



**ÉCOLE DOCTORALE
PRATIQUES ET THÉORIES DU SENS
Études juives et hébraïques**

Thèse de doctorat

Glocalisation de la Responsabilité Sociétale des Entreprises :

Le développement et caractérisation

du champ de la RSE en Israël

Etude de cas –l'organisation Maala de 1995 à 2010

Présentée et soutenue

Par

Talia (Nivron) Aharoni

Sous la direction de :

Prof. Maria Gorea-Autexier

Prof. Gideon Kouts

Octobre 2016

Jury :

Prof. Maria Gorea-Autexier

Prof. Gideon Kouts

Prof. Ronen Shamir

Prof. Franklin Rausky

À mes parents, à Amrami, à mes enfants

REMERCIEMENTS

Avant les remerciements à toutes les personnes qui ont contribué à la réussite de l'écriture de cette recherche, je veux exprimer ma gratitude à Shira Herzog de mémoire bénite. Shira, la source d'inspiration du chemin que j'ai choisi pour la fondation de l'organisation Maala. Je regrette de n'avoir pas eu l'honneur de lui présenter ce travail.

En premier lieu, je dédicace ces remerciements à tous ceux qui m'ont ouvert les portes de la forteresse de l'Académie et qui m'ont mené vers l'objectif, mon directeur de thèse, le professeur Gidéon Kouts et avec lui, le professeur Maria Gorea. Gidéon, à sa manière exceptionnelle, m'a libéré un espace d'étude et de réflexion, me "jetant" remarques et éclairages qui furent autant de balises pour parvenir au but sur ce sentier sinueux. Maria, avec une infinie patience, m'a aidé à me confronter aux problèmes que me posait la distance physique entre Paris et Tel-Aviv.

Il y a peu de mots qui pourraient exprimer ma gratitude et mon admiration envers le professeur Ronen Shamir, ami, sociologue, enseignant au plus profond de son être et qui, dans sa grande sagesse, son expérience et sa bonne volonté, s'est engagé à m'aider et a enrichi le champ de vision de mon travail et m'a, plus que tout, encouragé à me mettre en route et à persévérer.

Je remercie particulièrement le Docteur Margalit Toledano, collègue dans le domaine des relations publiques. C'est avec elle, au cours d'une rencontre amicale, qu'est née l'idée du doctorat et du lien avec Gidéon Kouts.

Lorsqu'une femme, à l'aube de ses soixante ans, décide de partir pour le voyage complexe qu'est la rédaction d'une recherche et l'écriture d'une thèse de doctorat, il lui est nécessaire d'avoir une certaine quantité de soutiens et d'aides. Je dévie de "l'ordre des remerciements" habituel, afin de faire l'éloge et de remercier le partenaire de ma vie – Amrami, qui s'est pleinement engagé à l'exécution de mon choix

comme tel et qui s'est dévoué à m'aider et à m'encourager, en me stimulant. Il m'a remplacé au sein de notre famille et a accepté de geler (occasionnellement) le courant de notre vie. Il a été le pont administratif avec l'Université Paris 8. Amrami et notre famille, qui m'est plus chère que tout, sont le cycle de ma force: mes parents Hava et Dov Nivron, mes enfants Shiri, Alon, Keren et Tomer, mes petits-enfants Ido, Maya et Yehonathan, mon frère et sa famille - merci pour votre dévouement et votre amour!

La liste des personnes qui m'ont apporté leur aide et envers qui je suis reconnaissante, est longue: sans aucune concurrence, en tête de liste, mon assistante de recherche et d'enseignement, Ofer Medem-Friedman, dont la sagesse, le dévouement et la persévérance ainsi que le lien exceptionnel entre nous, ont été une source de stabilité, de sécurité et de plaisir. Ensuite, Marlène Chemouni, traductrice de la thèse en français, qui avec rigueur et précision, m'a accompagné durant 5 années, à partir de l'étape de la rédaction de la proposition de thèse et jusqu'à la ligne finale – la présentation.

A différentes étapes de la recherche, de l'écriture et de la réalisation, j'ai été aidée de mes amis et membres de mon équipe de *Maala* ainsi que de leur bonne volonté à sonder l'océan de sources et à localiser des originaux ou des documents: Tami Lefler, Shirley Kantor et Momo Mahadav. Shirley s'est surpassée lorsqu'elle a mis à ma disposition son talent et son temps pour les dessins et illustrations. Je voudrais également remercier tous mes partenaires de l'équipe de *Maala*, au comité directeur et aux comités consultatifs. A compter du jour de la fondation de l'organisation, ce doctorat fait partie intégrante de notre parcours.

Je remercie mes collègues qui, tout au long du chemin, ont prêté attention à tout moment pour un conseil, une critique sur quelque passage que ce soit, une définition ou une source académique. A mon amie et partenaire tout au long des années à la fondation *Maala*, Irit Tamir, qui s'est engagée à assumer la partie de la lecture, en entier. Et à mon collègue des directives du GRI, Pierre Mazeau qui s'est porté volontaire pour la lecture et la confirmation de la version française, ce qui m'a considérablement aidé à assurer la précision linguistique et les terminologies du domaine. Au Dr. Tamar Barkay, à Dana Brodet et au Dr. Yonathan Menuhin, dont la présence commune "ici et maintenant" m'a assuré un filet de soutien.

Cette thèse de doctorat représente pour moi bien plus qu'une simple recherche académique. Elle représente l'expression de mon habitus (jusqu'à présent) pour mes racines familiales, mon parcours professionnel, les choix que j'ai faits, mes relations et mes amis. Nombres d'entre eux sont référencés, interviewés ou cités dans le corps du texte. D'autres qui ne sont pas forcément cités, ont été partenaires d'idées, de réflexions et de fragments de ma vie. Vous êtes tous gravés dans mon cœur.

Je remercie chacune des 23 personnes interviewées pour cette recherche. En Israël, Dr. Eli Bukshpan, Yaakov Burak, Prof. Benjamin Gidron, Ronit Harel Ben-Zeev, Dr. Nissan Limor, Galia Maor, Momo Mahadav, Dr. Yonathan Menuhin, Sever Plotzker, Ziva Patir, Raya Strauss Ben-Dror, Ofra Strauss, Prof. Gabriela Shalev, Prof. Ronen Shamir, Shirley Shaked. Et ailleurs : Aaron Back, Aron Cramer, Robert Dunn, John Elkington, David Grayson, Shira Herzog, Pierre Mazeau, Allen White. Ce n'est pas un hasard si je vous ai choisis. Chacun d'entre vous a constitué une pierre angulaire pour la création du champ de la RSE en Israël. A cette occasion, je demande pardon à ceux qui ont l'impression que leur parole a été réduite ou déformée et, m'excuse si j'ai omis de citer quelqu'un dans la recherche et dans mes remerciements : il n'y a pas assez d'encre pour citer et inclure tout le monde.

Enfin, pour clore le cycle des personnes aimées, mille mercis à mon groupe de soutien privé, amis de longue date, qui ont patiemment attendu, se sont intéressés, ont encouragé et créé l'ambiance positive nécessaire à un si long parcours.

PRÉFACE

Le 31 décembre 2010, j'ai définitivement démissionné de la direction et de la conduite de l'organisation « *Maala – Business for social responsibility* (Affaires et responsabilité sociétale) ». Ce pas a été franchi après 12 années intensives et passionnantes au cours desquelles j'ai mené à bien cette organisation israélienne destinée à faire avancer le concept émergent de "responsabilité sociétale" ; organisation qui a mobilisé de nombreuses personnes, des sociétés, des organisations sociales et publiques. Tous ont adopté ces principes comme démarche personnelle et structurelle et se sont investis avec enthousiasme dans sa réalisation.

La fondation de l'organisation *Maala* fut fascinante et passionnante. Avec une petite équipe motivée, nous avons élaboré un réseau de gestionnaires, d'organisations et de consultants, que le concept de responsabilité des entreprises a captivés et ils y ont vu une opportunité pour améliorer le succès de l'entreprise et leur réussite personnelle d'une façon satisfaisante et estimable.

Parallèlement au développement de l'organisation au cours de cette décennie, j'avais anticipé le passage à la décennie suivante. J'ai ainsi formé la personne qui dirige actuellement l'organisation et j'ai planifié ma sortie progressive de celle-ci. Il était important pour moi d'assurer la continuité de l'organisation en tant qu'entité indépendante, qui réponde à un besoin indiscutable et qui ne soit pas identifiée à moi ou tout autre personne individuelle.

Le 31 décembre 2010, parvenue à ma retraite complète de *Maala*, je pris deux décisions : l'une de réaliser mon "prochain rêve" : l'intégration du domaine de la RSE dans le milieu universitaire, en tant qu'axe de recherche et la formulation d'une doctrine qui représenterait une partie intégrante du processus de formation des générations de gestionnaires et de futurs dirigeants. Et la seconde, d'examiner et d'enregistrer le changement occasionné par l'organisation *Maala* en Israël. Cette étude répondrait à ces deux décisions conjointes.

Au cours de l'étude présentée ici, j'ai tenté d'examiner à une distance de plusieurs années et de lieu, le processus de développement de l'organisation *Maala* en tant qu'institution principale du champ RSE en Israël. Ce fut au final pour moi un voyage initiatique à base d'analyses, d'études et d'entrevues.

Cette étude m'a permis de voir et de comprendre des processus dont je faisais partie. Observés depuis cette perspective décalée, ils me semblaient différents.

Vu les circonstances, je ne pouvais pas me détacher de l'analyse des processus et maintenir le niveau d'objectivité habituellement requis dans le domaine scientifique. Par conséquent, je choisis d'adopter l'interprétation proposée par Pierre Bourdieu, celle d'une recherche consistant en observation participante – objectivation du participant. Cette approche m'a permis d'éviter de choisir entre objectivité absolue et subjectivité absolue. J'ai pu combiner les deux et donner forme à une théorie tout en reflétant de manière rétrospective mon expérience et, plus que cela, mon implication personnelle. Le choix de l'approche obtenue grâce aux outils fournis par Bourdieu, était évident, compte tenu de la large utilisation que je fais dans cette étude, de la mise en œuvre de sa 'théorie des champs' sur laquelle j'aurai l'occasion de revenir plus longuement au cours des chapitres suivants.

Après près de vingt ans de carrière dans le domaine des relations publiques, cadre dans lequel j'ai été la consultante de grandes sociétés sur le marché israélien pour tout ce qui concerne leurs relations avec les clients, les employés, les autorités et le gouvernement, j'ai découvert en 1998 le concept de RSE- Responsabilité Sociétale des Entreprises.

J'ai été captivée par la magie de ce domaine. La connexion entre réflexions sur les stratégies commerciales dont l'objectif est l'augmentation des bénéfices et réflexions sur les stratégies sociales et éthiques, semble, à mes yeux, être un concept précurseur. Les suppositions selon lesquelles l'investissement social mène à la réussite commerciale et que par ailleurs, la prise en compte de la totalité des intéressés de l'entreprise, profite à sa bonne marche et assure sa soutenabilité à long terme, se sont révélés à mes yeux comme solution optimale à des stratégies commerciales, d'une part, et à la lassitude personnelle due au marathon capitaliste concurrentiel, d'autre part.

En conséquence, cette recherche est axée sur les théories et les entrevues individuelles. Elle est présentée à partir de mon implication personnelle en tant que « pionnière » du champ israélien et l'un des principaux agents du champ global. Mon expérience personnelle, mon implication continue dans le domaine de la stratégie de communication et des relations publiques, mon *habitus*, ont eu un impact sur les caractéristiques du champ, et le domaine de RSE est devenu une partie de celui-ci. Par conséquent, la perspective individuelle combinant les idées personnelles de plus de 20 interviewés locaux et internationaux, constitue la "vérité" subjective du développement de la RSE en Israël.

Au bon endroit, au bon moment et surtout avec les bonnes personnes, tout cela a formé les composantes de mon initiative. En moins d'un an, à partir de ma première rencontre avec l'organisation américaine

de responsabilité sociétale des entreprises, *BSR - Business for Social Responsibility*, l'organisation *Maala* a été lancée, accompagnée et soutenue par des fondations philanthropiques qui ont vu en elle une organisation qui permet un changement social profond, basé sur le modèle et la connaissance de l'organisation américaine et forte du statut et de l'expérience personnelle que j'ai acquis grâce à mon travail avec les investisseurs, les entreprises, les agences gouvernementales et les médias.

L'histoire du développement du champ israélien de RSE est « une histoire israélienne ». Cependant elle est indissociable de l'histoire du développement du champ global et fait partie intégrante du débat universel par l'essence et le rôle des entreprises.

Les années concernées par cette étude (1995-2010) constituent l'ère de prospérité du domaine de RSE dans le monde entier. C'est au cours de ces années que des entrepreneurs ont commencé à fonder des organismes, des coalitions d'entreprises. Ainsi, ils ont fait progresser le domaine, ont formé des outils, des réunions, et à force de créativité et de passion, ont mis en avant une approche du capitalisme plus responsable. J'ai eu la chance de faire partie de ce réseau mondial. L'organisation *Maala* et, plus largement, le champ israélien, ont été inspirés par des grandes organisations déjà établies, tirant ainsi profit de ces expériences. La comparaison avec le champ global fut une force motrice stimulante pour le développement du champ israélien. Au cours de cette étude, j'ai aussi réalisé à quel point le champ Israélien, ses agents, individuels et institutionnels, avaient en retour contribué à l'inspiration du champ global et quel rôle il y a joué.

Le processus général d'expansion et d'approfondissement du champ de la RSE au niveau mondial et aux niveaux locaux, a connu des revers et des crises. Parallèlement à des exemples instructifs de sociétés ayant changé leur modèle d'affaires pour le meilleur, s'inspirant de modèles sociaux et changeant leur façon d'acquérir, d'employer, de commercialiser et s'engageant à une citoyenneté d'entreprise significative, le monde a connu des catastrophes environnementales et sociales engendrées par une démarche commerciale négligente, dans le meilleur des cas, ou dans de nombreux cas, un comportement cupide et dévastateur.

Malgré la crise, la tendance générale du domaine, à la fin du 20^{ème} siècle et la plus grande partie de la première décennie du 21^{ème} siècle, était au développement et à l'expansion, accompagnée d'un sentiment excitant de changement et de progrès.

Cependant, la fin de la première décennie du 21^{ème} siècle et ces dernières années, soulèvent une question fondamentale concernant l'avenir du domaine. Des événements tels que la crise des *subprimes* (2008) qui s'est transformée en crise mondiale du crédit, la conduite « gloutonne » des sociétés, la

catastrophe de l'usine au Bangladesh (2012), la fraude énorme de Volkswagen (2015) et la force politique croissante des monopoles technologiques, la pollution de l'environnement, tout cela implique un questionnement concernant l'ampleur des changements face au capitalisme.

Les tendances émergentes sont inquiétantes : la protestation sociale mondiale (à ce titre, également en Israël) et les crises économiques n'ont produit aucun effet de changement substantiel, ni créé un capitalisme plus responsable ; les scénarios de réussite du domaine de la RSE présentent les noms des sociétés qui ont joué un rôle important, il y a une décennie ou plus. Les entreprises ne rejoignent manifestement pas largement les listes en tête. Les petites et moyennes entreprises ne se joignent toujours pas, et il semblerait que les organisations de la RSE, qui ont mené le changement à la fin du siècle précédent et au début de ce siècle, perdent de leur éclat. La génération fondatrice, qui était motivée par sa force d'initiative et son enthousiasme, a jeté l'éponge. La génération actuelle de gestionnaires, a pris en charge des organisations déjà bien structurées ; elle manque en conséquence parfois d'esprit visionnaire et de la passion qui animait la génération précédente.

D'autre part, le gouvernement redevient un protagoniste important dans la détermination de la gestion des organisations.

L'aide apportée par les gouvernements en cas de crise aiguë appelés à la rescousse dans le but de sauver les entreprises, leur a rendu de la légitimité et également donné le pouvoir de fixer des exigences réglementaires et de créer un large dialogue interdisciplinaire - pour la crise du crédit, par exemple. Néanmoins, le renforcement des réglementations dans des domaines de responsabilité sociale et environnementale des entreprises exacerbe la question de l'avenir du domaine de RSE qui est essentiellement volontaire.

