water_indicator_March_2013.xls
- Freshwater Withdrawal by Country and Sector (2013 Update). [Worldwater.org/wp-content/uploads/sites/22/2013/07/ww8-table2.pdf](http://www.worldwater.org/wp-content/uploads/sites/22/2013/07/ww8-table2.pdf)
- Usages de l'eau. http://www.fao.org/nr/water/aquastat/water_use/indexfra.stm
- Youphil, le média de toutes les solidarités, du 19/3/2014. <http://www.youphil.com/fr/article/05014-acces-a-l-eau-les-objectifs-du-millenaire>
- Dossier scientifique sur l'eau : usages – cultures, CNRS, 2000
- Consommation d'eau par habitant dans le monde. Planétoscope-Statistiques. <http://www.planetoscope.com/consommation-eau/135-consommation-d-eau-par-habitant->
- Worldmeters info. <http://www.worldmeters.info/fr/population-mondiale/#region>
- UN Water 7/10/2014. Global water withdrawals... www.unwater.org/statistics/statistics-detail/en/C/211820
- UN Water. Résumé exécutif, eau et énergie. WWDR 2014.
- Main Messages from the World Water Development. Report 2014. www.unesco.org/new/fileadmin/.../WWDR2014MAINMESSAGES
- Rapport mondial des Nations Unies sur la mise en valeur des ressources en eau 2015. L'eau dans un monde durable. Résumé. unesdoc.unesco.org/images/0023/002322/232272F.pdf
- Dagorn René-Eric. Géopolitique de l'eau, 2009. http://www.scienceshumaines.com/articleprint2.php?lg=fr&id_article=24012
- La crise de l'eau en cinq graphiques. <http://www.lemonde.fr/ressources-naturelles/article/2015/03/20/la-crise-de-l-eau>
- L'ONU souhaite une meilleure gestion de l'eau pour que la planète ne meurt pas de soif d'ici 2030. <http://www.20minutes.fr/planete/1565887-20150320-onu-souhaite-meilleure-gestion-eau>
- De vastes réserves d'eau douce sous le sol africain. <http://www.lemonde.fr/planete/article/2012/08/10/de-vastes-reserves-d-eau-douce-sous-le-sol-africain>
- La prochaine guerre mondiale sera-t-elle celle de l'eau ? Novembre 2006. www.dinosoria.com
- La crise de l'eau illustrée en cinq graphiques. <http://www.lemonde.fr/ressources-naturelles/article/2015/03/20>

- Les ressources en eau dans le monde. Centre d'Information sur l'eau. 7/8/2013. <http://www.cieau.com/les-ressources-en-eau-2/dans-le-monde/>
- Pollution de l'eau douce. http://sboisse.free.fr/planete/pol_eau.php
- Un tiers de l'humanité n'a pas accès à des toilettes décentes. www.lefigaro.fr/.../01003-20141119 DIAPORAMA 19 Nov. 2014
- Les maladies liées à l'eau (OMS). www.who.int/water_sanitation_health/diseases
- L'eau et le gaspillage dans le monde. www.bien-et-bio-info
- Gaspillage de l'eau. Un monde Vegan. <http://www.veganisme.fr/Un%20Monde%20Vegan/Gaspillageressources.html>
- Les défis mondiaux d'aujourd'hui et de demain. <http://www.cieau.com/les-ressources-en-eau-2/dans-le-monde/les-defis-d-aujourd-hui-et>
- Lasserre Frédéric. Guerres de l'eau : inévitables ? http://www.diploweb.com/spip.php?page=imprimer&id_article=1164
- Pour l'amour de l'eau. <http://vanrinsg.hautetfort.com/archive/2007/04/28/histoire-d-eaux.html>
- Olivier Cognasse. Journée mondiale de l'eau. Usine Nouvelle du 22 Mars 2016. www.usinenouvelle.com
- Changement climatique. Journal Le Monde du 7/5/2016. <http://www.lemonde.fr/planete/article/2016/05/07>

Éléments de conversion

1 km³ = 1.109 m³ (un milliard de mètres cubes).

1 m³ d'eau = 1.000 litres d'eau.

1 m³ d'eau par an = environ 2,7 litres d'eau par jour.

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Réservoirs et stocks d'eau dans le monde.

Tableau 2 : Prélèvements d'eau douce par continent.

Tableau 3 : Disponibilités d'eau douce dans le monde.

Tableau 4 : Prélèvements d'eau par habitant (m³ par habitant par an, et litres par habitant par jour).

Tableau 5 : Average water use per person per day.

Tableau 6 : Evolution de la population mondiale par zone géographique.

Tableau 7 : Evolution des Populations et des Ressources Totales en Eau douce Renouvelable, par habitant.

LA VOLATILITÉ DU PRIX DU PÉTROLE ET SES CONSÉQUENCES SUR LES PAYS EXPORTATEURS

Charbel CHEDRAWI – Maître de conférences à la FGM
charbel.chedrawi@usj.edu.lb

Nada MALLAH BOUSTANI – Maître de conférences à la FGM
nada.mallahboustany@usj.edu.lb

Rawane IBRAHIM – Master en Gestion et Management

RÉSUMÉ

Depuis 1861, les prix du pétrole ont toujours été très volatils. L'histoire de l'industrie pétrolière était marquée par plusieurs crises ou « chocs pétroliers » dont la dernière chute des prix de pétrole en 2014 ; due à la révolution du pétrole de schiste aux Etats-Unis d'une part et l'adoption de l'Arabie Saoudite à la tête de l'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole (OPEP) d'une politique de baisse volontaire d'autre part, cette baisse s'est aggravée par la levée des sanctions contre l'Iran tout en formant un choc pétrolier qui a pénalisé les pays exportateurs durant deux années consécutives et induit à une restructuration du marché pétrolier. Ces fluctuations des prix de pétrole mettent en relief d'importants changements structureaux au niveau de la conjoncture économique des marchés pétroliers mondiaux : inflation, déflation, dérèglement des soldes courants, déstabilisation des soldes budgétaires, transferts de revenus, etc. sont les conséquences de cette volatilité des prix du pétrole. Une analyse de la vulnérabilité et du prix d'équilibre budgétaire des économies des pays exportateurs sur le produit pétrolier permet de mieux cerner la chute récente des prix du baril qui a commencé en 2014 et met en évidence le pouvoir des plus grands acteurs du marché pétrolier (Etats Unis, Russie et l'OPEP). En effet, les répercussions de ce choc ont largement influencé les pays exportateurs du pétrole les plus vulnérables surtout au niveau de leur prix d'équilibre budgétaire. Pour remédier à ses effets des accords historiques ont été conclus fin 2016 entre les pays membre de l'OPEP et entre ces derniers et onze des pays exportateurs non OPEP pour mettre fin à cette crise.

Mots-clés : Prix de Pétrole – OPEP – Pays exportateurs – Conjoncture économique.