Au cours de la rédaction de cette étude, il semblait que dans le monde moderne, il n'y ait pas d'alternative au capitalisme. Ses partisans affirment que ce modèle économique fournit la meilleure des structures, favorable à la croissance, au développement, à la prospérité et à la liberté d'action. Et malgré ses défauts, il améliore la qualité de vie de millions de citoyens dans le monde. Cependant, il contribue également à creuser les fossés, et mène à des écarts sociaux criants ainsi qu'à la corruption. On peut supposer que les crises financières de la fin de la première décennie du 21e siècle, le changement climatique, l'urbanisation, les guerres civiles, l'expansion du terrorisme et la propagation de la migration de masse à la recherche de moyens de subsistance et de bien-être, conduiront à une recherche de modèles propices au changement et à l'amélioration. Il est difficile de déterminer si ceux-ci se réveilleront à la suite de soulèvements et de révolutions ou comme résultat de processus évolutifs.

Il semblerait que si le capitalisme mondial continue à s'installer en tant que régime économique *leader*, il lui sera exigé un examen autonome externe et continu, condition sine qua non à sa continuité.

Il est possible que la crise de confiance dans le régime économique actuel, et la frustration accumulée parmi les masses par rapport à la situation mondiale, entraîne le développement, dans un avenir assez proche, d'une alternative au capitalisme.

Je souhaite que cette étude et les questions qu'elle soulève, contribuent à mettre au défi et à stimuler la recherche de modèles de capitalisme plus moraux et responsables ; notre souhait est qu'elle serve de moteur pour le monde académique par une approche que nous espérons ouverte et novatrice.

Résumé

Cette étude a pour but d'analyser les conditions et circonstances expliquant l'importation du concept mondial de la RSE en Israël, son intégration et son développement en champ distinct au cœur du champ des affaires.

L'examen du processus de glocalisation (du concept mondial vers le local) est réalisé via l'étude de cas spécifique de l'organisation *Maala*, créée en 1998, en tant qu'initiative sociale et commerciale, destinée à promouvoir le concept de RSE et à favoriser son adoption par les entreprises.

Cette étude sociologique associe une structure explicative à une analyse historique et documentaire des données relatives au marché israélien, ainsi qu'à une évaluation rétrospective de la réalité subjective de la chercheuse.

Par l'analyse du champ local, l'étude révèle une identité entre *Maala* en tant qu'organisation et le champ dans son ensemble. Cette organisation glocal détermine les voies d'accès au champ, ses valeurs, systèmes de symboles, institutions, instruments, sa stratification interne, et sert d'intermédiaire entre les champs, local et mondial.

L'étude démontre que les dissonances intégrées dans le vécu israélien et dans le secteur des affaires ont fourni au concept de la RSE - élément adoucissant vers un système néolibéral - un terrain conflictuel nécessaire à son développement. Elle permet de comprendre également l'aspect pluridimensionnel du processus de glocalisation. Et contrairement à l'idée répandue, notre conclusion est que dans le cas d'Israël, le processus de glocalisation du concept de la RSE et la formation du champ local ont renforcé les valeurs nationales, voire fourni des canaux d'expression au patriotisme de la communauté locale des affaires.

Mots clés

Affaires et responsabilité sociale en Israël; Capitalisme responsable; Coalitions de RSE; Durabilité; Glocalisation; Indice RSE; Mondialisation; Responsabilité des entreprises; Théorie des champs

Glocalization of Corporate Social Responsibility:
The Development and Characterization of CSR in Israel.
A Case Study of *Maala* – Business for Social Responsibility in Israel,
1995 – 2010

Abstract

This study analyses the conditions and circumstances that explain the absorption and development of the global concept of CSR in Israel. It examines the Glocalization process of the formation of a CSR field, by analyzing the case study of the Maala Organization, launched in 1998, as a social-business initiative, aimed at promoting CSR.

The sociological study combines an explanatory structure with historical and documentary analysis of data relating to the Israeli market, as well as a retrospective evaluation of the subjective reality of the participating researcher.

In analyzing the local field, the study presents an identity between the field and the Maala organization as its creator. The glocal institution determined the field's entry gates, its values, symbols and language and served as a liaison to the global field.

In relating to the built-in dissonances in the Israeli existence, the research presents the CSR concept as a bridging mechanism in the transition to a neoliberal system.

The study reflects the multidimensionality of the CSR glocalization process. It presents the role of individual entrepreneurs and their networks in propelling the process. It points out the strategic importance the Israeli field possessed in the global field, as a model for responsible business conduct in a small emerging market. In contrast to the prevailing assumption, that regards globalization as blurring cultures and national values, the research deduces that in the Israeli case, the globalization process of the CSR idea and its integration, have spurred and strengthened national core values and provided expression channels for the patriotism of the Israeli business community.

Key Words

Business for Social Responsibility in Israel; Corporate Responsibility; Corporate Responsibility Coalitions; CSR Index; Globalization; Responsible Capitalism; Sustainability; The Field Theory

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|-----------|
| PRÉFACE..... | VI |
| RESUME | XI |
| INTRODUCTION | 1 |
| A. QUESTIONS ET HYPOTHESES DE LA RECHERCHE | 2 |
| B. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE..... | 4 |
| C. PERIODE ETUDIEE | 6 |
| D. ARRIERE-PLAN THEORIQUE..... | 8 |
| <i>D.1 Arrière-plan théorique sur les relations entre les entreprises, les populations, les Etats et les personnes</i> | 8 |
| <i>D.2 La théorie des champs selon Pierre Bourdieu</i> | 14 |
| <i>D.3 La recherche dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises</i> | 16 |
| E. NOTIONS ET DÉFINITIONS..... | 28 |
| <i>E.1 Terminologie extraite du domaine de la RSE</i> | 28 |
| <i>E.2 Notions générales</i> | 32 |
| <i>E.3. Notions de sociologie, fondées sur la théorie des champs selon Bourdieu</i> | 34 |
| PARTIE I - DÉVELOPPEMENT DU DOMAINE MONDIAL DE LA RSE ET SES PRINCIPES..... | 41 |
| 1.1 DEVELOPPEMENT DU DOMAINE JUSQU'AU XX ^E SIECLE | 42 |
| 1.2 DEVELOPPEMENT DU DOMAINE AU XXE SIECLE..... | 48 |
| 1.2.1 <i>Etablissement du capitalisme et critique de ses impacts</i> | 48 |
| 1.2.2 <i>De la philanthropie commerciale à la responsabilité sociale et à la responsabilité sociétale</i> | 55 |
| 1.2.3 <i>Le débat entre l'approche économique rationnelle et l'approche économique socialiste</i> | 58 |
| 1.2.4 <i>Extension des cercles de responsabilité sociétale des entreprises – approche des parties prenantes</i> | 60 |
| 1.2.5 <i>La RSE comme modèle de gestion</i> | 62 |
| 1.2.6 <i>La RSE comme outil de gestion des risques</i> | 66 |
| 1.2.7 <i>Les organisations et coalitions de RSE</i> | 69 |
| 1.3 DEVELOPPEMENT DU DOMAINE AU XXI ^E SIECLE | 75 |
| 1.3.1 <i>Entreprises, gouvernements et société civile</i> | 82 |
| 1.3.2 <i>Critique des partis de droite et de gauche</i> | 84 |
| 1.3.3 <i>La RSE à l'université</i> | 87 |
| 1.3.4 <i>La RSE dans les médias de communication mondiaux</i> | 91 |
| 1.4 CONCLUSION..... | 91 |
| PARTIE II - PROFIL DE L'ETAT D'ISRAËL | 95 |
| 2.1 TRADITION ET HISTOIRE DU PEUPLE JUIF | 96 |
| 2.1.1 <i>L'exil – facteur ayant façonné la nature du peuple juif</i> | 98 |
| 2.2 PREMIERE PERIODE : DE LA FIN DU XIX ^E SIECLE A LA CREATION DE L'ETAT D'ISRAËL (1948)..... | 100 |
| 2.2.1 <i>Immigration – Alya</i> | 101 |
| 2.3 DEUXIEME PERIODE : DE LA CREATION DE L'ETAT D'ISRAËL (1948) A 1990 | 106 |
| 2.3.1 <i>L'Etat d'Israël – juif et démocratique</i> | 106 |
| 2.3.2 <i>Tsahal – Armée du peuple</i> | 108 |
| 2.3.3 <i>Arabes israéliens</i> | 110 |
| 2.3.4 <i>Alya (immigration)</i> | 111 |
| 2.3.5 <i>Conception idéologique économique</i> | 113 |
| 2.3.6 <i>Le bouleversement politique</i> | 116 |
| 2.3.7 <i>Néolibéralisme</i> | 117 |

| | |
|--|------------|
| 2.3.8 Israël – Etat-providence | 120 |
| 2.3.9 Ecart sociaux en Israël | 121 |
| 2.3.10 Société civile | 127 |
| 2.4 TROISIEME PERIODE : 1990-2000 | 128 |
| 2.4.1 Alya - immigration | 128 |
| 2.4.2 Modifications structurelles et tendances de l'emploi | 129 |
| 2.4.3 Vision conceptuelle de l'économie | 130 |
| 2.4.4 Le Processus de paix comme voie d'accès d'Israël à la mondialisation | 132 |
| 2.4.5 Augmentation de l'inégalité et de la pauvreté | 135 |
| 2.4.6 Société civile | 136 |
| 2.5 QUATRIEME PERIODE ; 2000 – 2010 | 137 |
| 2.5.1 Alya - immigration | 137 |
| 2.5.2 Vision conceptuelle de l'économie | 138 |
| 2.5.3 Structure de la force de travail | 141 |
| 2.5.4 Ecart sociaux | 143 |
| 2.5.5 Société civile | 144 |
| 2.5.6 Les médias en Israël | 145 |
| 2.5.7 Lutte conceptuelle à la fin de la première décennie du XXI ^e siècle | 147 |
| 2.6 CONCLUSION | 148 |
| PARTIE III - RSE EN ISRAËL CRÉATION D'UN CHAMP LOCAL..... | 152 |
| 3.1 L'EMERGENCE DU CONCEPT | 153 |
| 3.2 DILIGENCE RAISONNABLE ET PLANIFICATION PREALABLE | 158 |
| 3.2.1 Associés entrepreneurs, sur la scène mondiale | 159 |
| 3.2.2 Présentation première de l'idée de la RSE à la communauté israélienne des affaires | 165 |
| 3.2.3 Elaboration du premier programme | 168 |
| 3.3 DOUBLE NATIONALITE / FORTE AFFINITE AVEC LE BSR..... | 170 |
| 3.4 LA DIMENSION INDIVIDUELLE | 176 |
| 3.5 IMPORTATION ET DIFFUSION | 181 |
| 3.6 ETAPE 1 – CREATION DE L'ORGANISATION, RECRUTEMENT, MOTIVATION DES AGENTS, DIFFUSION DU CONCEPT. | 183 |
| 3.6.1 Recrutement de leaders d'opinion publique parmi les dirigeants de la communauté des affaires | 184 |
| 3.6.2 Elaboration de partenariats issus de champs voisins | 192 |
| 3.6.3 Obtention d'une légitimité | 198 |
| 3.7 ETAPE 2 – ETABLISSEMENT DES INSTITUTIONS DU CHAMP, VALORISATION DE SES AGENTS ET OBTENTION D'UNE LEGITIMATION, RECONNAISSANCE DE MAALA COMME ORGANISATION CONTROLANT LE CHAMP ET DETENTRICE DE SON CAPITAL | 202 |
| 3.7.1 Institutions du champ | 202 |
| 3.7.2 Lutttes pour définir le champ et ses limites | 211 |
| 3.7.3 Succès et défis | 213 |
| 3.8 ETAPE 3 – INNOVATION ET CHANGEMENT | 215 |
| 3.8.1 Institutionnalisation de la fonction et de la profession de gestion des relations avec la communauté | 217 |
| 3.8.2 Maala face aux défis du champ | 220 |
| 3.9 ETAPE 4 – EXTENSION DU DISCOURS, DES DOMAINES ET DES THEMES | 222 |
| 3.9.1 Le changement dans le discours local | 222 |
| 3.9.2 Développement d'une gouvernance bénévole | 228 |
| 3.10 ETAPE 5 – APPROFONDISSEMENT ET EXTENSION DES CERCLES | 271 |
| 3.10.1 Construction d'une organisation de membres | 272 |
| 3.10.2 Tentative d'accéder au champ des entreprises arabes israéliennes | 276 |
| 3.10.3 Etablissement du champ – changement de positions entre les pôles | 278 |
| 3.11 ETAPE 6 – PROGRES SECTORIEL | 281 |

| | |
|--|------------|
| 3.12 SUPERPOSITION AVEC LES CHAMPS VOISINS, SOURCE D'INSPIRATION..... | 282 |
| 3.12.1 <i>Champ médiatique</i> | 283 |
| 3.12.2 <i>Le champ public-gouvernemental</i> | 289 |
| 3.12.3 <i>Le champ juridique</i> | 298 |
| 3.12.4 <i>Influence du champ de la RSE sur le secteur social en Israël</i> | 302 |
| 3.12.5 <i>Le champ universitaire</i> | 309 |
| 3.12.6 <i>La RSE comme surface de superposition entre les champs</i> | 312 |
| 3.13 LE LIEN MONDIAL | 320 |
| 3.14 ETAPE 7 – LES DIX ANS DE MAALA : LES ENTREPRISES COME CITOYENS ACTIFS..... | 329 |
| 3.15 ANNEE 2010..... | 332 |
| 3.16 ANNEE 2011 – LA PROTESTATION SOCIALE | 335 |
| 3.17 CONCLUSION | 337 |
| PARTIE IV - DISCUSSION, CONCLUSION ET VUE D'ENSEMBLE | 345 |
| 4.1 GRANDES LIGNES DE LA RECHERCHE..... | 347 |
| 4.1.1 <i>De la responsabilité sociale à la responsabilité sociétale des entreprises</i> | 347 |
| 4.1.2 <i>Fondement théorique</i> | 348 |
| 4.1.3 <i>Méthodologie de la recherche</i> | 349 |
| 4.2 CONCLUSIONS DE LA RECHERCHE | 350 |
| 4.2.1 <i>Initiatives individuelles mondiales et locales, relations et rencontres entre elles – condition sine qua non pour la mise en place du champ local de la RSE</i> | 351 |
| 4.2.2 <i>Les conditions locales particulières – terrain favorable à l'intégration du concept de la RSE en Israël</i> | 353 |
| 4.2.3 <i>La dissonance inhérente à la société israélienne – arrière-plan d'une crise révélée comme condition sine qua non de l'intégration du concept de la RSE</i> | 356 |
| 4.2.4 <i>Création d'une organisation-cadre forte, dédiée à la promotion du concept de la RSE – condition nécessaire à la création et au développement du champ local</i> | 358 |
| 4.2.5 <i>Valeur produite par les instruments, les institutions et les thèmes du champ</i> | 364 |
| 4.2.6 <i>Potentiel de cumul de capital économique, culturel et symbolique – source d'extension du champ et de luttes internes et externes, constructives</i> | 366 |
| 4.2.7 <i>Le champ de la RSE – à l'origine du changement conceptuel quant au rôle des entreprises dans l'espace public israélien</i> | 370 |
| 4.2.8 <i>Glocalisation de la RSE en Israël – la création d'un capital national</i> | 377 |
| 4.2.9 <i>La glocalisation de la RSE en Israël – processus multidimensionnel</i> | 379 |
| 4.3 VUE D'ENSEMBLE | 385 |
| 4.4 APPORT DE LA RECHERCHE ET ORIENTATIONS VERS DE NOUVELLES ETUDES | 388 |
| 4.5 REGARD (PERSONNEL) SUR LE PRESENT ET L'AVENIR – OU EPILOGUE | 389 |
| BIBLIOGRAPHIE | 392 |
| ANNEXES..... | 417 |

Introduction

Le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises ou RSE (en anglais CSR – *Corporate Social Responsibility*) concerne les relations et l'influence réciproque qui existe entre les entreprises commerciales et la société dans laquelle elles exercent leurs activités au sens large du terme. Ce domaine qui associe des valeurs sociales, environnementales et éthiques sous l'égide des entreprises, s'est implanté au cœur du monde des affaires à l'échelle internationale dans la deuxième moitié du XX^e siècle dans le cadre du processus de glocalisation. La prise en charge de la responsabilité sociétale des entreprises est considérée de nos jours comme un élément vital dans la gestion des risques et du développement commercial des entreprises et en particulier des grandes sociétés ou entreprises internationales. Cet élément reflète l'ampleur du profit économique qui sert de pierre d'angle à l'entreprise sous le régime capitaliste¹ et lui donne en même temps une dimension politique, sociale et morale. De par cette combinaison particulière, la RSE est considérée comme un domaine qui promeut et définit les relations intersectorielles entre le gouvernement, les communautés commerciales et la société civile.

Dans la plupart des pays, le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises s'est développé dans le monde des affaires en réaction à la critique et à la réglementation limitative ou comme pur besoin de gestion des risques, d'innovation et de compétitivité. Ce n'est que relativement tard, à la fin du XX^e siècle, que l'idée de la responsabilité sociétale des entreprises est parvenue en Israël où, contrairement à la tendance mondiale, elle est apparue comme « import » externe et planifié d'un concept mondial. Avec son avènement en Israël, le domaine a traversé un processus de glocalisation, d'adaptation et d'assimilation progressive au marché local. Le processus de « conversion » du domaine l'a doté de caractéristiques uniques en leur genre qui ont façonné l'acception locale de la « responsabilité sociétale des entreprises ».

¹ Capitalisme – régime économique et social prônant le droit à la propriété privée et la régulation des relations économiques par le système du libre marché, réduisant l'intervention de l'Etat dans l'économie. Thème essentiel dans la réflexion du monde intellectuel offrant une perspective pour la compréhension des processus historiques et actuels.

Muller, J.Z. (2002). *Mind and the Market ; Capitalism in Western Thought*. Alfred. A. Knopf (éd.). New York: Random House.

Parallèlement, l'infiltration de ce nouveau concept mondial a influencé et modifié les modes de gestion de divers secteurs au sein de la société locale.

Ce travail constitue une étude de cas du processus de « glocalisation » de la responsabilité sociétale des entreprises en Israël, telle qu'elle a été dirigée par l'organisation *Maala — Business for social responsibility* (Affaires et responsabilité sociétale), fondée en 1998 par (T.A.).

Dans le cadre de cette recherche, ont été définies et caractérisées les données propres à Israël qui ont permis l'« import » et l'intégration du domaine mondial, le processus de développement et le façonnement, au fil des années, du champ de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) sur le plan local – en Israël ; et de même, ont été cartographiés les cercles d'influence ainsi créés. Ce travail étudie l'hypothèse que les caractéristiques propres à l'Etat d'Israël et à la société qui l'habite, ont elles-mêmes déterminé les thèmes s'inscrivant dans la « responsabilité sociétale des entreprises » dans le pays.

A. Questions et hypothèses de la recherche

Question de recherche : quelles sont les conditions ayant permis l'intégration et le développement du concept du concept global de la RSE sur le marché local examiné ?

Questions secondaires :

1. Quelles sont les conditions et les caractéristiques spécifiques à Israël ayant favorisé l'intégration du concept de la responsabilité sociétale des entreprises en Israël ?
2. Quel a été le rôle de l'organisation *Maala* dans l'intégration et dans la diffusion de ce concept ?
3. Quel fut le rôle de l'individu et de son système relationnel au cours du processus d'intégration et de diffusion du concept ?
4. Qu'est-ce qui a constitué la base ayant favorisé l'adoption de ce concept par les entreprises israéliennes ?

5. Dans quelle mesure l'Etat d'un côté et les organismes de la société civile d'autre part ont-ils été des facteurs actifs pour l'intégration et pour la promotion du concept ?
6. Quelle affinité existe-t-il et quelle est la nature du rapport entre le concept mondial de la responsabilité sociétale des entreprises et ses applications locales ?

Hypothèses de recherche

1. Le concept de la responsabilité sociétale des entreprises constitue un catalyseur pour les processus de glocalisation du marché émergent local.
2. Dans sa rencontre avec des conditions spécifiques, le concept mondial de la responsabilité sociétale des entreprises conduit à un changement social sur le marché local.
3. Pour être accepté et assimilé sur un marché local donné, le concept nécessite l'intervention de personnes aux qualités d'exception et d'un système relationnel, ainsi que de citoyens appartenant au marché local et servant de promoteurs du concept mondial.
4. Pour être intégré dans le marché local, le concept de la responsabilité sociétale des entreprises doit se présenter au regard du conflit et de la dissonance existant au sein de la société en question.
5. Le degré d'intégration de la responsabilité sociétale des entreprises et ses caractéristiques sur le marché local sont influencés par des données historiques, politiques officielles, économiques et culturelles.
6. La rencontre entre les valeurs universelles du domaine et les valeurs et la culture locales engendre un changement sur le marché local au sein duquel il crée un nouvel espace.
7. L'existence d'une organisation cadre, forte, consacrée à promouvoir le concept est nécessaire à l'intégration et au développement de ce dernier afin de délimiter le domaine de la RSE.
8. Conflits et collaborations au sein du champ et avec les champs voisins sont nécessaires en tant que levier de développement et de façonnement du champ lui-même. Le développement local du concept de la RSE peut constituer une source d'inspiration et un levier de développement pour le champ mondial.

9. Si le concept mondial est assimilé dans le champ local, il constitue alors une source d'inspiration pour le marché mondial et l'alimente en retour.

B. Méthodologie de la recherche

Le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises s'est développé à un moment donné en tant que partie intégrante du processus de glocalisation, sur une interface complexe entre les entreprises et l'ensemble des secteurs présents dans la société. Avant de déterminer la méthodologie à appliquer, je me suis trouvée face au dilemme de savoir à quelle discipline rattacher la recherche. S'inscrit-elle dans le domaine « naturel » de la gestion d'entreprises ou s'inscrit-elle dans celui plus vaste des sciences sociales tout en se concentrant sur la recherche sociologique ? La diversité du concept de la responsabilité sociétale des entreprises et la variété de ses interfaces avec les domaines de gestion, du droit, des sciences politiques, des relations internationales, de l'économie, de la société et de l'environnement, m'ont incitée à la désigner comme recherche sociologique. Pour déterminer la méthodologie de recherche, un certain nombre de modèles possibles ont été sélectionnés. Le premier était celui d'un témoignage historique basé sur des faits. Ce modèle présentait en l'occurrence des lacunes puisqu'il pouvait certes fournir un relevé complet des événements suivant un ordre chronologique, mais il ne permettait pas une compréhension approfondie de l'étendue des processus et de leurs résultats. Le deuxième modèle examiné était celui d'une analyse explicative, mais celui-ci ne fournissait pas les données relatives au cadre de réalisation historique.

En conséquence, la méthodologie sélectionnée se présente comme une combinaison dans laquelle a été élaboré un modèle explicatif analysant les conditions qui ont permis l'assimilation du concept de la responsabilité sociétale des entreprises et examinant les obstacles et les catalyseurs de sa diffusion, sur la base d'une description historique et documentaire des données du marché israélien. La théorie des champs sociologiques de Pierre Bourdieu, qui examine les caractéristiques permettant la distinction des activités sociales consécutives à l'émergence d'un organisme, a été appliquée comme instrument de recherche pour effectuer l'analyse des processus effectifs de création de

l'organisation *Maala* et pour établir la cartographie et le diagnostic de l'émergence et de l'extension du domaine de la responsabilité sociétale des entreprises en Israël².

Etant moi-même personnellement impliquée dans les circonstances du développement du domaine de la responsabilité sociétale des entreprises en Israël, j'ai cherché une approche de recherche sociologique permettant dès le début d'intégrer le point de vue subjectif dans la revue objective des faits historiques. Une telle approche se trouve également dans la méthodologie de recherche sociologique post-moderne de Pierre Bourdieu qui amène ainsi à l'élaboration d'une théorie tenant compte de l'implication du chercheur dans la complexité du thème étudié. Cette approche de l'objectivation participante m'a conduite à un examen radioscopique de l'évaluation de la réalité aussi bien en tant que participante qu'en tant que chercheur.

Le choix de Bourdieu correspond est donc à un choix de méthodologie de recherche, et non à ses positions de critique du capitalisme mondial. C'est par le biais de cette approche de recherche sociologique et anthropologique instituée par Bourdieu qu'a été analysé le champ israélien de la responsabilité sociétale des entreprises – analyse dans le cadre de laquelle j'ai établi une cartographie des relations entre les acteurs et les institutions du champ en question, et enquêté sur leur corrélation sur le plan mondial et local ainsi que sur le degré d'utilisation du capital local qu'ils ont cumulé pour obtenir un statut mondial. Afin d'examiner la position des acteurs dans l'espace social et dans le champ, leurs intérêts, les coopérations et conflits, ont été réalisées, au cours des trois années de collecte des données, des interviews en profondeur de 23 personnes dont 6 sur la scène internationale et 17 sur la scène locale, que j'ai identifiées comme agents ayant été actifs dans le champ. Les interviews visaient à mener l'enquête sur l'arrière-plan personnel et social d'où étaient issus ces agents, sur le capital qu'ils avaient apporté au champ, sur les relations existant entre eux et sur les réseaux qu'ils avaient constitués, à examiner leurs itinéraires et leur évolution dans le champ ainsi que les positions de force et d'influence qu'ils y avaient acquises. Ces interviews m'ont également servi à valider l'analyse théorique. De plus, une analyse qualitative a été effectuée sur le contenu de documents, de rapports et enquêtes de divers types – en particulier des rapports et enquêtes officiels ou réalisés par des instituts sociaux et économiques de

² Benson, R. et New, E. (éds.) (2005). *Bourdieu and the Journalistic Field*. Polity Press, p. 4 ; Bourdieu, P. (2005). « *Questions de Sociologie* ». Tel Aviv, Israël : Riseling, p. 12-13, 111-114 (trad. en hébreu) (Ouvrage original paru en 1984, Editions de Minuit) ; Weitman, S. (2002). Understanding Bourdieu's Understanding. *Israeli Sociology*, 4(2), p. 411-425[Hébreu].

sondages, et essentiellement les rapports périodiques de la Banque d'Israël pour les années 1990 à 2010, les comptes rendus du *Bitoua'h Leumi* (Assurances sociales) et ceux de l'institut *Adva*. Par ailleurs, ont été extraits des archives de *Maala* des documents émis entre 1998 et 2010 concernant les étapes directrices et de documentation des programmes de l'organisation, les instruments de travail qu'elle a mis au point, les données qualitatives et quantitatives des enquêtes, les classifications et indices, les protocoles de réunions, sites internet pertinents et documentation de la couverture médiatique du domaine pendant la période en question. Mon expérience subjective en tant que fondatrice et directrice générale de l'organisation *Maala* jusqu'en 2010 a servi de fil conducteur dans la recherche entre l'analyse théorique et la documentation des faits.

Cette étude apporte sa contribution à la littérature de recherche sur la responsabilité sociétale des entreprises et ce, sur plusieurs plans. Premièrement, elle établit les fondements pour la compréhension des conditions dans lesquelles s'est développé et se développe le domaine. Deuxièmement, elle examine comment un concept global modifie et se modifie, en saisissant les processus du changement selon leur aspect pluridimensionnel, ce qui n'avait pas encore été fait dans ce contexte. Troisièmement, l'étude apporte sa contribution à la recherche relative à la responsabilité sociétale des entreprises en Israël plus spécifiquement. Elle fournit une vaste perspective sur les plans procéduraux et historiques et établit un modèle qui permet de comprendre en profondeur le mode d'intégration, d'assimilation et de développement du domaine en Israël. Quatrièmement, l'analyse du cas israélien comme site « bêta » de l'évolution de l'approche de la responsabilité sociétale des entreprises offre un modèle et un support d'application permettant de saisir des modèles dans divers domaines et sur divers marchés.

C. Période étudiée

La période sur laquelle porte la recherche est celle de l'importation, de l'adaptation et de l'assimilation du concept de la responsabilité sociétale des entreprises en Israël. Il s'agit d'une période relativement courte et définie sur quinze ans de 1995 à 2010. C'est en effet au cours de ces années que le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises s'est concrétisé et a pris forme sur le plan mondial, que le concept a été

importé en Israël, que l'organisation *Maala* a été créée et que l'encadrement de l'activité sur le plan local a été déterminé.

Cependant, l'analyse de l'arrière-plan de la période susmentionnée considère certaines époques historiques plus vastes en fonction de leur pertinence. Ainsi, la 1^{ère} partie de l'étude, qui traite du développement du domaine de la RSE dans le monde, fait également référence de manière sommaire au développement de certaines entreprises internationales dans le monde depuis le XVI^e siècle, et de manière plus détaillée au développement du domaine de la RSE au cours des années 90 du XX^e siècle.

La 2^{ème} partie de l'étude, qui traite de l'arrière-plan israélien, comprend également un aperçu historique focalisé sur les processus ayant influencé les caractéristiques du champ de la RSE en Israël, de l'émergence du mouvement sioniste en passant par les premières vagues d'immigrations (*Alyas*) depuis les dernières décennies du XIX^e siècle, à la création et à l'instauration de l'Etat d'Israël avec ses couches sociales et ses institutions politiques et économiques de 1948 à 1990 – et examine l'image d'ensemble politique, économique et sociale entre les années 1990- 2010 – période de l'établissement du champ de la RSE en Israël.

Bien que la version finale de cette recherche n'ait été achevée et ne soit présentée qu'en 2016, son effectivité « prend fin » au terme de l'année 2010, c'est-à-dire de la première décennie du XXI^e siècle. La détermination de ce calendrier précis relève de plusieurs raisons. La première concerne la date à laquelle je me suis retirée de l'organisation *Maala* pour me recycler dans des activités académiques d'enseignement et de recherche. La deuxième tient compte du changement qu'a subi et que subit encore le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises en Israël et dans le monde. L'année 2010 marque la fin de la période « pionnière d'implantation » du domaine de la responsabilité sociétale des entreprises. Depuis lors et jusqu'à présent, le domaine est soumis à un processus d'institutionnalisation où les aspects de la gestion et leur perfectionnement prennent le pas sur la vision vocationnelle idéologique et sur la motivation morale, émotionnelle qui avaient caractérisé les deux décennies précédentes. Le domaine, dans son application actuelle, sert de mécanisme de gestion des risques et de levier de développement commercial et compétitif dans un monde en perpétuel et rapide changement.

D. Arrière-plan théorique

L'examen du processus d'intégration et d'assimilation mondiale du concept mondial de la responsabilité sociétale des entreprises en Israël ainsi que son développement en champ local autonome, repose sur la rencontre entre trois disciplines majeures de la recherche et de la théorie :

1. Les théories philosophiques, économiques et sociales traitant des relations entre les entreprises et les populations, entre les Etats et les personnes,
2. La théorie sociologique de Pierre Bourdieu analysant les processus sociaux sous forme de « champs » et appliquée comme instrument de recherche sociale,
3. La discipline de recherche autonome du domaine de la responsabilité sociétale des entreprises, distinguant entre :
 - a. Les recherches et les théories considérant le domaine selon ses aspects génériques mondiaux
 - b. Les recherches considérant les caractéristiques locales du domaine sur des marchés sélectionnés
 - c. Les recherches effectuées dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises en Israël.

D.1 Arrière-plan théorique sur les relations entre les entreprises, les populations, les Etats et les personnes

Les théoriciens qui ont pointé du doigt le gouvernement d'entreprise et son influence, ont étudié les relations et les rapports de force existant entre les Etats, les entreprises et la société dans son ensemble. Cette branche de la théorie s'exprime à l'unisson – de l'approche socioéconomique qui sacralise le libre marché, le considérant avec la mondialisation comme le moteur du progrès et de la prospérité universels, à l'approche marxiste qui voit dans le libre marché et dans le gouvernement d'entreprise la source de tous les maux sociaux et dans les processus de mondialisation un dessein politico-commercial à l'origine du manque de justice sociale dans le monde.