INTRODUCTION

Le pétrole, cruciale source d'énergie au niveau mondial, représente le moteur de l'économie de plusieurs pays. La vulnérabilité des pays importateurs et exportateurs à la forte volatilité des cours pétroliers, fait de cette ressource dite « Or Noir », un déterminant stratégique de la conjoncture économique au sein du marché pétrolier. Ajoutons que les principaux pays producteurs de pétrole constituant l'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole (OPEP), occupent un rôle primordial dans l'instauration du prix du baril en influençant l'offre, la demande et le prix d'équilibre, ce qui place le pétrole au centre de tensions géopolitiques.

En effet, les chocs pétroliers mettent l'accent sur une dépendance au pétrole des pays industrialisés, les pays en voie de développement et même ceux du Tiers-Monde. Ainsi, une tendance des prix pétroliers à la hausse induit des conséquences divergentes par leurs natures sur l'activité économique, l'inflation, les soldes commerciaux, les balances budgétaires et le taux de change de la monnaie (dépréciation ou appréciation) de chaque pays.

Jess et al. (2013) relient la volatilité des prix de pétrole avec sa perception comme produit essentiel au développement industriel. Un bref survol sur les chocs pétroliers montre que la volatilité des prix du baril est déterminée par une variation de l'offre et/ou de la demande mondiales, engendrée soit par

des pressions de nature géopolitiques soit par un changement au niveau de la croissance économique mondiale.

Pendant ces dernières années, le prix du baril a fortement fluctué, surtout à la baisse. Notons qu'entre septembre 2014 et Janvier 2015, ce dernier a chuté de 55% suite à la décision de l'OPEP de maintenir inchangé son niveau d'offre qui vient s'ajouter à un ralentissement économique de certains pays émergents notamment la Chine et la montée en croissance de la production du pétrole de schiste par les Etats-Unis. Cet effondrement des prix pétroliers ne cesse de se prolonger provoquant ainsi une augmentation du revenu des ménages des pays importateurs en plus d'une réduction des coûts de production des entreprises industrielles et une baisse des recettes, budgets et soldes extérieurs dans les pays exportateurs.

Dans une première partie, nous parlerons du positionnement du pétrole au sein des marchés en passant par la création de l'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole (OPEP) et l'évolution de son pouvoir jusqu'à aujourd'hui, et le fondement de l'Agence Internationale de l'Energie (AIE). Nous présenterons ensuite la conjoncture économique des marchés pétroliers et la volatilité des cours pétroliers à travers une simulation entre les causes et les conséquences des chocs et contre-chocs de l'offre et/ou la demande mondiale de pétrole.

Dans une deuxième partie, nous mettrons en évidence le changement de la structure économique et du pouvoir de décision au sein du marché pétrolier en analysant les causes, les conséquences et les politiques adoptées par les acteurs du marché pétrolier suite à la chute brutale des prix du baril en 2014. Enfin, une analyse des impacts de cette chute des prix sera étudiée pour les pays exportateurs selon le degré de la vulnérabilité de leurs économies et la dépendance de leurs comptes budgétaires sur le pétrole.

I. MARCHÉS PÉTROLIERS ET VOLATILITÉ DU PRIX DE PÉTROLE

I.1 Les principaux acteurs dans l'industrie pétrolière

En 1859, l'industrie pétrolière a commencé en Pennsylvanie aux Etats-Unis. L'année 1870 a connu la création de la première compagnie pétrolière américaine *Standard Oil* fondée par John R. Rockefeller ; elle s'est emparée de 95% de la production mondiale sur le marché pétrolier et a annoncé le début du commerce de pétrole (Maurette, 1926).

En septembre 1928, de nombreuses compagnies productrices de pétrole (*Standard Oil of New Jersey*, *Royal Dutch-Shell*, *Anglo-Iranian*, *Standard Oil of California*, *Gulf*, *Texco*, *Socony-Mobil* et *Compagnie Française des Pétroles*) ont signé **l'accord d'Achnachary** donnant le droit aux grandes compagnies pétrolières de se partager les réserves pétrolières du Moyen-Orient et de maintenir leurs prix à des niveaux élevés pour préserver leurs parts de marchés et lutter contre toute forme de concurrence. Par conséquent, dans les années 20, la production de pétrole a été exclusivement sous **la dominance des compagnies occidentales**¹.

Entre février 1959 et 1960, dans le but de renforcer leur pouvoir concurrentiel face aux autres producteurs, les compagnies pétrolières occidentales ont baissé les prix de pétrole entraînant une réduction des revenus pétroliers des pays producteurs du Golfe. Pour limiter les pertes encourues par la chute des prix de pétrole, l'Arabie Saoudite, l'Iran, l'Irak, le Koweït et le Venezuela se sont réunis à Vienne en Autriche où ils ont annoncé la **création de l'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole (OPEP)**. Plus tard, le Qatar, la Libye, les Emirats Arabes Unis, l'Algérie, le Nigéria, l'Equateur et l'Angola y ont à leur tour adhéré.

¹ En 1970, les compagnies occidentales se dotaient de 50% des productions des pays du Golfe dont l'Arabie Saoudite, le Koweït et l'Iran, de 60% des réserves mondiales prouvées de pétrole, de 80% des exportations pétrolières mondiales et de 90% de la production totale du pétrole du Moyen-Orient.

Avec 75% des réserves de pétrole prouvées, l'OPEP manipulait le prix de pétrole. En 1973 (le premier choc pétrolier), l'OPEP a décrété l'augmentation fulgurante des prix de pétrole de 3 à 12 dollars américains et elle a exercé un embargo sur tous les pays importateurs qui défendent la légitimité de l'envahissement de la Syrie et de l'Egypte par Israël. Cependant et afin de diminuer leurs dépendances vis-à-vis des dérivés pétroliers, les pays occidentaux ont réagi rapidement. En effet, Henry Kissinger et dans le cadre de l'OCDE a fondé en 1974 **l'Agence Internationale de l'Energie AIE** ayant pour objectif principal d'aider les pays membres de l'OCDE à prendre ensemble des mesures leur permettant de lutter contre les situations de rupture d'approvisionnement en pétrole. Ainsi l'AIE² formée en majorité par des pays consommateurs de pétrole essaye de limiter le pouvoir de l'OPEP en défendant les intérêts de ses pays membres.

Le but principal de l'OPEP a été l'adoption de politiques adéquates permettant la préservation des prix de pétrole à des niveaux relativement stables et empêcher leur chute en exerçant un contrôle sur le cycle de production pétrolière et en limitant l'offre de pétrole mondial. En effet, en 1985, l'OPEP s'est fixée **un plafond de production** pour tous les pays membres de l'ordre de 30 Mbj (million de baril par jour) afin d'éviter la surproduction et l'excès d'offre par rapport à la demande mondiale. Ce système de quotas a donné naissance à un Cartel ayant un rôle politique vital.

Mais durant les années 90, le pouvoir de l'OPEP sur le marché pétrolier commençait à décroître en raison de plusieurs facteurs dont:

- L'abolition du système de quotas suite à l'émergence de conflits internes entre les pays membres de l'OPEP et la violation par certains de la limite de leur production ;
- La Russie, la Colombie, le Mexique, la Norvège et le Royaume Uni qui sont des grands pays producteurs de pétrole ont refusé de rejoindre l'OPEP ;
- L'existence sur le marché de trois prix de références de pétrole qui se concurrencent (voir paragraphe 1.2 ci-dessous) ;
- Le surplus de l'offre mondiale due à la découverte et l'exploitation de nouveaux gisements pétroliers au Moyen Orient.

1.2 Prix et marché pétrolier

Selon Jridi (2010), le prix de pétrole brut est déterminé en fonction de l'un des trois prix de références existants sur les marchés pétroliers mondiaux :

- *Le Brent*: issu de la Mer du Nord et coté à Londres, il est le prix de base des pays Européens;
- *Le West Texas Intermediate (WTI)* : Originaire de l'Amérique du Nord et coté à New York, il est le prix de référence des Etats-Unis et autres pays asiatiques;
- *Le Dubai Light* : Prix de référence des pays du Golfe.

La présence de différents marchés pétroliers ainsi que plusieurs facteurs géopolitiques a eu des conséquences sur l'évolution des prix du pétrole (Maurice, 2001). La négociation des prix et des contrats de pétrole se fait sur deux types de marchés:

- Le marché spot: C'est un marché physique³ où s'assemblent les compagnies pétrolières et les raffineurs pour acheter et vendre les barils de pétrole.

2 La diversification des approvisionnements en pétrole, le maintien des prix de pétrole à un niveau favorable et la recherche de produits substitués au pétrole figurent parmi les objectifs de l'AIE

3 Il existe 7 marchés physiques dans le monde: Marché de Rotterdam (le plus important); Marché du Golfe et du Moyen Orient; Marché de l'Extrême Orient; Marché de la Méditerranée; Marché de l'Afrique de l'Ouest; Marché de la Mer du nord; Marché des Etats Unis.

- **Les marchés financiers:** Ils se désignent aussi par marchés à terme à cause de la signature des contrats à terme appelés «Futures » par l'acheteur (pays importateur) et le vendeur (pays exportateur) sur une durée de 3 à 6 ans. Le prix du pétrole est alors fixé au moment du contrat dans le but d'une livraison et d'un règlement différés. Sur ces marchés financiers, règne la spéculation au niveau des transactions pétrolières. Les marchés à terme existants sont : le New York Mercantile Exchange (**NYMEX**) coté à New York, il prend pour prix de référence le WTI ; et l'Intercontinental Exchange (**ICE Futures Europe**) coté à Londres, il est basé sur le prix du Brent.

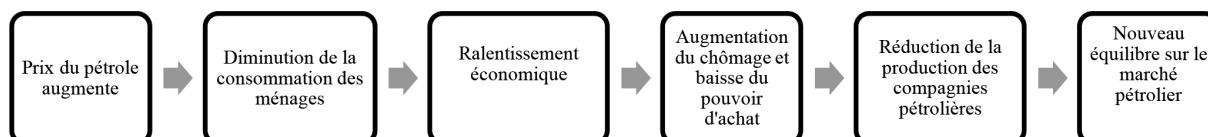
Entre 1989 et 2014, alors que la consommation des pays membres de l'OCDE et la production des pays membres de l'OPEP sont restées inchangées, les pays non OPEP (surtout les Etats-Unis) ont connu une augmentation de leurs quantités produites. En effet, le marché pétrolier a connu un changement structurel, les réserves pétrolières mondiales qui se trouvaient concentrées dans les pays membre de l'OPEP avec plus de 78% de l'ensemble des réserves mondiales prouvées en 2005, ont largement changé à travers les années notamment après la découverte de nouveaux gisements.

1.3 Conséquences d'une hausse et d'une baisse des prix de pétrole

Les chocs et contre-chocs pétroliers forment un cercle vicieux où l'offre et la demande se redressent à moyen terme afin de retrouver l'équilibre économique. Selon Byrne (2012), un choc pétrolier commence par un choc d'offre qui est la résultante d'une forte augmentation du prix de pétrole malmenant les économies des pays importateurs et renforçant celles des pays exportateurs. Un choc d'offre a pour conséquences :

- L'alourdissement des coûts de production supportés par les compagnies productrices de pétrole poussant les plus grandes d'entre elles à réduire leurs productions afin d'assurer leur continuité tout en réalisant un manque à gagner. Par contre, les petites compagnies pétrolières ne disposent pas de ressources financières suffisantes pour combler les coûts qui leur sont accumulés. Par la suite, certaines d'entre elles feront faillite ;
- La hausse des coûts des matières premières entrant dans la fabrication des produits finis des compagnies importatrices non pétrolières, affecte négativement leurs productivités et leurs marges bénéficiaires ;
- L'accroissement de l'inflation fait que les banques centrales tendent à augmenter leurs taux d'intérêts directs ce qui diminue les investissements et par la suite augmente le chômage;
- La diminution du salaire réel des ménages et réduction de leur pouvoir d'achat ;
- A court terme, l'inélasticité de la demande au prix de pétrole maintient la demande des ménages (pas de changements des habitudes de consommation) ;
- A moyen et long terme, la demande tend à la baisse. Une limitation de l'offre de pétrole devrait alors s'établir afin de maintenir l'équilibre offre-demande sur le marché pétrolier.

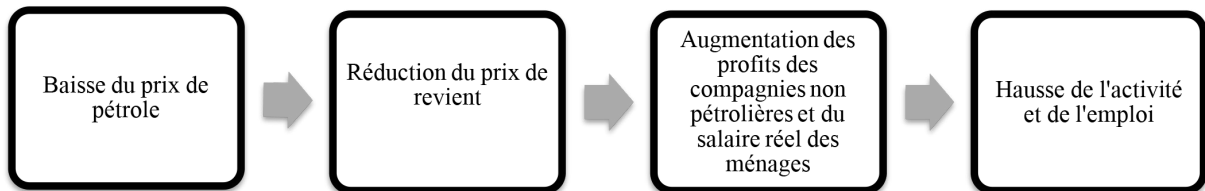
Illustrons les conséquences économiques par le schéma ci-dessous :



En effet, sur un marché de concurrence imparfaite comme celui du pétrole, la hausse du prix de pétrole déclenche l'inflation dans les pays importateurs et induit une hausse des coûts de production et une hausse des salaires nominaux, ce qui engendre une baisse des profits et des investissements entraînant la baisse de la croissance et la hausse du chômage (OCDE, 2004).

Par contre, un contre-choc pétrolier est engendré par une baisse non prévue et brutale du prix de

pétrole perturbant les économies des pays exportateurs et soulageant celles des pays importateurs. En effet, lorsque le prix du pétrole baisse, les compagnies pétrolières vont réduire leurs productions et leurs investissements, alors que les pays consommateurs auront tendance à importer de plus. Il s'ensuit un accroissement de la demande mondiale et une diminution de l'offre mondiale. Le schéma ci-dessous montre les conséquences d'une baisse du prix de pétrole:



La baisse du prix du pétrole réduit la rente pétrolière perçue par les compagnies productrices de pétrole. Il s'ensuit un transfert de leurs revenus vers les pays importateurs. Ces derniers subiront une augmentation de leurs PIB suite à l'augmentation des revenus disponibles réels des ménages (Greggio et Maffei, 2014). Quant aux pays exportateurs, l'impact d'une baisse des revenus résultants de la réduction du prix de pétrole dépend de la vulnérabilité de ces pays aux produits pétroliers, c'est-à-dire le degré de dépendance de leurs économies au pétrole.