Cette recherche se place au cœur de la vive polémique, juridique et ancienne, à propos de l'obligation des entreprises, entre les théories de la rationalité économique affirmant que l'engagement de toute entreprise est de promouvoir ses propres intérêts

commerciaux (Berle, 1932)³, et l'approche d'économie socialiste qui considère l'entreprise comme citoyenne au sein de la communauté et de la société dans laquelle elle exerce son activité, et lui assigne l'obligation d'en promouvoir les intérêts (Dodd, 1932) – polémique développée plus tard entre les partisans de Milton Friedman et ses opposants, parallèlement à la quête des entreprises d'une réponse adaptée à la critique montante⁴.

Le soutien théorique apporté à l'approche du libre marché reposait sur la conception de la « main invisible » telle qu'elle a été décrite par Adam Smith dans son œuvre « Richesse des Nations » parue en 1776. L'approche de Smith a éveillé la prise de conscience des relations existant entre les entreprises, la société et l'Etat et a donné naissance plus tard à celle du « Laissez faire » prônant la libération des relations contractuelles commerciales de l'intervention de l'Etat et de ses restrictions, et se situant à la base des lois régissant les sociétés commerciales et des lois modernes sur les contrats ainsi que de l'approche d'économie réaliste de Milton Friedman. Selon cette approche, la mission essentielle d'une entreprise commerciale est de faire des profits et de payer des impôts à l'Etat, tandis que le rôle de ce dernier consiste à apporter des solutions aux besoins sociaux des citoyens à l'aide de ces fonds fiscaux. Ainsi, tout investissement social des entreprises porte atteinte à l'engagement de l'Etat et constitue un détournement de leur propre but et de leur mission⁵.

La doctrine de l'économie réaliste de Milton Friedman, élaborée dans la deuxième moitié du XX^e siècle, constitue l'axe central autour duquel s'est développée l'école du néolibéralisme économique⁶, et a alimenté le débat continu entre économistes et théoriciens de la gestion, du domaine social et du droit à propos des objectifs, du rôle et de la responsabilité des entreprises dans l'ère capitaliste⁷.

Karl Polanyi considérait le développement de l'économie de marché comme faisant partie intégrante de la création de l'entité étatique moderne et à ce titre y voyait une

³ Berle, A.A, Berle A.A. (Jr.) et Means, G.C. (1933). *The modern corporation and private property*. New York: Macmillan. Cité par Nissan, L. (2010). Corporate Social Responsibility (CSR) : a short Historical Survey. *Bita'hon Sociali (B.O. de la Caisse d'Assurance Nationale Israélienne)*, 83, p. 34 [Hébreu].

⁴ Dodd, M.E. (1932). For whom are corporate managers trustees. *Harvard Law Review*, 45, p. 1145-1163. Cité par Limor, N. (2010). *Ibid.*, p. 34. [Hébreu]

⁵ Bukspan, E. (2007). *The Social Transformation of Business Law*. Institut de Recherches comparatives sur la Législation et le Droit, Faculté de Droit. Université Hébraïque de Jérusalem, p. 1. [Hébreu]

⁶ Freedman, M. (1970, 3 septembre). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*.

⁷ Korten, D. (2005). *When Corporations Rule the World*. Tel Aviv : Babel, p. 82-83. [Hébreu]

seule et même entité qu'il a baptisée la « Société de marché ». Selon lui, l'Etat moderne fort est à l'origine de la Grande Transformation parce qu'ayant poussé à des changements dans la structure sociale et ayant donc permis la croissance de l'économie capitaliste compétitive⁸. Cette approche se retrouve chez les critiques modernes du domaine de la responsabilité sociétale des entreprises, les partisans de l'économie de marché, et notamment chez Richard Marens (2008) et David Henderson (2001), qui voient également l'Etat comme un facteur dominant et capital. Selon eux, les affirmations qui prétendent que la mondialisation constitue une atteinte à la souveraineté nationale et à la capacité des gouvernements à exercer leur influence, sont fausses et ne servent que les opposants du libre marché⁹.

La conception opposée à celle du libre marché est issue de la théorie de Karl Marx qui voit dans le capitalisme un régime dictatorial bourgeois à l'origine de la déformation sociale, et appelle à la lutte des classes pour assurer la libération du prolétariat et l'instauration d'une communauté socialiste homogène. L'ampleur de son influence, les opposants, de droite comme de gauche, et les adeptes de l'approche marxiste dont Max Weber, Herbert Marcuse, Antonio Gramsci et Henri Lefebvre, ont établi les fondements de l'histoire politique, économique et sociale de l'ère actuelle. La philosophie sociale du marxisme est présente dans toute théorie de changement social. Au rythme des évolutions historiques et des compensations de la réalité concrète, l'approche marxiste est responsable d'un ensemble de relations et de rapports socioéconomiques¹⁰.

A la tête de la recherche sociologique et économique néomarxiste qui a étudié les influences des entreprises, se tiennent les membres de l'Ecole de Francfort. Ceux-ci ont défini le développement technologique et la prise de contrôle de la vision économique sur le modelage social et culturel comme facteur favorisant la passivité des citoyens et l'impuissance de l'individu à entreprendre le changement¹¹. Dans son observation de l'impact des transformations économiques et politiques sur les structures sociales, Max Weber (1864-1920), l'un des penseurs ayant influencé les conceptions des membres de l'Ecole de Francfort, considérait le capitalisme moderne comme un système

⁸ Marens, R. (2008). The Hollowing out of Corporate Social Responsibility: Abandoning a Tradition in an age of Declining Hegemony. *McGeorge Law Review*, 39, p. 851-876.

⁹ Henderson, D. (2001). *Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility*, Institute of Economic Affairs. Londres, UK ; Marens, R. (2008), Ibid.

¹⁰ Silfen, A. (1982). *The Philosophers of the Occidental Marxism*. Tel Aviv, Israël : Aleph, p. 9-11 [Hébreu].

¹¹ Gur-Zeev, I. (1996). *The Frankfurt School and the History of Pessimism*. Jérusalem, Israël : Sfarim publishing house in name of J.L. Magnes, p. 30 [Hébreu].

économique, rationnel, basé sur l'organisation en cadres de production, d'industrialisation et de financement, non personnels, des employés salariés, gagnant leur vie, libres selon la loi, et faisant progresser les plus-values en capital des propriétaires de l'organisme et de ses agents. Selon lui, le capitalisme exige de l'individu des concessions exagérées et une autodiscipline contraire à la spontanéité de la vie naturelle. Weber décèle les racines de cette discipline dans l'exigence du rationalisme religieux des protestants puritains et parallèlement, il mentionne l'« ostracisme » des Juifs en exil, leur maintien d'une différenciation sociale traditionnelle, et leur établissement individualiste dans les domaines du commerce et de l'économie financière comme facteurs de l'« esprit du capitalisme ».¹²

Jerry Z. Muller (2010) compare aussi la conception du christianisme protestant qui avait sacralisé l'austérité et la vision juive qui voyait une « malédiction » dans la pauvreté. Son livre *Capitalism and the Jews* porte sur le rôle des Juifs dans le façonnement du capitalisme moderne, comme puissance ayant tracé le destin des Juifs dans le monde actuel. Muller donne trois principales raisons, interdépendantes, à l'identification des Juifs au capitalisme : leur exclusion du droit à la propriété foncière et à l'activité agricole, l'encouragement de l'Eglise envers eux à lui fournir les services de financement et de prêts avec intérêts, activité alors considérée comme dégradante et interdite aux Chrétiens, et leur état de « peuple du Livre », ayant vocation d'apprendre à lire, à écrire et à compter. Comme Weber, Muller considère l'établissement des Juifs en tant que capitalistes à la fois comme cause et comme effet – effet du nationalisme européen, principale raison du phénomène de l'antisémitisme et de la sensation d'exclusion – circonstances qui ont incité les Juifs à adhérer aux mouvements socialistes, option alternative au capitalisme, perçue par eux comme solution contre l'antisémitisme, et ayant indirectement conduit à l'élaboration du sionisme comme solution pour le peuple juif.¹³

Les néomarxistes, influencés par le processus accéléré de l'économie de marché au XX^e siècle, ont certes vu le capitalisme comme inévitable mais se sont montrés pessimistes et critiques quant à ses impacts. Ils ont considéré ses effets secondaires comme néfastes

¹² Weber, M. (1905). *The Protestant Ethic and The Spirit of Capitalism* (Talcott Parsons, trad.). Mineola, New York : Dover Publications inc. Relayé par Tawney, R.H. (1958). New York : publié à l'origine chez Scribner, p. 1c. ; Gary, A.A. (1987). *Max Weber and the Jewish Question : A Study of the Social Outlook of His Sociology*. Ann Arbor : Michigan University Microfilm, Inc., p.357-391 ; Weber, M. (1958). Ibid. p.114-115, p.271 (note 58).

¹³ Muller, J.Z. (2010). *Capitalism and the Jews*. Princeton: University Press, p. 16, 25-40.

et contraires à la conception du progrès selon les philosophes des Lumières, lequel était censé tracer la voie à l'amélioration constante de la condition humaine¹⁴. La crainte d'une exploitation des entreprises et de leur renforcement a joué le rôle de catalyseur du développement du mouvement socialiste et alimenté les théories critiques des néomarxistes qui, ayant élargi la notion de « capital », ont examiné dans son contexte l'impérialisme, les monopoles, l'accumulation du capital et le capitalisme centralisé¹⁵.

Parmi toutes les théories néomarxistes, les plus importantes pour la recherche présente sont celle d'Antonio Gramsci (1891-1937), d'Herbert Marcuse (1898-1979) et d'Henri Lefebvre (1901-1991).

Antonio Gramsci, membre de l'École de Francfort, voyait dans l'« ouverture » du capitalisme à accepter la critique organisée des syndicats d'ouvriers et des partis politiques, une manœuvre manipulatrice poussant le prolétariat à s'identifier à l'approche capitaliste et à croire que celle-ci améliore sa condition. En réaction à cela, Gramsci appela les défenseurs du socialisme à faire bloc pour lutter contre l'État sur la scène civile. Sur fond de la vision critique de Gramsci, James Rowe (2005) condamne le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises en tant qu'extension civile née hors du pur intérêt économique afin de renforcer l'hégémonie du régime capitaliste et d'imposer son approche non par la force seule, mais par le biais du consentement. Ainsi, il examine le processus d'affaiblissement des États et le renforcement de leur dépendance vis-à-vis du secteur des affaires¹⁶.

Henri Lefebvre et Herbert Marcuse quant à eux, voyaient dans le capitalisme un facteur de production de masse et de surconsommation¹⁷. Selon Lefebvre, la bourgeoisie et le capitalisme ont neutralisé la pensée et la conscience du marxisme. Au lieu de la classe ouvrière affaiblie, c'est la classe moyenne qui a occupé le milieu de la scène sociale et y a « imposé » ses « valeurs » et sa « culture » – culture de la consommation qu'elle a instaurée comme un mode de vie dont elle a rendu les ouvriers esclaves. Au-delà de l'aspect économique, Lefebvre a également dénoncé les dégâts causés par le capitalisme industriel aux agriculteurs, aux petits fabricants et artisans, aux paysages

¹⁴ Gur-Zeev, I. (1982). Ibid., p. 28 ; Silfen, A. (1982). Ibid., p. 180.

¹⁵ Silfen, A. (1982). Ibid., p. 12.

¹⁶ Lipschutz, R. D. et Rowe J. K. (2005). *Globalization, Governmentality and Global politics: Regulation for the rest of us ?* Psychology Press, p. 139-141.

¹⁷ Marcuse, H. (1970). « *La Fin de l'utopie* ». Am Oved (éd.). Tel Aviv, Israël, p. 9-11 (trad. en hébreu). (Ouvrage original paru en 1968).

naturels et aux champs culturels tels que l'art, devenus des « biens de consommation », ainsi que le processus de transformation des villes historiques en « désert »¹⁸. Marcuse également, bien que reconnaissant la contribution du capitalisme, de la société d'abondance occidentale et de l'économie du bien-être à la solution aux problèmes classiques de pénurie et de pauvreté dans les pays développés, a traité de l'aliénation se produisant dans la société capitaliste et de l'esclavagisation de l'homme occidental au processus de la consommation¹⁹. Il considère la domination du fonctionnalisme et du capitalisme comme le nouveau totalitarisme, fondé sur un pluralisme qui relie entre eux divers domaines de l'univers social et privé pour créer une harmonie entre les vérités les plus contradictoires, laissant planer une fausse sensation de liberté. Dans cette réalité, toute chose a valeur de bien de consommation échangeable contre un autre bien de consommation²⁰. Le sociologue australien Michael Pusey (1991) a affirmé que la doctrine du libre marché avait réduit l'économie à un bouclier idéologique contre l'introspection, l'observation intelligente et la responsabilité civile²¹.

Les opposants et critiques de la mondialisation ont perçu ses racines dans le néolibéralisme²². Bourdieu (2005), dont la méthodologie de recherche sociologique est appliquée dans cette étude sans rapport avec ses positions sociales, fut parmi les adversaires les plus virulents contre la mondialisation. Il considère le marché mondial comme une invention politique résultant de l'idéalisation économique américaine dont le but est d'affaiblir le statut de l'Etat nation et de créer les conditions favorables à la prise de contrôle par des facteurs et entreprises qui, jusque-là, se trouvaient limités aux frontières nationales²³. Il voit dans la mondialisation un mouvement culturel, social et économique qui déconnecte les personnes, les marchandises et les valeurs de leurs structures locales ou nationales de façon à les replacer sous l'influence de forces mondiales²⁴.

¹⁸ Silfen, A. (1982). Ibid., p. 189-190.

¹⁹ Marcuse, H. (1978). « *Eros et Civilisation* ». Tel Aviv, Israël : Sifriat Poalim (trad. en hébreu). (Ouvrage original paru en 1955).

²⁰ Marcuse, H. (1970). Ibid., p. 89-90, 105.

²¹ Pusey, M. (1991). *Economic Rationalism in Canberra: A Nation Building State Changes its Mind*. Cambridge University Press.

²² Webb, J., Schirato, T. et Doherty, G. (2002). *Understanding Bourdieu*. Londres, UK : Sage Publications, p. 102. Korten, D. (2005). Ibid, p.82-83.

²³ Bourdieu, P. (2005). *The Social Structure of the Economy*. Cambridge, MA : Polity Press, p. 224-225 (trad. en anglais) (Ouvrage original paru en 2000 sous le titre *Les structures sociales de l'économie*).

²⁴ Cramer, A. et Karabell, Z. (2010). *Sustainable Excellence Sustainable : The Future of Business in a Fast-Changing World*. Rodale, p. 16-17.

Parmi les théories traitant de l'influence des processus de mondialisation, certaines en analysent l'impact comme concept culturel, de gestion, produisant une rencontre culturelle entre les entreprises internationales et les marchés locaux. Leung et al. (2005) ont perçu la culture nationale juive locale comme un élément essentiel ayant une influence sur de telles rencontres. Ils ont défini la culture nationale comme un composé des valeurs, de l'art, des normes et des schémas de comportement du groupe national en fonction des variables socio-économiques et politiques.²⁵ Leur vision des pratiques de gestion des entreprises mondiales est caractéristique de la tendance de recherche examinant l'impact de la mondialisation comme étant unidimensionnel, essentiellement hiérarchique – du mondial vers le local avec parfois un retour du local vers le mondial. Gould et Grein (2005) ont élargi l'étude des influences nationales au-delà de la culture nationale et ont présenté une approche pluridimensionnelle des processus de glocalisation. Selon eux, outre les influences institutionnelles, sont à prendre en compte les impacts mondiaux sur les individus locaux, ainsi que l'ensemble des influences – institutionnelles et individuelles se répercutant du local vers le mondial. Selon cette approche, le processus de glocalisation du concept social mondial est hybride ; il subit un « aplanissement » et une extension pour se développer ensuite en processus multicanal et pluridimensionnel.²⁶

D.2 La théorie des champs selon Pierre Bourdieu

La notion de « champ » définit un espace d'activités relativement autonome créé suivant un processus de différenciation. Pierre Bourdieu place le « champ » au centre de la recherche sociologique qui diagnostique les propriétés caractéristiques des activités sociales et des intérêts qui s'y rapportent. Il développe cette approche sous forme de conclusions tirées des analyses des membres de Weber et de l'Ecole de Francfort sur la différenciation ou distinction des activités sociales résultant de l'ascension d'un corps de spécialistes d'un thème ou d'un domaine donné²⁷.