1.4 Corrélation entre le prix du pétrole et le taux d'inflation

Le prix du pétrole stimule indirectement le taux d'inflation par son influence sur le pouvoir d'achat des ménages. Selon Baffes et al. (2015), la corrélation entre le prix du pétrole et le taux d'inflation est démontrée par les effets suivants:

- 1. Effet de production:** le pétrole est un élément du panier des consommateurs. Par la suite, le prix du pétrole est pris en considération lors du calcul de l'indice des prix à la consommation ainsi que du degré de substituabilité du produit. A court terme, le degré de substituabilité du pétrole est faible à cause de l'inélasticité de la demande (notamment pour le secteur de transport). Or, le pétrole est une matière première indispensable pour la fabrication des produits finis des compagnies non pétrolières. Ainsi, la baisse du prix du pétrole diminue les coûts de production et augmente les marges bénéficiaires des compagnies non pétrolières. Par conséquent, les investissements et l'emploi des pays importateurs s'améliorent.
- 2. Effet des prix relatifs :** quand l'emploi des ménages dans les pays importateurs s'améliore, les salaires réels et le pouvoir d'achat augmentent. Les ménages seront dans la possibilité d'augmenter la part de leurs achats allouée aux produits non pétroliers ce qui engendre la hausse de l'indice des prix à la consommation. La demande de ces produits augmentera, ce qui causera la hausse de l'indice des prix à la consommation et inversement.

La corrélation entre le prix de pétrole et le taux d'inflation est positive, selon l'AIE (2015) une baisse de 10% du prix de pétrole aboutit à une réduction de l'ordre de 0.4% du taux d'inflation. Ainsi, une baisse continue des prix engendre un taux d'inflation négatif de plus en plus grave.

1.5 Causes et implications des chocs pétroliers sur les économies des pays (1973 – 1980 – 2008)

En octobre 1973, Israël envahit la Syrie et l'Egypte (guerre de Kippour). En réponse l'OPEP a annoncé que tout pays occidental qui s'avère entrain de soutenir Israël sera boycotté des échanges commerciaux pétroliers avec ses pays membres. L'embargo exercé a abouti à la décroissance de la demande mondiale

de pétrole (surtout celle provenant de l'Europe de l'Ouest et des Etats Unis⁴) ce qui a exercé une pression à la baisse de l'offre mondiale de pétrole (Sigogne et Fouet, 1982). Il s'en est suivi une augmentation du prix du baril de 2.60 à 11.65 dollars américains en 1974 donnant naissance au premier choc pétrolier.

Selon Terzian et Chiclet (2005), les principales conséquences engendrées par le premier choc pétrolier sont les suivantes:

- Augmentation de 2% du niveau général des prix des pays membres de l'OCDE suite à l'accroissement du taux d'inflation;
- Transfert de revenus équivalents à 150 milliards de dollars américains des pays OCDE vers les pays membres de l'OPEP (ce chiffre représente 2% du PNB des pays de l'OCDE);
- Augmentation de la production des produits de substitutions (Gaz, charbon et autres combustibles) dans les compagnies des pays membres de l'OCDE, ce qui a engendré une réduction de leurs quantités importées de pétrole ;
- Diminution de la rente pétrolière des compagnies productrices de pétrole affiliées à l'OPEP suite à la baisse de la demande mondiale.

L'an 1980 marque le début du deuxième choc pétrolier. En effet, le prix du pétrole a augmenté de 14 à 39 dollars américains suite à la révolution iranienne et le déclenchement de la guerre entre l'Iran et l'Irak. Par la suite, les compagnies non-pétrolières des pays importateurs craignant une augmentation accrue et prolongée du prix de pétrole, ont augmenté leurs quantités importées afin de constituer des stocks de pétrole sur leurs territoires. En réponse à la hausse de la demande mondiale de pétrole, l'Arabie Saoudite diminua la production de l'OPEP de 1 Mbj et ainsi l'offre mondiale a baissé.

En 1980, l'ensemble des revenus pétroliers des pays membres de l'OPEP a atteint 275 milliards de dollars américains grâce à l'augmentation des exportations vers les pays importateurs. Pour cela, les Etats Unis et les pays de l'Europe de l'Ouest ont commencé à rechercher d'autres sources d'approvisionnement. Ainsi les investissements commençaient alors dans la Mer du Nord, l'Alaska et l'Afrique de l'Ouest.

Les deux premiers chocs pétroliers ont été marqués par une situation de stagflation caractérisée par l'existence en même temps du chômage et de l'inflation (hausse des salaires nominaux et baisse de la croissance) : le premier choc pétrolier a induit le début d'une phase de récession alors que le deuxième choc pétrolier a suspendu une phase de croissance (Llewellyn, 2015).

La hausse du prix de pétrole des années 2000 est reliée à la structure et à la conjoncture économique du marché pétrolier suite à la hausse de la demande des pays émergents comme l'Inde et la Chine et la reprise économique mondiale. Par conséquent, la spéculation sur les marchés des matières premières a augmenté (Hache et Lantz, 2010). En 2004, le baril de pétrole valait 40 dollars américains. Ce prix a augmenté jusqu'à 100 dollars en 2007 touchant un sommet de 147 dollars en 2008.

Selon Terzian et Chiclet (2005) l'augmentation des prix du pétrole dans les années 2003 et 2004 découle principalement de deux causes: la hausse non prévue et flamboyante de la consommation des Etats Unis, Chine et Inde (soit une hausse de 11% en volume) et l'augmentation du risque géopolitique surtout au Venezuela, Nigeria et Irak.

⁴ Les Etats-Unis étaient les principaux perdants de l'embargo. Le président américain Nixon a précisé dans un discours que la demande en énergie a augmenté rapidement de façon à ce que les Etats-Unis ne pouvaient plus couvrir ses besoins d'approvisionnement en pétrole et encouraient de pénuries potentielles d'où l'importance de la continuité d'approvisionnement auprès des pays du Golfe.

D'autres facteurs pourraient être ajoutés aux causes citées préalablement (Jamet, 2008) :

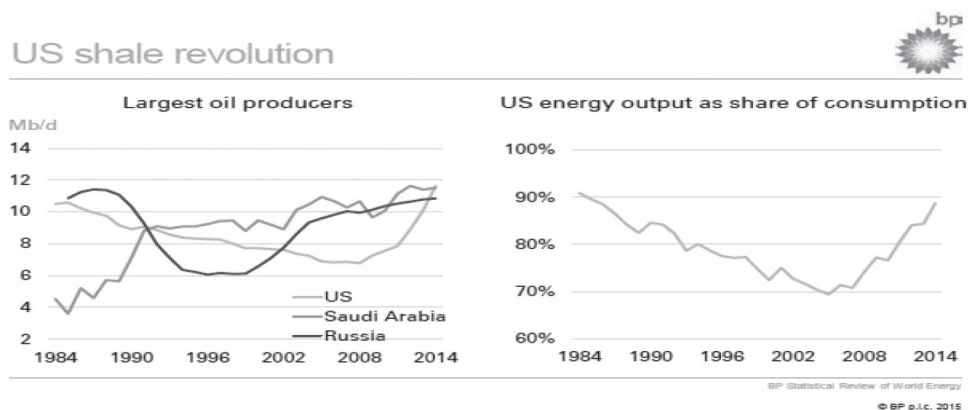
- Une production inchangée des pays hors OPEP contre une demande mondiale qui progresse ;
- La décision de l'OPEP de soutenir l'augmentation des prix ;
- L'affaiblissement des investissements dans l'industrie pétrolière engendré par la hausse des coûts de production ;
- La déstabilisation géopolitique suite à l'attentat du 11 Septembre.

En 2008, le prix du baril de pétrole a chuté pour atteindre 31 dollars américains. Cette baisse est reliée à la crise financière mondiale des Subprimes engendrant une récession économique mondiale (Hache et Lantz, 2010).

2. IMPACT DE LA DERNIÈRE CHUTE DES PRIX DE PÉTROLE SUR LES PAYS EXPORTATEURS

Les années qui ont suivi l'an 2008 se sont marquées par une croissance accrue du prix du baril de pétrole qui a fini par atteindre un pic de 126 dollars américains en avril 2011. Cette période connaissait une production accrue du pétrole de schiste par certains pays de l'OCDE (les Etats-Unis sont devenus les principaux producteurs de gaz et de pétrole non conventionnels suivis par la Russie et puis par le Qatar). En effet, entre 2009 et 2014, le prix du baril de pétrole conventionnel a fortement augmenté, les Etats-Unis ont amplifié leur investissement dans le forage des puits de pétrole de schiste ce qui a abouti à la réduction de leur dépendance sur les importations pétrolières de 60% en 2005 à 27% en 2014. Ceci a amélioré leur balance commerciale et les a dotés d'une meilleure sécurité en approvisionnement pétrolier (Cornot-Gandolphe, 2015). Il s'ensuit une diminution des importations pétrolières auprès de l'Arabie Saoudite à la tête de l'OPEP ainsi que d'autres pays producteurs. La demande mondiale de pétrole a par la suite chuté provoquant le fléchissement des prix de pétrole (Dupuis et al., 2015).

Le changement de la structure au sein du marché pétrolier en 2014 met l'accent sur une production pétrolière de la part des Etats-Unis qui dépasse celle de l'Arabie Saoudite et de la Russie. En fait, le pétrole de schiste a permis aux Etats Unis de produire 11.64 Mb/j contre une production saoudienne de 11.51 Mb/j et une production russe de 10.84 Mb/j (BP, 2015)



En plus de la montée du pétrole de schiste, le pouvoir de l'Arabie saoudite s'affaiblissait suite au retour des exportations libyennes, irakiennes et iraniennes qui ont alourdi le surplus d'offre sur le marché pétrolier. Ce changement incontournable au niveau de la production pétrolière a déclenché une guerre de prix sur le marché pétrolier. Ainsi, dans le but d'exercer une pression à la baisse de la production pétrolière non conventionnelle dont les coûts d'exploitation et d'extraction sont très élevés pour encourager le recours au pétrole conventionnel, l'Arabie Saoudite à la tête de l'OPEP a proposé un changement de politique face à une demande baissière. En effet, la décision de maintenir la production des pays membres inchangée au cours de sa réunion à Vienne le 4 Décembre 2014, a abouti à un effondrement des cours de 110 à 30 dollars le baril dû à un gap énorme entre l'offre et la demande.

L'adoption de cette stratégie a coûté cher aux producteurs hors OPEP notamment les Etats Unis et le Canada qui ont dû fermer des puits et stopper leurs investissements et d'adopter des plans de restructuration. Le marché de pétrole est devenu en surplus de production contre une demande assez faible amplifiée principalement par le ralentissement de la croissance économique de la Chine et par la fortification du dollar.

En juillet 2015, la levée des sanctions contre l'Iran liées à son programme nucléaire bouleversera de nouveau le marché pétrolier. Le retour des activités pétrolières iraniennes augmentera davantage l'ensemble de la production des pays membres de l'OPEP et déstabilisera l'offre d'équilibre mondiale de pétrole. En effet, l'avènement d'un surplus d'offre aurait dû pousser les pays membres de l'OPEP à réduire leurs productions ; par la suite, leurs revenus pétroliers auraient dû diminuer et leurs économies afficher un déséquilibre budgétaire ; malheureusement ce n'était pas le cas, au contraire l'effondrement des prix s'est aggravé après la levée des sanctions contre Téhéran. Les cours pétroliers ont plongé sous la barre des 30 dollars suite à la relance des exportations iraniennes.

La Banque Mondiale (2015), explique cette chute des prix par :

- L'appréciation du dollar américain ;
- L'adoption par l'Arabie Saoudite d'une nouvelle politique caractérisée par « Une baisse volontaire » ;
- La croissance de la production du pétrole de schiste ;
- L'élimination de risques géopolitiques pour certains pays producteurs de pétrole (Iran);
- Le ralentissement de la croissance économique mondiale engendrant une baisse de la demande mondiale de pétrole.

Figure 2 : Le prix du baril Brent 2005-2016



Source: Chedrawi et Howayeck (2016)

Le prolongement de cette chute des prix en 2016 (l'Arabie Saoudite a refusé d'alléger la quantité offerte sur le marché pétrolier et a voulu préserver ses parts de marchés) a freiné la croissance économique des pays exportateurs et a abouti à un transfert de revenus de ces pays vers ceux importateurs (Lane, 2015). Selon l'AIE, l'offre de pétrole dépassait de 1 million de barils par jour la demande en 2016.

Dans ce qui suit, nous essayerons de mesurer l'impact de la baisse du prix de pétrole sur les pays exportateurs à travers plusieurs outils de mesures, en commençant tout d'abord par le degré de vulnérabilité et le prix d'équilibre budgétaire (estimé) pour ensuite passer à une comparaison entre quelques pays exportateurs de l'impact de la baisse des prix.

2.1 Etude de la vulnérabilité des économies et du prix d'équilibre budgétaire (estimé) des pays exportateurs de pétrole

Le bouleversement de la situation économique des pays exportateurs à cause de la chute des prix de pétrole est évaluée en fonction du degré de vulnérabilité c'est-à-dire de dépendance de leurs économies sur les produits pétroliers. Les pays exportateurs sont scindés en trois catégories où à chacune d'elle est attribué un niveau de vulnérabilité qui va de faible à fort (Galland, 2015):

1. Première catégorie (degré de vulnérabilité faible): Ces pays exportateurs ont des ressources financières suffisantes et un positionnement fort dans leurs relations extérieures. Ainsi, malgré la dépendance quasi-totale de leurs économies aux exportations de pétrole, ils sont aptes à compenser la chute des prix dans le court et le moyen terme et par la suite éviter de faire défaut. Les pays les moins vulnérables sont l'Arabie Saoudite, le Koweït, le Qatar et les Emirats arabes unis (Ils représentent ensemble 25% de la production totale mondiale de pétrole).