²⁵ Leung, K., Bhagat, R.S., Buchan, N.R., Erez, M. et Gibson, C.B. (2005). Culture and International Business: Recent Advances and Their Implications for Future Research. *Journal of International Business Studies*, 36 (4), p. 357-378.

²⁶ Gould, J.S. et Grein, A.F. (2005). Think glocally, act glocally: a culture-centric comment on Leung, Bhagat, Buchan, Erez and Gibson. *Journal of International Business Studies*, 40 (2009, fév-mars), p. 237-254.

²⁷ Benson, R. et New, E. (éds.) (2005). *Bourdieu and the Journalistic Field*. Polity Press, p. 4 ; Bourdieu, P. (2005). « *Questions de Sociologie* ». Tel Aviv, Israël : Riseling, p. 12-13, 111-114 (trad. en hébreu) (Ouvrage original paru en 2000) ; Weitman, S. (2002). Understanding Bourdieu's Understanding. *Israeli Sociology*, 2, p. 411[Hébreu].

Selon Bourdieu, le champ a sa propre histoire et se définit selon ses propres objets de lutte et ses propres intérêts. Les acteurs actifs dans le champ se battent pour obtenir le contrôle exclusif du capital spécifique au champ en question et pour inculquer la définition légitimant l'activité et le langage par lesquels il se distingue. La structure du champ est la configuration des rapports de force entre les acteurs ou les institutions impliqués dans la lutte qui s'y déroule ou de la façon dont se répartit entre eux le capital du champ. Le capital cumulé au fil des luttes précédentes dans le champ trace la voie aux stratégies futures des acteurs qui y sont actifs, et d'une manière générale – aux stratégies destinées à le modifier. Le capital a une valeur considérable par rapport à un champ donné²⁸. Bourdieu a traité des relations existant au sein des champs et entre eux, relations qui se développent et se modifient suivant des processus de feedback et sous influence réciproque. Dans la littérature de recherche, le « champ » sert d'instrument d'analyse sociologique. Il constitue une structure première pour l'analyse de réalités sociales et d'espaces dotés d'une autonomie relative quant aux forces et aux modèles de lutte visant à des formes spécifiques d'autorité. A la différence de la conception rigide de l'analyse des structures sociales en termes de force, le champ offre la dynamique nécessaire à l'analyse historique comme à la restitution de l'image d'une situation donnée²⁹.

En application de la théorie des champs ont été analysés des thèmes à l'échelle mondiale et locale – entre autres dans les domaines du droit international³⁰, de l'art, du logement, de la mode et de la presse³¹, de la gestion en Israël³², de la culture israélienne³³ et de la responsabilité sociale des entreprises³⁴. Les recherches étudient les processus de développement des champs, de leurs institutions et de leurs acteurs, de

²⁸ Bourdieu, P. (2005). Ibid., p. 114.

²⁹ Benson, R. et New, E. (2005). Ibid., p. 30.

³⁰ Dezlay, Y. et Garth, B. (2011). Corporate Law Firms, NGOs and Issues of Legitimacy for a Global Legal Order. *Fordham Law Review* 80, p. 2309-2311

³¹ Pierre Bourdieu, *The rules of art: Genesis and structure of the literary field*. Stanford University Press (1996) ; Bourdieu, P. (1996). *On Television*. NY : New Press (trad.) (Ouvrage original paru en 1996 sous le titre *Sur la télévision*) ; Bourdieu, P. (1998). *Acts of resistance: Against the tyranny of the market*. NY : New Press (trad.) (Ouvrage original paru en 1998 sous le titre *Contre-feux*) ; Entwistle, J. et Rocamora, A. (2006). The field of fashion materialized: a study of London Fashion Week. *Sociology*, 40(4), p. 735-751.

³² Frenkel, M. (2008). The Institutionalization of Israeli's field of Management as a dynamic in overlapping fields. *Israeli Sociology* (1), p. 133-159 [Hébreu].

³³ Regev, M. (2003). Introduction to Israeli Culture, *Trends in Israeli Society*. Dans E. Ya'ar et Z. Shavit (éds.). Tel-Aviv, Israël : Open University Press, p. 823 [823-851] [Hébreu].

³⁴ Ronen, S. (2005). Corporate social responsibility : A case of hegemony and counter-hegemony. Dans S. Boaventura de Sousa et C. A. Rodríguez-Garavito (éds.), *Law and Globalization from Below*, p.92-117.

leurs caractéristiques, leur force, leur capital et l'utilisation locale et mondiale qu'ils font de leurs ressources ainsi que de leur langage pour accumuler un capital économique, social et culturel.

D.3 La recherche dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises

Sur le plan universitaire, le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises est relativement récent. La littérature académique traite d'une variété d'aspects relatifs à la responsabilité sociétale des entreprises sur la scène internationale. Les écrits israéliens en rapport avec ce domaine admettent l'hypothèse que celui-ci est existant et bien établi et en étudient la gestion et les conséquences.

D.3.1 Chercheurs et théories traitant du domaine selon ses aspects mondiaux génériques

Les chercheurs Garriga et Melé distinguent quatre groupes dans les théories de la RSE :

L'approche instrumentale – de profit, selon laquelle le but de l'entreprise est de créer de la richesse et des valeurs économiques, considérant l'activité sociale comme un moyen d'atteindre ses objectifs économiques ;

L'approche politique, selon laquelle les objectifs de l'entreprise commerciale s'attachent au pouvoir de l'entreprise dans la société et à l'utilisation de ce pouvoir sur la scène politique ;

L'approche intégrative, selon laquelle l'entreprise commerciale concentre ses efforts à satisfaire les demandes de la société et lui apporter les réponses escomptées.

L'approche éthique, selon laquelle les objectifs de l'entreprise reposent sur ses obligations éthiques et morales envers la société :

Selon ces chercheurs, toute théorie de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) inclut l'ensemble des quatre dimensions – profit économique, performances politiques, besoins sociaux et valeurs éthiques.³⁵

Le débat sur les différentes théories relatives à la RSE selon ses aspects mondiaux s'articulera autour de trois grandes catégories : l'établissement du concept de la RSE,

³⁵ Garriga, E. et Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories : Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53 (1-2), p. 51-71. Récupéré du site de la revue : <http://link.springer.com/article/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34> [Consulté le 12.2.15]

les théories considérant le domaine comme une approche de gestion et celles qui le considèrent comme un phénomène social.

D.3.1.1 Etablissement du concept de la RSE

Dès les années 60, les tentatives de définir et de confiner le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises se sont amplifiées. Davis Keith, Joseph McGuire, Archie Carroll et d'autres chercheurs ayant travaillé à la définition du domaine de la RSE ont concentré le débat théorique, qui considérait jusque-là le capitalisme comme un régime, sur le système relationnel intime existant entre une entreprise commerciale et la société au sein de laquelle elle fonctionne, et ont attiré l'attention sur le rôle des directeurs commerciaux en tant que gardiens et conservateurs de ces relations³⁶.

Davis a défini en 1960 le domaine comme « décisions et activités des hommes d'affaires dépassant l'intérêt purement économique de l'entreprise mais susceptibles de rapporter ultérieurement des bénéfices d'ordre économique ». Selon Davis, les « obligations sociales » des entreprises doivent correspondre à leur puissance sociale et les entreprises qui ne « remplissent » pas leurs obligations envers la société perdent de leur puissance³⁷. McGuire a élargi le sens de l'obligation. Selon lui, la responsabilité sociale des entreprises constitue une reconnaissance de l'obligation sociétale de l'entreprise au sein de la société, se situant au-delà de ses obligations économiques et juridico-légales³⁸.

Cette vaste approche concernant le rôle social des entreprises et à la responsabilité des directeurs quant à son application se trouvait à la base des attaques de l'économiste Milton Friedman contre le domaine de la RSE lancées dès la fin des années 60³⁹ et qui ont été plus tard, dans les années 70-80 du siècle dernier, à la base du débat épineux mené par les partisans de la « responsabilité sociétale des entreprises » face à son discours.

Friedman qui insiste sur le fait que « la responsabilité des entreprises est de faire du profit », a été jusqu'à affirmer en 1962 que la prise de responsabilité sociale par les

³⁶ Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38s), p. 272.

³⁷ Davis, K. (1960, printemps). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2, p. 70-76. Cité par Carroll, A. B. (1999). Ibid.

³⁸ McGuire, J. (1970). *Business and society*. NY : McGraw-Hill (1963). Cité par Carroll, A.B. (1999). Ibid.

³⁹ Friedman, M. (1970). Ibid.

directeurs commerciaux « torpillait » les fondements de la société libre⁴⁰. La réaction de Davis à la position de Friedman fut que la responsabilité sociale des entreprises commence là où s'arrêtent les exigences de la loi et que l'obéissance à la loi ne constitue pas une responsabilité sociale. Il cite à ce propos l'économiste Paul Samuelson selon qui une grande entreprise se doit de s'impliquer dans la responsabilité sociale, car elle a l'obligation d'estimer, dans le cadre du processus commercial, les influences de ses décisions sur le système social qui lui est extérieur. De cette façon, elle atteindra des objectifs sociaux en plus des bénéfices économiques traditionnels⁴¹.

Harold Johnson a élargi dans son livre paru en 1971, le cadre des définitions de la RSE en affirmant qu' «une entreprise responsable est une entreprise dont la direction maintient l'équilibre sur un large éventail d'intérêts et qui, au lieu de n'œuvrer qu'à la maximisation des profits de ses actionnaires, tient compte des besoins de ses employés, de ses fournisseurs, de ses distributeurs, des communautés locales et de l'ensemble de la population »⁴². Cette définition indique en réalité un développement significatif du domaine et marque son évolution de la responsabilité sociale des entreprises (CSR – *Corporate social responsibility*) en tant que philanthropie commerciale à l'approche de la responsabilité sociétale des entreprises dans son ensemble, telle qu'elle a caractérisé dans les dernières décennies du XX^e siècle. Carroll considère ce changement conceptuel comme le passage des entreprises de l'approche d'une responsabilité sociale vue comme obligation commerciale, à celle d'une réponse aux besoins sociaux et environnementaux considérée comme initiative proactive, impliquant activement les entreprises dans l'amélioration de l'environnement et de la société et ce, dans le cadre de leur rôle social – décrivant ainsi un processus de transformation de la responsabilité sociale des entreprises (CSR) en réactivité des entreprises (*Corporate Responsiveness*)⁴³.

D.3.1.2 Théories du domaine de la gestion des entreprises – la RSE comme instrument de gestion

⁴⁰ Worth, J. (2007 ; décembre). People versus Corporations. *The New Internationalist Magazine*, 407. Récupéré du site de la revue : <http://newint.org/features/2007/12/01/history/>

⁴¹ Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16, p. 312-322.

⁴² Johnson, H. L. (1999). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA : Wadsworth. Cité par Carroll, A. B. (1999). Ibid.

⁴³ Carroll, A. B. (1991 ; juillet-août). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, p. 2-3.

Les recherches de la fin du XX^e siècle ont tenté d'étudier la justification commerciale à la RSE – la relation entre l'adoption de la RSE et l'investissement social de l'entreprise pour son succès en termes de profit, de renommée et de valeur boursière. Margolis et Walsh ont mené 127 enquêtes empiriques dans le domaine, entre 1972 et 2002, et ont mesuré les relations entre les résultats commerciaux financiers et le déroulement de la responsabilité sociale. Ils ont découvert qu'au moins la moitié des enquêtes avaient révélé une relation positive entre l'application des règles de la responsabilité sociétale et les résultats financiers des entreprises, contre aucune relation négative⁴⁴.

Dans la deuxième moitié du XX^e siècle se sont développées des stratégies de gestion modernes destinées à faire face et à répondre à la critique contre les méfaits du capitalisme, contre la prise de contrôle des entreprises et contre la multiplication des thèmes et des pressions que devaient affronter le secteur des affaires. Ces théories stratégiques qui représentaient des approches efficaces pour atteler le néolibéralisme à cet essor et élargir la valeur sociale du capitalisme, ont eu pour effet la constitution du champ de la RSE comme généralisation des stratégies de gestion – de l'approche d'une gestion de la qualité selon William Edwards Deming, développée en réponse aux besoins de l'activité commerciale sur la scène mondiale et selon laquelle l'ensemble de l'activité de production de l'entreprise et de ses tâches doivent être synchronisées⁴⁵, à l'approche de l'organisation apprenante de Peter Senge qui a adapté la gestion des entreprises à l'ère de l'information et a préconisé l'élaboration d'une stratégie de gestion souple fondée sur l'étude et l'analyse de l'information, les connaissances et l'état d'esprit des parties prenantes de l'entreprise⁴⁶.

Peter Drucker, fondateur de la gestion moderne, a intégré à la stratégie de gestion des disciplines diverses, et surtout les sciences sociales. Selon lui, l'entreprise est un organe de la société qui l'entoure, et n'a aucune possibilité de survie en dehors d'elle, cette dernière lui fournissant les clients, les employés et le droit d'exercer son activité. Sans elle, l'entreprise ne pourrait ni offrir d'emploi, ni produire ni faire de bénéfices. C'est

⁴⁴ Margolis, J. D. et Walsh, J. P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), p. 268–305. Récupéré du site de la revue : <http://jamespwalsh.com/Resources/Margolis%20and%20Walsh%20--%202003%20--%20Misery%20loves%20companies%20Rethinking%20social%20initiatives%20by%20business.pdf> [Consulté le 12.2.15].

⁴⁵ Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.

⁴⁶ Senge, P. M., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J. et Schley, S. (2008). *The necessary revolution: how individuals and organizations are working together to create a sustainable world*. NY : Doubleday.

pourquoi ses objectifs se situent en dehors d'elle ; elle se doit donc de détecter les besoins de ses parties prenantes et ceux de la société, et investir dans le développement de la société au sein de laquelle elle fonctionne⁴⁷.

Banerjee distingue entre deux camps dans la recherche universitaire portant sur le domaine. Le camp économique rationnel de Milton Friedman et le camp des parties prenantes – qui influencent et sont influencées par les activités de l'entreprise (Edward Freeman) qui élargit la scène commerciale à la scène sociale mondiale⁴⁸. Vers la fin du XX^e siècle, l'approche des parties prenantes est devenue un principe essentiel et directeur pour la gestion de la RSE. Cette théorie définit les employés, les clients, les fournisseurs, la communauté, les organismes, etc. comme parties prenantes légitimes et significatives pour les entreprises : de même, elle reconnaît une valeur stratégique à certains groupes autres que les parties prenantes ainsi qu'aux collaborateurs traditionnels des entreprises⁴⁹. Tandis que Carroll insiste sur l'obligation morale et éthique de l'entreprise envers toutes ses parties prenantes, Edward Freeman (2005) examine cette approche sous l'angle commercial, stratégique de gestion, et répertorie les avantages commerciaux qu'elle occasionne. La stratégie détaillée par Freeman prend en compte les parties prenantes dans les processus décisionnels de l'entreprise et équilibre l'obligation des directeurs envers les propriétaires de l'entreprise d'une part et envers l'ensemble de ses parties prenantes d'autre part⁵⁰.

La théorie des parties prenantes a également permis le développement de modèles théoriques dans les domaines des sciences sociales et de la gestion. Ces modèles ont conduit à une nouvelle conceptualisation du capitalisme. Aux côtés de la critique du « capitalisme aveugle » se sont développées les approches du « capitalisme créatif » et du « capitalisme coopératif ». Les modèles les plus remarquables d'entre eux sont la voie vers la responsabilité sociétale (*The Path to Corporate Responsibility*) de Simon Zadek qui décrit cinq étapes stratégiques pour sortir de la crise de la responsabilité

⁴⁷ Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row; Drucker, P. F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26, p. 53-63; Limor, N. (2010). Ibid., p. 21. [Hébreu]

⁴⁸ Banerjee, S. B. (2008). Corporate Social Responsibility : The Good, The Bad and the Ugly. *Critical Sociology*, 34(1), p. 61-64. Récupéré du site de la revue : <http://crs.sagepub.com/content/34/1/51.full.pdf+html> [Consulté le 12.2.15]

⁴⁹ Freeman, E. (2005). A Stakeholder Theory of Modern Corporation. Dans L.P. Hartmann (éd.), *Perspectives in Business Ethics*. New York, p. 38, 112–122.

⁵⁰ Carroll, A. B. (1991). Ibid., p. 39-48 ; Freeman, E. (2005). Ibid.

sociétale des entreprises vers la citoyenneté d'entreprise⁵¹ ; le phénix économique (*Phoenix Economy*) de John Elkington, selon lequel à l'ère d'une économie en crise il existe un éveil d'idées et d'initiatives adoptées par les entreprises qui les développent pour générer un changement social et environnemental, cependant que les gouvernements leur fournissent l'infrastructure régulatrice pour la création d'une nouvelle économie⁵² ; et la théorie de la valeur partagée (*Creating shared value*) de Porter et Kramer qui intègre la création de la valeur partagée socio-commerciale à l'étape de planification de la stratégie commerciale⁵³.

La conception des parties prenantes fait également partie de l'argumentation des critiques de la « responsabilité sociétale des entreprises » ; les adeptes de l'approche du libre marché y voient un « détournement » et une « trahison » des lois sur les entreprises et des obligations de l'entreprise à faire des profits pour ses actionnaires comme mentionné plus haut. « Les attentes des parties prenantes » ne sont pas une valeur définie et le choix de l'« intérêt public » doit faire l'objet de la politique publique des gouvernements et non occuper la scène commerciale.⁵⁴

L'activité autour de la responsabilité sociétale a conduit à l'élaboration de modèles, de définitions, de matrices incluant des caractéristiques et des variables permettant de déterminer, de gérer et de mesurer. L'essentiel de cette activité s'est concentré sur la détection de thèmes auxquels l'entreprise commerciale moderne doit s'attacher et dont elle doit mesurer les performances et les effets. L'un des modèles majeurs est le Triple résultat ou Triple bilan (*Tripple bottom line*) créé par John Elkington dans son livre *Cannibals with forks*, comme notion comptable pour mesurer les performances de l'entreprise non seulement en termes financiers mais également en termes socioéconomiques et environnementaux⁵⁵. Ce modèle a servi de base aux rapports de responsabilité sociétale des entreprises et de durabilité, et à la création d'organisations se consacrant à la promotion et à la mise à jour des règles de reporting, notamment le

⁵¹ Zadek, S. (2004, décembre). The Path to Corporate Responsibility. *Harvard Business Review*. Récupéré du site de la revue : <https://hbr.org/2004/12/the-path-to-corporate-responsibility> [Consulté le 15.2.15]

⁵² Elkington, J., Litovsky, A. et Love, C. (2009). *The Phoenix Economy: 50 pioneers in the business of social innovation*. Volans Ventures.

⁵³ Porter, M. E. et Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89.1/2, p. 62-77.

⁵⁴ Marens, R. (2008). *Ibid.*, p. 132 ; Henderson, D. (2001). *Ibid.*

⁵⁵ Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of Twenty-First Century Business*. Oxford, UK : Capstone Publishing.

GRI. Shamir et Weiss analysent l'impact des indicateurs volontaires tels qu'ils ont été établis par le GRI et le Pacte Mondial en matière de droits de l'homme, non seulement comme observateurs de la réalité, mais comme la modelant.⁵⁶

Grayson et Nelson traitent dans leur ouvrage de l'émergence et de la cristallisation de coalitions et d'organisations pour la promotion de la responsabilité sociétale des entreprises sur la scène mondiale et sur les marchés locaux à la fin du XX^e siècle. Dans leur livre sur les coalitions de RSE – *Corporate Responsibility Coalitions*, ils les nomment les « constructeurs du champ mondial » (*Global Field Builders*)⁵⁷. Cramer et Karabell évoquent aussi l'émergence des organisations dans le balayage historique du développement du domaine dans la préface de leur livre *Sustainable Excellence*⁵⁸.

D.3.1.3 Théories sociologiques expliquant le domaine de la RSE comme phénomène social

Les défenseurs du développement du concept de la responsabilité sociale ou sociétale des entreprises y voient une conversion de la valeur économique en valeur sociale au sens large, porteuse à long terme d'un retour économique ; un passage de l'approche d'une responsabilité sociale perçue comme nécessité commerciale à celle d'une réponse aux besoins sociaux et environnementaux perçue comme approche d'entreprise, proactive⁵⁹.

La théorie de la responsabilisation de Shamir examine l'influence de l'approche RSE sur les gouvernements et sur la société civile. Selon lui, les pratiques de responsabilité sociétale des entreprises se sont développées en réaction à la critique publique contre la puissance cumulée par le secteur privé ; et le développement du domaine démontre l'aptitude du capitalisme à transformer cette critique en ressources financières et biens de gestion⁶⁰.

Pour Tamar Barkay, l'expectative croissante selon laquelle les entreprises devraient jouer des rôles non commerciaux et assumer la responsabilité de divers intérêts

⁵⁶ Shamir, R. et Weiss, D. (2011). *Semiotics of Indicators : The Case of Corporate Human Rights Responsibility*. Tel-Aviv University : Authors draft copy.

⁵⁷ Grayson, D. et Nelson, J. (2013). *Corporate Responsibility Coalitions: The past, present and future of alliances for Sustainable Capitalism*. California : Greenleaf Publishing, Stanford University Press.

⁵⁸ Cramer, A. et Karabell, Z. (2010). Ibid.

⁵⁹ Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business and society*, 38(3), p. 268-295.

⁶⁰ Shamir, R. (2008). The age of responsabilization: on market-embedded morality. *Economy and society* 37(1), p. 1-19; Shamir, R. (2010). Capitalism, governance, and authority: The case of corporate social Responsibility. *Annual Review of Law and Social Science*, 6, p. 531-553.

traditionnellement placés sous l'égide du gouvernement, renforce leur statut en voie de progression en tant que points essentiels de puissance politique et sociale, et indique leur évolution en tant que sources d'autorité gouvernante privée⁶¹.

Dans l'esprit de Bourdieu selon qui, comme mentionné plus haut, le statut de toute entreprise dans le champ national et mondial dépend également des avantages issus de son appartenance à un Etat donné⁶², Simon Zadek, John Sabapathy et Alex MacGillivray considèrent l'adoption de la responsabilité sociétale des entreprises comme un atout concurrentiel entre les Etats. S'appuyant sur cette conception, ils ont mis au point un indice classifiant la compétitivité des Etats⁶³. Marens prétend en revanche, que l'adoption en masse de la RSE neutralise la compétitivité nécessaire à l'existence du marché économique et à sa croissance⁶⁴.

L'approche économique-juridique et morale considère quant à elle, le champ de la responsabilité sociétale des entreprises et ses caractéristiques pertinentes comme une part des conditions de licence sociale et juridique régissant la constitution en association⁶⁵. Dezlay et Garth, juristes sociologues, désignent les crises commerciales de la première décennie du XX^e siècle et la dynamique de la politique internationale comme éléments de motivation pour la recherche d'un « ordre juridique mondial »⁶⁶.

⁶¹ Barkay, T. (2010). *The Practice of Corporate Social Responsibility, Case-Studies of Coca Cola in Israel*. Thèse de doctorat, Université de Tel-Aviv.

⁶² Bourdieu, P. (2005). *Ibid.*, p. 207.

⁶³ MacGillivray, A., Sabapathy, J. et Zadek, S. (2003). *Aligning Corporate Responsibility and the Competitiveness of Nations. Responsible Competitiveness Index 2003*. Londres: Accountability & The Copenhagen Centre.

⁶⁴ Marens, R. (2008). *Ibid.*, p. 139.

⁶⁵ Carroll, A. B. (1991). *Ibid.* ; Freeman, E. (2005). *Ibid.* ; Johnson, H. L. (1971). *Ibid.* ; Bukspan, E. (2007). *Ibid.*

⁶⁶ Dezlay, Y. et Garth, B. (2011). *Corporate Law Firms, NGOs and Issues of Legitimacy for a Global Legal Order. Fordham Law Review*, 80, p. 2309-2311.

D.3.2 Recherches portant sur les caractéristiques locales du domaine dans des marchés sélectionnés

Dès le XXI^e siècle s'est développée une riche littérature sur les caractéristiques locales du domaine de la responsabilité sociétale des entreprises. Cette littérature de recherche porte entre autres sur le processus de création d'une organisation locale spécifique⁶⁷ ; elle étudie les divers thèmes et caractéristiques de la RSE dans plusieurs pays en essayant d'en expliquer les différences⁶⁸ ; traite de la responsabilité sociétale des entreprises au sein de cultures politiques différentes⁶⁹ et sur les marchés émergents⁷⁰ ; réalise des analyses comparatives entre les Etats⁷¹ ; examine le rôle des élites dans les différents pays quant à l'explication de la RSE sur le plan national⁷² ; et investigate sur les caractéristiques perceptibles du domaine selon les régions géographiques⁷³.

D.3.3 Théories et enquêtes étudiant le domaine de la RSE sur le marché israélien

La littérature de recherche concernant le développement du domaine en Israël est relativement peu fournie et tardive. La première recherche spécialisée s'est concentrée sur l'aspect étroit de la responsabilité sociale pratiquée par les entreprises israéliennes à la fin des années 90 du XX^e siècle. Cette enquête, réalisée par le Prof. Arié Reichel et

⁶⁷ Young, R. (2004). Dilemmas and Advances in Corporate Social Responsibility in Brazil: The Work of Ethos Institute. *Natural Resources Forum*, 28, p. 291–301. Récupéré du site de la revue : <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1477-8947.2004.00102.x/pdf> [Consulté le 18.5.15]

⁶⁸ Maignan, I. et Ralston, D. A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), p. 497-514 ; Gutiérrez, R. et Jones, A. (2007). Corporate social responsibility in Latin America: An overview of its characteristics and effects on local communities. Dans M. Cotreras, (éd.), *Corporate Social Responsibility in Asia and Latin America*, Washington: Inter-American Development Bank, p. 151-187.

⁶⁹ Cramer, J. (2006). *Corporate Social Responsibility and Globalisation: An Action Plan for Business*, Copernicus Institute. Pays-Pas : University of Utrecht, p. 68-86.

⁷⁰ Li, S. et al. (2010). Corporate social responsibility in emerging markets. *Management international review*, 50(5), p. 635-654 ; Jamali, D. (2010). The CSR of MNC subsidiaries in developing countries: Global, local, substantive or diluted? *Journal of Business Ethics*, 93(2), p. 181-200.

⁷¹ Jindrichovska, I. et Purcărea, I. (2011). CSR and environmental reporting in the Czech Republic and Romania: country comparison of rules and practices. *Accounting and Management Information Systems*, 10(2), p. 202-227 ; Visser, W. et Tolhurst, N. (éds.) (2010). *The world guide to CSR: A country-by-country analysis of corporate sustainability and responsibility*. Greenleaf Publishing ; Assumpcao, M. et al. (2008). *CSR in two countries: Brazil and Norway*. Oslo: Fafo.

⁷² Hanlon, R. J. (2011). Engineering corporate social responsibility: Elite stakeholders, states and the resilience of neoliberalism. *Contemporary Politics*, 17(1), p. 71-87.

⁷³ Abdulai, D. (2015). From charity to mutual benefit: A new and sustainable look at CSR in Africa.

Dans L. O'Riordan et al. (éds), *New Perspectives on Corporate Social Responsibility*, Springer Fachmedien Wiesbaden, p. 427-442 ; Chapple, W. et Moon, J. (2005). Corporate Social Responsibility (CSR) in Asia A Seven-Country Study of CSR Web Site Reporting. *Business & society*, 44(4), p. 415-441 ; Chapple, W. et al. (2014). The Dynamics of Corporate Social Responsibility in Asia: a 6 Country Study, Academy of Management Proceedings. *Academy of Management* (2014 [1]) : Dima Jamali, D. Overview of corporate social responsibility in the middle east. *The World Financial Review*, 71, p.71-72 ; Idemudia, U. (2014). Corporate social responsibility and development in Africa: Issues and possibilities. *Geography Compass*, 8(7), p. 421-435.

le Prof. Benyamin Gidron auprès de 18 grandes entreprises sur le marché, repose sur des interviews en profondeur et a montré que toutes les entreprises consultées avaient une quelconque activité de responsabilité sociale s'exprimant par des dons en argent ou en produits et par des activités bénévoles de la part de leurs directeurs ou de leurs employés⁷⁴.

L'article de Ronen Shamir, paru en 2002 et décrivant les premières années de l'organisation *Maala*, fut le premier à conceptualiser le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises en Israël comme champ. Shamir, qui a suivi les événements de *Maala* en tant qu'observateur, y a vu une voie ouverte à l'enrôlement d'agents pour la diffusion du concept mondial de la RSE comme ressource de la communauté des affaires⁷⁵. Il a ensuite continué d'investiguer sur le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises en Israël également face à des faits ultérieurs⁷⁶. Après lui et sur ses traces, ont été menées de nombreuses recherches étudiant des phénomènes spécifiques dans le champ israélien.

Amnon Boehm a comparé la façon dont des chefs de communauté en Israël (en milieu urbain, dans de petites localités ou en milieu rural) percevaient diverses questions relatives à la RSE et la conception qu'en avaient divers chefs d'entreprise, en se basant sur l'enquête réalisée dans les années 1990-2000⁷⁷.

La recherche ciblée de Beni Lauterbach et Heelee Kriesler, effectuée en 2006, enquêtait sur les performances boursières des entreprises inscrites à l'indice *Maala* et a révélé une corrélation positive entre la participation de ces entreprises à l'indice *Maala* et la valeur de leurs actions, ainsi que du point de vue de la rentabilité pour les investisseurs de l'indice *Maala*⁷⁸.

⁷⁴ Reichel, A., Gidron, B. et Hani-Gamliel, N. (2000). *CSR in Israeli Businesses*. Ben-Gurion University of the Negev : The Israeli Center for Third Sector Research

⁷⁵ Shamir, R. (2002). The Commodification of Corporate Social Responsibility : An Israeli Test Case, Discussion Paper No. 13-2002. Tel-Aviv University : The Pinhas Sapir Center for Development, p. 21-26. Récupéré du site de la revue :

https://econ.tau.ac.il/sites/economy.tau.ac.il/files/media_server/Economics/Sapir/papers/13-02.pdf

⁷⁶ Par ex.: Shamir, R. (2004). The De-Radicalization of Corporate Social Responsibility. *Critical Sociology*, 30, p. 669-690.

⁷⁷ Boehm, A. (2002). Corporate Social Responsibility: A complementary perspective of community and corporate leaders. *Business and Society Review*, 107(2), p. 171-194.

⁷⁸ Lauterbach, B. et Kriesler, H. (2006). *Is Business' Social Responsibility Worthwhile ? Graduate School of Business Administration*. Ramat Gan : Bar Ilan University www.biu.ac.il/soc/sb/stfhome/lauterbah/wp/csr.pdf [Hébreu]

Tamar Barkay a étudié la traduction du concept de la responsabilité sociétale des entreprises en culture politique et organisationnelle israélienne ; elle insiste sur le rapport entre la valeur nationale et la responsabilité sociale en Israël⁷⁹. Dans une autre recherche, elle traite de deux études de cas israéliennes dans le contexte de la responsabilité sociétale des entreprises – l'une sur la cristallisation de l'activité communautaire bénévole chez Coca Cola Israël, et l'autre sur le processus de l'élaboration de la loi israélienne sur les emballages⁸⁰.