2. Deuxième catégorie (degré de vulnérabilité moyen): Les économies de ces pays sont dépendantes du pétrole. Une chute des prix de pétrole provoque la réduction de leurs réserves de change et stimule la dépréciation de leurs monnaies nationales. Leurs ressources financières permettent de compenser le différentiel de la baisse des prix à court terme mais pas à moyen terme. Ainsi, pour éviter l'aggravation de leurs déficits budgétaires, ils sont amenés à adopter des politiques d'ajustements. Parmi ces pays, on distingue l'Algérie, l'Angola, le Bahreïn, Oman, le Nigeria et la Russie.

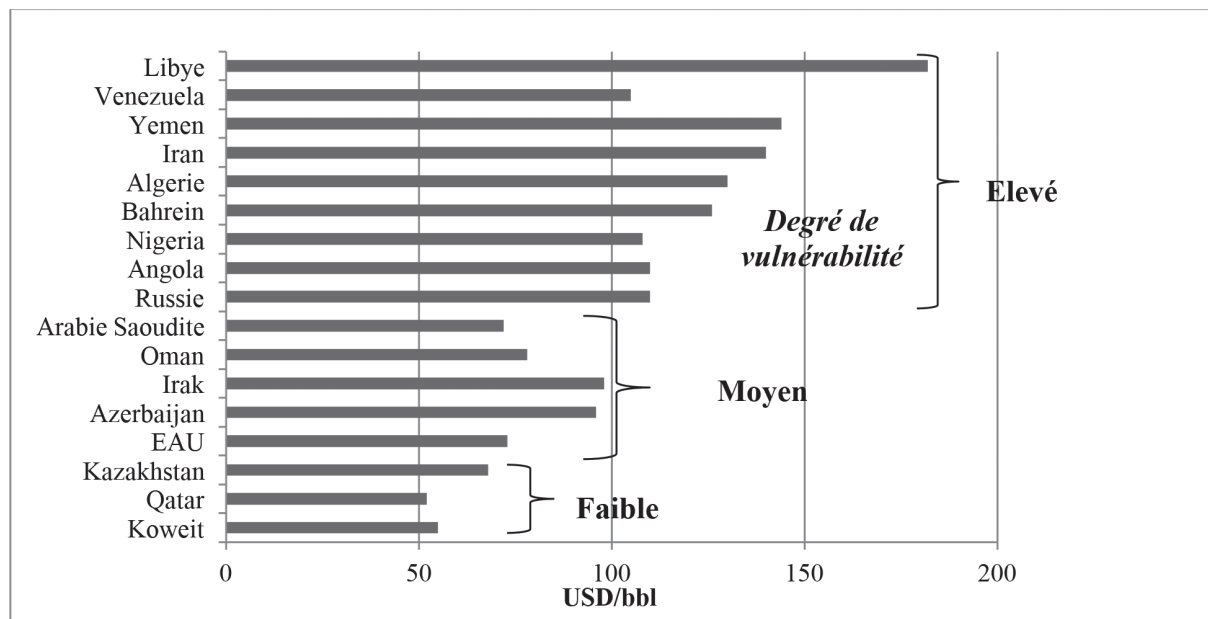
3. Troisième catégorie (Degré de vulnérabilité fort): Les économies de ces pays sont fortement dépendantes du pétrole et souffrent déjà de déficits budgétaires et d'une détérioration au niveau de la balance commerciale suite à l'insuffisance de leurs ressources financières. On cite l'Irak, la Libye, le Yémen, l'Iran, le Nigeria, le Tchad, la République du Congo et le Venezuela. Par conséquent, la chute des prix du pétrole amplifie leurs dettes.

D'autre part, le **prix d'équilibre budgétaire** des pays producteurs varie en fonction de la dépendance de leurs économies sur le pétrole. C'est le prix qui égalise les revenus fiscaux avec les dépenses publiques afin d'avoir un solde budgétaire neutre. Les déterminants du prix d'équilibre budgétaire sont :

- La politique de taxation: Une augmentation des taxes réduit le niveau du prix d'équilibre et vice versa ;
- Le taux d'inflation : Une hausse du taux d'inflation augmente les recettes fiscales ;
- Le taux de change : Toute chose égale par ailleurs, l'évolution du taux de change a une incidence sur le montant de la rente pétrolière (exprimée en monnaie locale) ;
- Le montant des dépenses publiques : L'augmentation des dépenses publiques hausse le prix d'équilibre.

Le graphique ci-après illustre les différentes catégories des pays exportateurs selon le degré de vulnérabilité de leurs économies au produit pétrolier en fonction du prix d'équilibre budgétaire (Prix estimé du baril équilibrant le solde budgétaire en 2015) :

Figure 3- le degré de vulnérabilité des pays exportateurs à partir des prix d'équilibre budgétaire du Brent en Dollar US 2015-2016



Source : BNP Paribas (2016), FMI, Fitch et calculs des auteurs

En 2016, le Qatar et le Koweït, pays à faible dépendance du produit pétrolier, ont respectivement besoin d'un prix d'équilibre équivalent à 52 et 55 USD. Ce prix est plus élevé pour l'Arabie Saoudite (USD 72), les Emirats Arabes Unis (USD 73)... (Figure 3).

Ainsi, pour assurer l'équilibre budgétaire (ou finances publiques), il faut combiner trois facteurs : la diminution des dépenses publiques, l'augmentation des recettes fiscales et la dévaluation de la monnaie.

Le tableau récapitulatif ci-dessous représente les impacts de la chute des prix de pétrole selon une typologie fondée sur le degré de vulnérabilité (ou de dépendance) financière des pays exportateurs du pétrole: des pays solides, des pays fragiles et d'autres inquiétants :

	Pays Solides	Pays Fragiles	Pays Inquiétants
Caractéristiques de leurs économies	Soldes courants et budgétaires en surplus malgré la dépendance forte de ces pays sur le produit pétrolier	Soldes courants et budgétaires à la limite de la normale. Les exportations pétrolières représentent les moteurs de l'activité économique de ces pays	Pays infiniment dépendant du pétrole et qui ont leurs soldes courants et budgétaires déjà déficitaires au début de l'année 2014
Conséquences de la chute du prix de pétrole	Chute des prix amortie à court terme, des politiques d'ajustement budgétaire sont considérées pour le moyen et le long terme	Réduction des réserves de change, dépréciation de la monnaie nationale de ses pays et déficits courants et/ou budgétaires	Augmentation du taux d'endettement, récession et / ou défaut
Exemples	Arabie Saoudite, Koweït, Emirats Arabes Unis, Qatar et Norvège	Algérie, Angola, Bahreïn, Oman, Nigeria, Russie, et Azerbaïdjan	Irak, Libye, Yémen, Iran, Nigeria, Tchad, Congo et Venezuela

Source Ithurbide (2015).