Riki Galia étudie les racines historiques, familiales et nationales de la conception philanthropique des fondateurs de la banque Discount en Israël, ainsi que les processus de changement conduits par ses directeurs au fil des années. Elle examine notamment le passage de la tradition philanthropique de la famille Recanati, fondatrice, et de la gestion des propriétaires, à l'implication sociale et à la responsabilité sociétale de la banque dans leur formule actuelle, sous la direction de professionnels recrutés selon des critères universels indiqués par l'organisation *Maala*.⁸¹

Dans son examen du développement de la responsabilité sociétale des entreprises en Israël et de son influence sur la réglementation en général et sur la Loi sur les sociétés en particulier, Ofer Sitbon a attribué à *Maala* et aux multinationales comme Intel l'« importation » du domaine en Israël. Sitbon mentionne le congrès annuel de *Maala* et le classement *Maala* comme événements dominants dans l'orientation de l'administration des entreprises et dans les amendements à la réglementation⁸².

Les rapports de l'Institut de la RSE auprès la Faculté de Droit des Affaires de Ramat Gan présentent l'analyse de la responsabilité sociale de 11 entreprises israéliennes⁸³, et établissent le lien entre planifications fiscales agressives et responsabilité sociale des entreprises en Israël⁸⁴.

⁷⁹ Barkay, T. (2008). Corporates' Social Responsibility: Neoliberalism and Zionism. *Theory and Criticism*, 33, p. 45-71 [Hébreu].

⁸⁰ Barkay, T. (2010). *The Practice of Corporate Social Responsibility, Case-Studies of Coca Cola in Israel*. Thèse de doctorat, Université de Tel-Aviv.

⁸¹ Galia, R. (2015). *De la philanthropie à la responsabilité sociale des entreprises – Etude de cas : Banque Discount*. Tel Aviv : Resling. [Hébreu]

⁸² Sitbon, O. (2010). *Legislating Corporate Social Responsibility, The UK Company Law Reform (1998-2006) Between Politicisation and "Economisation"*. Université de Tel Aviv : Faculté de droit.

⁸³ Abraham-Weiss, S. et Wiener, R. (éds.) (2010). *Social Responsibility of Israeli corporations. Legal Clinic for Corporate Social Responsibility*. Ramat Gan : Academic Center for Law and Business http://www.clb.ac.il/uploads/online_booklet.pdf [Consulté le 26.4.15] [Hébreu]

⁸⁴ Sitbon, O. et al. (éds) (2011). *Israel's missing billions, aggressive tax planning and corporate social responsibility*. Ramat Gan : Academic Center for Law and Business, Legal Clinic for Corporate Social Responsibility [Hébreu] <http://www.clb.ac.il/uploads/TAAGIDIM.pdf> [Consulté le 26.4.15]

Inbal Abbou a souligné la différence entre le développement du domaine de la responsabilité sociétale des entreprises en Israël et dans le monde, en particulier en Amérique du Nord et en Europe. Contrairement au monde occidental où le domaine s'est développé comme réponse de la communauté des affaires à la critique et à la revendication publique pour la responsabilité et la transparence, son développement en Israël s'est fait par imitation et adoption des pratiques opérationnelles d'entreprises leaders⁸⁵.

Grayson et Nelson ont inclus l'organisation *Maala* dans le cadre du prototype des « coalitions de RSE dirigées par les entreprises »⁸⁶.

Dans son article paru en 2014, Shiri Filberg a étudié le développement du domaine de 1991 à 2009 à l'aide d'une analyse statistique de la couverture médiatique accordée à la RSE au fil des années⁸⁷. Une autre recherche parue la même année et basée sur le classement *Maala* en Israël, s'est employée à vérifier si les performances d'une entreprise suivant les dimensions sociales et gouvernementales de la RSE sont susceptibles d'avoir une valeur indicative de ses performances suivant la dimension environnementale, et à examiner l'ampleur de cette influence⁸⁸.

⁸⁵ Abbou, I. (2013). *Social Responsibility in Business corporates – measurement and study of the relation between core elements, the scope of social responsibility and the models of CSR integration in public firms*. Université Ben-Gurion University of the Negev : The Israeli Center for Third Sector Research [Hébreu].

⁸⁶ Grayson, D. et Nelson, J. (2013). *Ibid.*, p. 20-21.

⁸⁷ Filberg, S. (2014). *Benefits of Developing Corporate Social Responsibility (CSR) in Israel*. Communication présentée à la Toulon-Verona Conference "Excellence in Services". Récupéré du site de la conférence : <http://www.toulonveronaconf.eu/papers/index.php/15tvc/article/view/80/80> [Consulté le 18.5.15].

⁸⁸ Zeitouni, N. et Sadeh, A. (2014). *The relationship between environmental governance and other dimensions of corporate social responsibility*. Communication présentée à la Portland International Conference on Management of Engineering & Technology.

E. Notions et définitions

E.1 Terminologie extraite du domaine de la RSE

E.1.1 Responsabilité sociale des entreprises ou RSE (CSR, *Corporate Social Responsibility*)

Notion élaborée au cours du XX^e siècle, ce terme décrit l'inclusion des impacts de l'activité de l'entreprise sur la société et sur l'environnement, dans l'ensemble des considérations prises en compte dans sa gestion commerciale⁸⁹. Cette responsabilité se rapporte au système relationnel complexe qui existe entre les entreprises en tant qu'entité productrice et économique, et la société humaine. Cette conception reconnaît tout à fait le but lucratif de l'entreprise mais elle lui assigne un engagement envers la société, en plus de ses obligations économiques et juridico-légales⁹⁰. A l'origine, ce terme se rapportait uniquement à des aspects philanthropiques et sociaux. Au fil des années, il s'est étendu à un ensemble de thèmes et de domaines, y compris ceux de l'environnement et des droits de l'homme.

E.1.2 Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

Expression française traduisant l'anglais *Corporate Social Responsibility (CSR)*, reflétant le développement du domaine en un ensemble de principaux thèmes et de sous-domaines dont l'environnement, le social et le gouvernement d'entreprise, et en responsabilité plus vaste des entreprises envers l'ensemble des parties prenantes (voir notion 1.3)⁹¹. A ce terme sont attribuées deux principales définitions :

E.1.2.1 La *définition de l'Union Européenne* selon laquelle la responsabilité sociétale (*Corporate Responsibility*) est « la responsabilité des entreprises quant à leurs influences sur la société. La responsabilité sociale conduit à des profits en termes de gestion des risques, réduction des coûts, accessibilité au capital, relations clientèle, gestion du personnel et innovations⁹². »

E.1.2.2 La définition de l'Organisation Américaine pour la Responsabilité sociétale des entreprises (*BSR – Business for Social Responsibility*) qui considère la responsabilité

⁸⁹ Limor, N. (2010). Ibid., p. 38.

⁹⁰ Bowen, H. et Johnson, E. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.

⁹¹ Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), p. 39-48.

⁹² Site de la Commission Européenne (en anglais). http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm [Consulté le 1.4.15].

sociétale du point de vue des entreprises et pour qui la RSE consiste à « atteindre le succès commercial tout en assimilant les considérations sociales, environnementales et les valeurs morales dans la direction de la firme⁹³. » Cette définition est la définition appliquée dans la présente recherche.

i. **Parties prenantes (*Stakeholders*)**

Facteurs, personnes ou groupes qui sont directement ou indirectement influencés par les activités de l'entreprise et/ou qui peuvent avoir une influence sur elle. Considérée comme l'un des principes fondamentaux du domaine, l'attitude envers les parties prenantes et l'examen des impacts de l'entreprise sur ces dernières constitue la base éthique de l'approche de la responsabilité sociétale des entreprises⁹⁴.

ii. **Coalitions de la RSE**

Associations d'entreprises membres, indépendantes, à but non lucratif, essentiellement ou exclusivement financées par les entreprises et dont le but principal est de promouvoir une gestion responsable des entreprises⁹⁵.

iii. **Pacte mondial (UN Global Compact)**

Initiative de l'ONU visant à promouvoir le développement durable et appelant les entreprises à adopter les principes universels dans les domaines des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption, ainsi qu'à rejoindre ou à constituer des coopération pour la promotion des objectifs sociaux par le biais de stratégies et d'activités d'innovation et de collaboration.⁹⁶.

iv. **OMD - Objectifs du millénaire pour le développement**

Il s'agit de huit objectifs en vue du développement mondial (*MDG – Millenium Development Goals*) qui ont été adoptés par des gouvernements et de grandes entreprise internationales, et dont le délai d'accomplissement a été fixé à l'année 2015. Ces objectifs concernent la promotion d'un développement destiné à réduire la pauvreté et la faim dans le monde, à garantir l'éducation élémentaire

⁹³ Site de l'organisation BSR : www.BSR.ORG [Consulté le 1.4.15].

⁹⁴ Site de l'organisation AccountAbility <http://www.accountability.org/standards/aa1000ses/index.html> [Consulté le 2.4.15]

⁹⁵ Grayson, D. et Nelson, J. (2013). Ibid., p. 20.

⁹⁶ Site Internet de l' UN Global Compact <https://www.unglobalcompact.org/Languages/french/index.html> [Consulté le 5.4.15]

aux enfants du monde, à promouvoir l'égalité entre les sexes et à renforcer le statut des femmes, à améliorer la santé maternelle, à réduire la mortalité infantile, à éradiquer les maladies comme le VIH-sida, la malaria et d'autres, à promouvoir de durabilité environnementale, et à fortifier les collaborations mondiales⁹⁷.

v. **Organisation *Maala***

Organisation israélienne sans but lucratif. Coalition d'entreprises engagées dans la promotion de la responsabilité sociétale des entreprises⁹⁸.

vi. **Instruments d'application et de gestion de la RSE**

Variété d'instruments de mesure, d'évaluation, d'application et de comparaison incluant matrices, indicateurs et critères en matière d'environnement, de société et de gouvernement d'entreprise (ESG), et reflétant les performances des entreprises. Les divers instruments – dont classements et classifications, normes et techniques, ont été développés par une coalition de RSE, par des organismes sociaux et environnementaux ou par des groupes d'investisseurs. Ils traduisent des conceptions d'ordre national, mondial et sectoriel, et permettent l'évaluation des entreprises et de leurs impacts sur la société et sur l'environnement⁹⁹.

vii. **Triple bilan – Triple Bottom Line**

Notion comptable indiquant la mesure des performances d'une entreprise en termes socioéconomiques et environnementaux (et non seulement en termes financiers). Le triple bilan, également appelé triple résultat ou triple performance, constitue la base des rapports de durabilité¹⁰⁰.

viii. **Rapport de durabilité / Rapport RSE**

Compte rendu périodique fondé sur les conséquences économiques, environnementales et sociales des activités de l'entreprise, des produits ou des services qu'elle fournit. Ce rapport reflète l'application effective de son activité commerciale, les écarts et les objectifs futurs.

⁹⁷ Site Internet de l'Organisation des Nations Unies <http://www.un.org/millenniumgoals/bkgd.shtml> [Consulté le 5.4.15]

⁹⁸ Site Internet de l'organisation *Maala* www.maala.org.il

⁹⁹ Grayson, D et Nelson, J. (2013). Ibid., p. 114, 118.

¹⁰⁰ Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford, UK : Capstone Publishing.

ix. **Valeur partagée (Shared Value)**

Conception selon laquelle la valeur économique de l'entreprise résulte d'une activité intégrant les valeurs sociale et environnementale dans la valeur commerciale. Elle repose sur une identité posée entre les objectifs commerciaux et la valeur socio-environnementale de l'entreprise¹⁰¹.

x. **Durabilité**

« Développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. » Cette notion a été implantée par Gro Harlem Brundtland, ministre norvégienne des Affaires étrangères, dans le cadre du rapport intitulé « Notre avenir à tous » (*Our Common Future*), publié en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement. Elle signifie une adaptation entre les trois piliers que sont le développement économique, la justice sociale et la protection de l'environnement. Cette définition a été adoptée par le Conseil économique de l'ONU¹⁰².

xi. **Sommet de l'ONU à Rio en 1992**

Sommet de la Terre organisé par les Nations Unies sur l'environnement et le développement, au cours duquel ont été rédigés et adoptés les principes de développement durable. Ces principes ont été fixés comme vision et cadre conceptuel pour le développement et ont été adoptés par les gouvernements, les entreprises et les organismes sociaux civils¹⁰³.

xii. Certaines lois affirment que le sens du mot durabilité (*Sustainability*) dépend du contexte dans lequel il est utilisé, et distinguent entre quatre types de durabilité :

Durabilité environnementale – approche écologique insistant sur la pérennité du système écologique, des ressources naturelles et des processus biologiques en réduisant les nuisances cumulées par les industries, l'urbanisation et la technologie ;

¹⁰¹ Porter, M. E. et Kramer, M. R. (2011, janvier). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. Récupéré du site de la revue : <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value/ar/1>

¹⁰² Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement : Notre avenir à tous (*Our Common Future*). *Documents de l'ONU*. <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> [Consulté le 28.5.15]

¹⁰³ Site Internet de l'ONU, <http://www.un.org/geninfo/bp/enviro.html> [Consulté le 6.4.15]

Développement durable – stratégie de développement pour l'accroissement de la richesse et du bien-être humain, prenant en compte l'ensemble des richesses telles que les ressources naturelles, les biens financiers et physiques ;

Durabilité économique – mettant l'accent sur les Etats et les entreprises commerciales pour assurer une croissance économique continue ;

Durabilité sociale – tournée vers les personnes et non vers les Etats ou la biodiversité. Celle-ci se préoccupe de répondre aux besoins fondamentaux tels que la nutrition, l'eau et le logement aux côtés de besoins sociaux et culturels tels que les vacances, la sécurité, l'éducation, l'emploi et les loisirs.

Chacun de ces types de durabilité repose sur le soutien permanent à la vie humaine sur terre, la préservation à long terme du réservoir de ressources biologiques et l'assurance de la continuité de la production par les systèmes agricoles, une population humaine stable, la limitation de la croissance économique, la mise en valeur de la production à petite échelle et de la production individuelle ainsi que l'assurance de la qualité de l'environnement et de l'écosystème¹⁰⁴.

E.2 Notions générales

E.2.1 Mondialisation (*Globalisation*)

- i. Processus dynamique s'exprimant par la traversée des frontières de plus en plus intense de marchandises, services, financement, personnes, information et culture¹⁰⁵. Il conduit à un sur croît de dépendance réciproque et de prise de conscience entre groupes et/ou unités économiques, politiques et sociales dans le monde¹⁰⁶. Cette définition servira de définition de la recherche.
- ii. Mouvement culturel, social et économique qui déplace et replace les personnes, les marchandises et les valeurs de structures locales ou nationales sous l'influence de forces mondiales¹⁰⁷.
- iii. Processus mondial le plus significatif depuis la guerre froide, exprimant à la fois un changement et une continuité. Il entraîne la création de cadres économiques

¹⁰⁴ Becky J., Brown et al. (1987). Global sustainability: Toward definition. *Environmental management*, 11(6), p. 713-719.

¹⁰⁵ Held, D. (1999). *Global transformations: Politics, economics and culture*. Stanford University Press, p. 14-15.

¹⁰⁶ Guillén, M. F. (2001). Is globalization civilizing, destructive or feeble? A critique of five key debates in the social science literature. *Annual review of sociology*, p. 235-260.

¹⁰⁷ Webb, J., Schirato, T. et Danaher, G. (2002). *Understanding Bourdieu*. London: Sage Publication, p. 12.

et culturels universels, le resserrement des liens et les influences entre les systèmes politiques, économiques, sociaux et culturels, dissipe les frontières politiques, pose un défi au contrôle de l'Etat sur les citoyens, diminue l'importance territoriale et suscite de nouveaux phénomènes dangereux de violence et de terrorisme¹⁰⁸.

E.2.2 Marché mondial

Espace planétaire de libre commerce, résultat de l'unification et de l'élargissement du champ de l'économie mondiale. Soumis à des règles élaborées au sein de systèmes juridico-, visant à éliminer les obstacles, les frontières et la réglementation liés pour la plupart à l'Etat nation, et à créer un cadre adapté aux investissements et activités des entreprises¹⁰⁹.

E.2.3 Glocalisation

E.2.3.1 Ensemble des influences réciproques des processus mondiaux sur le plan local et influence de la culture locale sur les entreprises internationales dans l'exercice de leur activité locale. Cette notion se rapporte à la diffusion culturelle qui anime le dialogue pluriculturel, actionne les processus de développement scientifiques, technologiques et sociaux ainsi que les stratégies commerciales¹¹⁰.