2.2 Conséquences sur quelques pays exportateurs

Le Fonds Monétaire International (2015) estime qu'une diminution du prix du baril de l'ordre de 20 dollars américains engendrera, toutes choses égales par ailleurs, un accroissement de 0.5% du PIB Mondial en 2015 :

- Dans la Zone Euro, la chute du prix de pétrole est partiellement compensée par la dévaluation de l'Euro par rapport au dollar ;
- En Chine, le solde des comptes courants se renforce : avec des importations pétrolières de 6 Mbj, une diminution de 1 dollars américains du prix du baril allègera la facture des importations chinoises en produits dérivés du pétrole⁵;
- Au Bahreïn, Angola et Equateur, pays à forte dépendance pétrolière, ils encourent une dégradation périlleuse de leurs comptes courants ;
- aux Etats-Unis, le FMI a indiqué les conséquences de la chute des prix de pétrole par une diminution du chômage, une appréciation du dollar qui risquerait d'engendrer la baisse des exportations nettes et une croissance prévue en 2015-2016 au-delà de 3%.

Les pays exportateurs ont commencé à réaliser dès 2014 un manque à gagner des recettes d'exportations et budgétaires. Par la suite, les dépenses publiques et la croissance économique hors du secteur pétrolier ont été négativement affectées (FMI, 2015). Survolons le cas de l'Arabie Saoudite, l'Iran, la Russie et le Venezuela dans ce qui suit.

2.2.1 L'Arabie Saoudite

La situation budgétaire initiale de l'Arabie saoudite au début de l'année 2014 était très solide (un excès dans les comptes publics). Mais cette situation s'est détériorée suite à la chute continue des prix de pétrole en 2015. Afin d'alléger l'ampleur des dégâts financiers notamment sur le budget du pays, les autorités Saoudiennes ont décidé de diminuer les subventions octroyées aux citoyens sur les prix de l'eau et des produits pétroliers ce qui a fait hausser les prix domestiques de ces derniers. Ainsi, le prix de l'essence sans plomb 95 a progressé de 50 % (passant de 0,60 riyal à 0,90 riyal par litre), l'essence 91 a augmenté de 67 % (passant de 0,45 riyal à 0,75 riyal le litre).

A moyen et long terme, et même avec un degré de vulnérabilité faible, la baisse du prix du baril de pétrole aurait des conséquences néfastes sur la balance commerciale et la balance budgétaire du pays avec des déficits remarquables, surtout si la chute des prix persisterait. En effet, la situation économique du pays s'est aggravée: les réserves de change ont chuté d'un pic de 737 milliards de dollars en août 2014 à 594 milliards de dollars en février 2016. Le FMI prévoyait que si les tendances actuelles ne changeront pas, la dette publique en pourcentage du PIB pourrait passer de moins de 2% en 2014 à 45% en 2020. Compte tenu des grandes dépenses de l'Arabie Saoudite et sa dépendance au secteur pétrolier (le pétrole compte 90% des recettes de l'Etat), ses réserves risqueront de plonger de plus en plus.

2.2.2 L'Iran

Les recettes de l'Iran dépendent à 70%-80% du pétrole. Ce pays aussi a été négativement affecté par la chute des prix. En se basant sur les estimations du FMI, pour assurer son équilibre, la balance budgétaire iranienne demande un prix d'équilibre (estimé) du baril de pétrole équivalent à 140 dollars américains. Ainsi, en 2016, l'Iran a refusé de limiter sa production conformément aux décisions de l'OPEP afin de préserver son quota. En effet, depuis la levée des sanctions en Janvier, l'Iran n'a arrêté d'augmenter sa production voulant récupérer sa part de marché avant l'embargo : la quantité produite du pétrole par l'Iran avait augmenté en avril 2016 de 500,000 barils/jour sur une période d'un an. Le pays a de même baissé ses prix sur le marché européen pour rivaliser les producteurs de pétrole notamment l'Arabie Saoudite. Afin de relancer son économie et de maîtriser son inflation engendrée par les chutes de prix,

⁵ Couvrant 12% de la consommation mondiale de pétrole, la chine occupe désormais le deuxième rang en tant que consommateur après les Etats-Unis et la première place comme pays importateur (Dupuis et al., 2015).

L'Iran tente de réduire sa dépendance au pétrole notamment grâce à l'énergie nucléaire.

2.2.3 La Russie

La chute des prix de pétrole en 2014 et 2015 a provoqué la diminution de la production pétrolière de la Russie suite à la diminution des investissements (un recul de 1.4% de la production d'énergie primaire selon BP (2015)). Cette chute a provoqué le déséquilibre de la balance commerciale de la Russie caractérisé par (Galland, 2015) : la dépréciation du rouble, la diminution de la consommation des ménages et de leurs pouvoirs d'achat, l'augmentation de l'inflation. Le régime de change étant flexible en Russie, une baisse du niveau des prix de pétrole n'a pas d'incidence sur le niveau des réserves de change.

Le FMI (2015) estime que pour neutraliser sa balance budgétaire, la Russie a besoin d'un prix de baril de pétrole équivalent à 110 dollars américains ce qui est loin d'être réalisé dans le court terme. Ainsi, le prolongement de la chute des prix du pétrole en 2016 nuira fortement à l'économie Russe ; elle devra de même conserver sa production élevée de pétrole (10.9 millions de barils par jour) pour combler son déficit budgétaire et financer ses interventions géopolitiques en Ukraine et Syrie (50% de ses recettes dépendent de l'énergie).

2.2.4 Le Venezuela

Quant au Venezuela, déjà en défaut, ce pays absorbe lourdement les conséquences de la chute des prix sur ses balances commerciale et budgétaire surtout que le pétrole représente 95% de ses exportations soit 40% des revenus de l'Etat Vénézuélien (Galland, 2015). En Janvier 2015, l'agence de notation américaine Moody's a annoncé la dégradation de la notation vénézuélienne au rang de Caa3 classant le Venezuela désormais comme un pays emprunteur à très fort risque.

Le FMI (2015) estime que pour assurer l'équilibre de ses finances publiques, le Venezuela aurait besoin d'un prix d'équilibre du baril de pétrole équivalent à 105 dollars américains. Or, le prolongement de la chute des prix en 2016 continue à aggraver les déficits budgétaires de ce pays.

	Arabie Saoudite	Iran	Russie	Venezuela
Impact de la baisse des prix du pétrole	- Déficit budgétaire et commercial. - Diminution des subventions gouvernementales. - Augmentation des prix domestiques de l'eau, du pétrole et de ses dérivés. - Aggravation de la dette publique. - Réduction des approvisionnements (Réserves) en pétrole.	- Déficit de la balance budgétaire. - Récession économique - Augmentation de l'inflation.	- Réduction des investissements et de la production de pétrole. - Affaiblissement du pouvoir d'achat des citoyens. - Diminution des quantités consommées de pétrole. - Dépréciation du rouble. - Augmentation de l'inflation. - Déséquilibre de la balance commerciale et budgétaire. - Accroissement du taux de chômage.	- Déficit de la balance budgétaire. - Récession économique - Dégradation de la notation - Augmentation de l'inflation. - Déséquilibre de la balance commerciale - Augmentation de l'inflation.

CONCLUSION

Le ralentissement économique des principaux pays consommateurs de pétrole, le fléchissement de la

croissance mondiale, la montée de la production du pétrole de schiste et le changement de la stratégie géopolitique de la part de l'Arabie Saoudite caractérisé par une « Baisse volontaire » du prix de pétrole par l'OPEP ont été la cause directe de la baisse du prix du baril de pétrole dont les conséquences sont vécues différemment par les pays exportateurs. En effet, cette baisse des prix de pétrole a déstabilisé leurs soldes budgétaires et leurs soldes courants en fonction de la vulnérabilité de leurs économies sur le produit pétrolier et le prix d'équilibre estimé qui régularise leur budget.

Afin de remédier à cette situation, les pays membres de l'OPEP ont décidé, en Novembre 2016, de mettre fin à la politique de "Pomper à volonté" et de réduire la production des pays membres de 1,2 million de barils par jour ; cet accord est effectif le 1er janvier 2017. Suite à cet accord, onze pays « non-OPEP » (La Russie, le Mexique, le Bahreïn, le Kazakhstan, Oman, l'Azerbaïdjan, la Malaisie, la Guinée équatoriale, le Soudan, le Soudan du Sud et le Brunei) se sont réunis le 10 décembre à Vienne pour contribuer à la réduction de l'offre globale de pétrole sur les marchés ; ils se sont engagés à réduire de 558 000 barils par jour leur production cumulée à partir de Janvier 2017 pour aider à mettre fin à la surabondance de l'offre qui a fait chuter les prix du pétrole.

En plus de cette dynamique favorable à l'offre, la reprise économique mondiale se poursuit à un rythme soutenu, surtout aux États-Unis. Ainsi, la demande croissante de pétrole provenant des États-Unis et de la Chine pourrait constituer un des facteurs supplémentaires devant contribuer à alimenter un ralliement des prix du pétrole beaucoup plus élevé que ce que beaucoup avaient envisagé il y a quelques mois.

Par conséquent, un rétablissement de l'équilibre du marché pétrolier pourrait être résolu par cette coopération entre les pays producteurs. En effet, le marché du pétrole sera maintenant équilibré plus tôt que ce qui aurait été le cas sans un accord. En conclusion, l'OPEP reste encore un cartel efficace contrôlant la majeure partie du marché de l'énergie et dont les actions influencent le prix du pétrole.

BIBLIOGRAPHIE

- Baffes. J et al. (2015), **“The great plunge in oil prices: Causes, consequences, and policy responses”**, World Bank Group, March 2015.
- BP Statistical Review of world Energy, June 2015.
- Byrne. D (2012), **« Petrol Price Cycles »**, The Australian Economic Review, vol. 45, no. 4, pp. 497–506, 2012 The University of Melbourne, Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research.
- Chedrawy. C, Howayeck. P (2016), **« L'influence de la chute des prix du pétrole sur les secteurs d'énergie et du transport au Liban »**. Acte du colloque : Internationalisation des services : une perspective Euro-méditerranéenne - IAE de Tours, France (laboratoire Vallorem), Mai 2016.
- Cornot-Gandolphe. S, (2015), **“US Coal Exports: The Long Road to Asian Markets”**, The Oxford Institute for Energy Studies, March 2015.
- Dupuis. F, et al. (2015), **“ L'évolution des cours pétroliers demeure incertaine”**, www.desjardins.com/economie, Avril 2015.
- Fonds Monétaire International (2015), **« La baisse des prix du pétrole met à mal les pays du Moyen-Orient et d'Asie centrale »**. Bulletin du FMI. Perspectives économiques régionales, 21 janvier 2015.
- Fonds Monétaire International (2015), **« Apprendre à vivre avec un pétrole moins cher sur fond repli de la demande »**, Perspectives économiques régionales, Département Moyen Orient et Asie Centrale, Janvier 2015.
- Galland. R (2015), **« Pays émergents producteurs de pétrole : Quels sont les pays les plus vulnérables à la baisse du prix du pétrole ? »**, ECONOTE Société Générale Département des études économiques et sectorielles, N°27 Février 2015.
- Greggio. R et Mafféi. B (2014), **« Rente pétrolière et crise économique »**. Le paradoxe des cours élevés du pétrole en période d'abondance productive et de crise économique, Géo-économie, 2014/1 n° 68, p. 111-126. DOI: 10.3917/geoec.068.0111.
- Hache. E, et Lantz. F, (2010), **« Le rôle de la spéculation sur les marchés pétroliers : une analyse économétrique et comportementale »**, Séminaire AEE-CFE, Mardi 29 juin 2010.
- IEA (2015), **“Key World Energy Statistics 2015”**.
- Ithurbide. P et Blanqué. P (2015), **« Baisse du prix du pétrole : impacts sur la croissance et sur la vulnérabilité financière »**, Amundi Asset Management, Janvier 2015.
- Jamet. JF (2008), **« L'impact de la hausse du prix de pétrole sur la croissance de la zone euro »**, Fondation Robert Schuman, Janvier 2008.
- Jess. N, Roucher. R., Bernard. JP , Cléaut. G., (2013), **“Comment prévoir le prix du pétrole”**, Département des études économiques, Juin 2013.
- Jridi. O, (2010), **« Effet des variations des prix du pétrole sur l'inflation : approche macro-sectorielle pour le cas de la Tunisie »**, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis El Manar - Mastère 2010
- Lane. T (2015), **« Vers une compréhension raffinée des prix du pétrole et de leur incidence sur l'économie »**, Banque du Canada, 13 janvier 2015
- Llewellyn. J (2015), **« Prix des ressources naturelles et politique macro-économique : Les enseignements de deux chocs pétroliers »**, 2015.
- Maurette. F (1926), **« Le pétrole. Étude de géographie économique »** [En ligne]. In: Annales de Géographie. 1926, t. 35, n°193. pp. 1-26.
- Maurice. J, 2001 **« Prix du pétrole »**, Rapport du CAE, n° 32

- OCDE, (2015), « **Evaluation générale de la situation macroéconomique** », Perspectives économiques de l'OCDE, Volume 2015 Issue 1.
- OCDE, (2004), « **Evolution des prix du pétrole : moteurs, conséquences économiques et ajustement des politiques** », Perspectives économiques de l'OCDE No. 76 (Édition 2004/2).
- OPEC (2015), "Monthly oil market report", 16 April 2015
- Sigogne. P et Fouet. M (1982), « **Après deux chocs pétroliers: diagnostics et perspectives** », Observations et diagnostics économiques : revue de l'OFCE. N°1, 1982. pp.9-49. doi: 10.3406/ofce.1982.915.
- Terzian. P et Chiclet. C (2005), « **Prix du pétrole : inflation à long terme** », Revue de l'OCDE.
- US Energie Information Administration (2015), « **Short Term Energy Outlook** », EIA, August 2015.