E.2.3.2 Traduction des normes de l'économie de libre marché en pratiques socioéconomiques et leurs influences sur la production économique, sur la direction et la compétition commerciale sur les marchés locaux. Mise en valeur de la différence et de la diversité de la méthode capitaliste lorsqu'elle rencontre un héritage historique, une conscience ou une non-conscience sociale et/ou politique¹¹¹. Cette définition servira de définition de la recherche.

E.2.3.3 La théorie de la glocalisation compte deux écoles essentielles. Pour l'une, c'est la citoyenneté qui est au centre du processus (*NC – National Cultural Center*) et pour la seconde, c'est la culture (*CC – Cultural Center*)¹¹².

¹⁰⁸ Mansbach, R. W. et Taylor, K. L. (2013). *Introduction to global politics*. Routledge, p. 193-202.

¹⁰⁹ Bourdieu, P. (2005) *The Social Structure of the Economy*. Cambridge, MA : Polity Press, p. 224-225 (trad. en anglais) (Ouvrage original paru en 2000 sous le titre *Les structures sociales de l'économie*).

¹¹⁰ Khondker, H. H. (2004). Globalization as Glocalization: Evolution of a Sociological Concept. *Bengladesh e-journal*, 1(2), p.1-9.

¹¹¹ Schuerkens, U. (2008). Globalization and Transformations of Local socioeconomic Practices in Global World. Dans U. Schuerkens (éd.), *Globalization and Transformations of Local socioeconomic Practices*. Library of Congress (éd.) : Routledge USA, p. 2-3.

¹¹² Gould, S. J. et Grein, A. F. (2009). Think globally, act globally: a culture-centric comment on Leung, Bhagat, Buchan, Erez and Gibson (2005). *Journal of International Business Studies*, 40(2), p. 237-254.

E.2.4 Société civile

E.2.4.1 Espace social de communication, ouvert au dialogue et à la concurrence, conservant une autonomie face à l'intervention de l'Etat, et au sein duquel fonctionne tout un éventail de groupements agissant sur la base du bénévolat ainsi que des organismes créés sans but de faire des profits économiques¹¹³.

E.2.4.2 Gidron, Bar et Katz pensent quant à eux, que la définition de la notion dépend de contextes politiques, culturels et historiques. Ils proposent quelques définitions possibles : société civile – espace d'action pluraliste, et société civile – fonction de la médiation entre l'Etat et les citoyens et entre les divers groupes au sein de l'Etat¹¹⁴.

E.3. Notions de sociologie, fondées sur la théorie des champs selon Bourdieu¹¹⁵

E.3.1 Champ

- i. Instrument d'analyse sociologique et historique créé par le sociologue Pierre Bourdieu. Constitue une structure primaire au cœur de la recherche sociologique. Le champ est un espace autonome de forces et de modèles de lutte pour diverses formes d'autorité¹¹⁶. Il s'agit d'une aire sociale structurée aux définitions distinctes de frontières, de conception, de lois, de régime et de règles d'administration. Il représente un microcosme réunissant des agents et des institutions s'occupant d'un domaine précis¹¹⁷. Cette définition servira de définition de la recherche. Cette définition servira de définition de la recherche.
- ii. **Lutte dans le champ** – dans chaque champ se déroule une lutte entre ceux qui viennent de près et qui tentent de forcer les barrages d'entrée et ceux qui contrôlent le champ et tentent de défendre leur monopole et d'éviter la concurrence. Chaque champ se définit entre autres, par le biais des atouts et des enjeux de lutte, et des intérêts qui lui sont propres¹¹⁸.

¹¹³ Kimmerling, B. (2004). *Immigrants, Settlers, Natives: Israel Between Plurality of Cultures and Cultural Wars*. Tel Aviv/Alma, p. 168-170 [Hébreu].

¹¹⁴ Gidron, B. et al. (2002). Guidelines for the image of the Civil society in Israel. *Israeli Sociology*, 2, p. 49-52. [Hébreu]

¹¹⁵ Tandis qu'une partie des notions sont des notions de base de la théorie des champs de Bourdieu, d'autres en sont une extension ou une interprétation sociologique ultérieure. Aux côtés de ces notions on trouve aussi des critiques sur leur manque de clarté, voire de définition.

¹¹⁶ Cordova, A. (2002). Pierre Bourdieu. *Israeli Sociology*, 2, p. 435-436 [Hébreu].

¹¹⁷ Swartz, D. (1997). *Culture and Power*. The University of Chicago Press, p. 119.

¹¹⁸ Bourdieu, P. (2005). *Ibid.*, p. 111-114.

- iii. **Champ secondaire** – champ autonome composé d’institutions dominantes mais s’appuyant sur d’autres champs et dépendant d’eux¹¹⁹.
- iv. **Sous-champs** – champs sectoriels appartenant à un champ autonome, superposés à divers autres champs et résultant généralement d’un arrière-plan personnel ou d’une spécialisation professionnelle.¹²⁰
- v. **Champ de pouvoir** – champ dominant dans toute société. Source hiérarchique des rapports de force déterminant les autres champs¹²¹. Fonctionne comme configuration du capital (économique, culturel et symbolique), façonnant les relations et les pratiques au sein du champ¹²².
- vi. **Structure du champ** – configuration des rapports de force entre les agents (acteurs) ou les institutions impliqués dans la lutte au sein du champ ou la façon dont se répartit entre eux le capital propre au champ.

E.3.2 Agents et institutions dans le champ

- i. **Agents** – individus ou organismes, ayant des biens et des qualifications pertinents pour le champ spécifique, qui agissent et réagissent dans le champ, l’influencent et sont influencés par lui. Ils sont animés par la conformité de leur connaissance du champ. Le pouvoir, le poids ou l’énergie attribués à l’acteur et dotés d’une influence sur le champ, dépendent des « biens stratégiques du champ », facteurs de succès et d’échec susceptibles d’attribuer à l’acteur un avantage relatif dans l’ampleur et la structure du capital en sa possession : capital financier (effectif ou potentiel), capital culturel, capital technologique, capital juridique, capital organisationnel qui comprend le capital savoir relatif au champ, capital commercial, capital social et capital symbolique (tels qu’ils seront définis plus loin). Dans le champ économique, les acteurs sont des entreprises commerciales dont l’importance du capital en leur possession est ce

¹¹⁹ Webb, J. et al. (2002). *Ibid.*, p. XI., 21-22, 28-29.

¹²⁰ Bourdieu, P. (2005). The political field, the social field and the journalistic field, p. 35; Marchetti, D. (2005). Subfields of specialized journalism. Dans Benson, R. et Neveu, E. *Ibid.*, p.64-70 ; Benson, R. et al., *Ibid.*, p. 35, 64-70.

¹²¹ Jenkins, R. (1992). *Key Sociologists: Pierre Bourdieu*. Londres : Routledge, p. 86-87.

¹²² Webb, J. et al. *Ibid.*, p. XII.

qui permet de mesurer leur degré de contrôle sur le champ, l'étendue de leur pouvoir et les tendances futures du champ¹²³.

- ii. **Institutions** – principales structures composant le champ comme les institutions économiques, la réglementation et le langage. Les institutions ont un double rôle : elles influencent les employés dans le champ tout en évaluant leurs performances¹²⁴.

E.3.3 Illusion et universalisation

Engagement non rationnel des agents dans le champ envers les valeurs, la logique et le capital du champ. Leur adhésion à l'illusion que le jeu dans le champ vaut l'investissement de leur effort, la renonciation et la perception des valeurs du champ comme étant universelles. L'universalité du champ permet aux agents de surmonter la dissonance créée par leur engagement envers le champ¹²⁵.

E.3.4 Méconnaissance et oubli

Le processus de méconnaissance et d'« oubli » maîtrise les agents, voire les façonne. Les agents qui connaissent le champ spécifique, reçoivent ses valeurs et ses règles comme une deuxième nature sans se référer à leur source et à leur développement et sans prendre vis-à-vis d'eux la distance objective requise. Ce processus fait partie de la tendance naturelle des êtres humains à se sentir à l'aise dans le monde social¹²⁶.

¹²³ Bourdieu, P. et Wacquant, L. J.D. (1992). *An invitation to reflexive sociology*. University of Chicago Press, p. 101-109) ; Benson, R. et New, E. (éds.) (2005). *Bourdieu and the Journalistic Field*, p. 29-30, 107).

¹²⁴ Webb, J. et al. (2002). *Ibid.*, p. XI, 21-22, 28-29.

L'une des critiques orientées contre Bourdieu est énoncée par Jenkins consiste à lui reprocher de ne jamais vraiment définir les organisations – qui elles sont, comment elles se forment, etc. *Ibid.*, p. 89

¹²⁵ *Ibid.* p. 26-28.

¹²⁶ *Ibid.* p. XIV.

E.3.5 Capital du champ

Indice des valeurs et des biens du champ. Exprime la capacité à définir les règles du jeu social dans le champ et à déterminer ses « cours de change », du point de vue des conditions d'accès au champ ou de celui de ses valeurs et de ses biens. Se rapporte au champ spécifique et seulement à lui¹²⁷. Le capital constitue des relations sociales au sein du système d'échange et comprend aussi bien des notions concrètes comme la place dans le classement ou l'indice, que des notions non-concrètes mais essentielles sur le plan culturel comme la renommée¹²⁸. Un capital qui s'accumule dans le champ, trace la voie aux stratégies futures des agents œuvrant en lui et du même coup – les stratégies destinées à le modifier¹²⁹.

- i. **Capital symbolique** – forme de capital ou valeur des relations qui ne sont pas reconnues comme telles, mais qui représentent la maîtrise des ressources symboliques ayant trait à l'arrière-plan social et culturel dans un champ donné comme par exemple le savoir, le statut ou le luxe¹³⁰.
- ii. **Capital culturel** – forme de valeur dérivée des préférences instituées d'un champ défini. Fonctionne comme relations sociales au sein d'un système d'échange, étendu à tous les produits, concrets et symboliques : types de comportement, consommation, qualifications, compensations.¹³¹
- iii. **Capital économique** – bien essentiel du champ des affaires. Il s'agit de la structure qui définit la répartition du capital et celle des coûts, et qui reflète les rapports de force entre les entreprises, sachant que le contrôle sur une grande part du capital permet le contrôle sur les tarifs d'accès au champ, sur les opportunités de gains, permet une influence sur la structure et sur la fourniture, et somme toute, le contrôle sur le champ. Les entreprises les plus puissantes

¹²⁷ Cordova, A. (2002). Ibid.

¹²⁸ Harker, R., Mahar, C. et Wilkes, C. (1990). *An Introduction to the Work of Pierre Bourdieu: The practice of theory*. Londres : Macmillan ; Bourdieu, P. (1977). *Outline of a Theory of Practice*, Cambridge University. Cambridge University.

¹²⁹ Bourdieu, P. (2005). Ibid., p. 114.

¹³⁰ Benson, R. et New, E. (2005). Ibid., p. 4 ; Bourdieu, P. (1998). *Practical reason: On the theory of action*. Stanford University Press, p. 47 (trad. en anglais) (Ouvrage original paru en 1994 sous le titre *Raisons pratiques*) ; Bourdieu, P. (2005b). Ibid., p. 193-195.

¹³¹ Bourdieu, P. (1974). The School as a conservative force: scholastic and cultural inequalities. Dans J. Eggleston (éd.), *Contemporary Research in the Sociology of Education*. London: Methuen, p. 39; Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A social critique of the judgment of taste*. (R. Nice, trad.). London : Routledge and Kegan Paul. (Ouvrage original publié en 1979 sous le titre *La Distinction. Critique sociale du jugement*. Paris : Les éditions de Minuit).

déterminent les règles du jeu¹³². Bourdieu distingue entre plusieurs formes de capitaux économiques :

- Capital financier – contrôle direct ou indirect sur des ressources financières. Il s'agit de la condition essentielle pour l'amas et la conservation de toutes les autres formes de capitaux.
- Capital technologique – réservoir de ressources scientifiques / de recherche, servant à réduire les dépenses en main d'œuvre ou en capital.
- Capital commercial – ampleur du contrôle sur les systèmes de distribution, entrepôts, transports, trafic, commercialisation et service après-vente¹³³.

E.3.6 Reproduction et transformation

Notions se rapportant à la concurrence sur le capital au sein du champ. Les agents adaptent leurs attentes en fonction du capital existant dans le champ et des limites de leur place dans ce même champ. Les limites sont fixées selon leur arrière-plan éducatif, l'importance de l'expérience qu'ils ont acquis dans le champ, leurs relations sociales, leur statut, etc. Les agents ayant moins de capital ont tendance à être moins ambitieux et plus satisfaits que les autres. Les agents disposant d'un capital plus grand ont tendance à continuer de le multiplier et à établir leur contrôle symbolique¹³⁴.

E. 3.7 Champ économique mondial

Champ polarisé, composé d'un système de sous-champs mondiaux dont chacun communique avec l'« industrie » (système d'entreprises concurrentes produisant et commercialisant une catégorie homogène de produits). La structure de chacun de ces sous-champs est semblable à la structure de répartition du capital entre les diverses entreprises capables d'acquérir et de conserver un statut de concurrent efficace sur le plan mondial. Le statut de chaque entreprise dans le champ national et mondial dépend non seulement de ses atouts spécifiques, mais aussi des avantages économiques, politiques, culturels et linguistiques résultant de son appartenance à un pays défini, lequel a un « capital national » et multiplie l'effet positif ou négatif ainsi produit sur la structure compétitive des diverses entreprises.¹³⁵ Dans le champ économique, les agents sont des entreprises commerciales dont l'envergure du capital en leur possession

¹³² Bourdieu, P. (2005b). Ibid.

¹³³ Bourdieu, P. (2005b). Ibid., p. 193-195.

¹³⁴ Webb, J. et al. (2002). Ibid., p. 23-24.

¹³⁵ Bourdieu, P. (2005b). Ibid., p. 229.

détermine leur degré de contrôle et l'ampleur de leur puissance au sein du champ, ainsi que les tendances futures que celui-ci suivra.¹³⁶

E.3.8 « Ethos du champ » (orthodoxie du champ)

Ensemble de croyances et de valeurs, évènements documentés, documents, publications officielles et démarches qui constituent l'« esprit » et les conventions maintenant le « statu quo » dans le champ. La « religion » reflète l'histoire officielle du champ¹³⁷.

E.3.9 Langage/ jargon

Système de notions, noms et définitions spécifiques à un certain champ et servant de plateforme à la force dominante de ce champ. Les compétences linguistiques dans un champ donné expriment non seulement sa capacité technique, mais aussi son statut. L'utilisation du langage permet au locuteur de façonner une réalité par le biais de sa présentation. La langue exprime des rapports de force symbolique entre les interlocuteurs et leurs groupes, y compris la justification des sanctions et de la censure¹³⁸.

E.3.10 Discours

Forme de langage qui se rapporte aux valeurs du champ culturel spécifique et les exprime¹³⁹.

E.3.11 Doxa

Ensemble des valeurs essentielles et du discours que le champ définit comme ses principes fondamentaux et envers lesquels existe une tendance à les considérer comme des vérités vitales et héréditaires incontestables¹⁴⁰.

E.3.12 Hétérodoxie

Ensemble des croyances et des valeurs définissant le statu quo, l'esprit et la logique admis au sein d'un champ spécifique¹⁴¹.

¹³⁶ Bourdieu, P. (2005b). *The social structure of Economy*. Polity, p. 193-197.

¹³⁷ Bourdieu, P. (1994). Structures, habitus, power: Basis for a theory of symbolic power. Dans N. B. Dirks, G. Eley, S. B. Ortner (éds.), *Culture/power/history: A reader in contemporary social theory*, p. 155-199.

¹³⁸ Bourdieu, P. et Wacquant, L. J.D. (1992). *Ibid.*, p. 143, 146-147.

¹³⁹ Bourdieu, P. (2005). *Ibid.*, p. 121-128.

¹⁴⁰ Bourdieu, P. et Eagleton, T. (1992). Doxa and Common Life. *New Left Review*, 199, p. 111-121.

¹⁴¹ Bourdieu, P. (1994). *Ibid.*

E.3.13 Champs voisins

Champs adjacents d'un champ spécifique qui les influence et provoque en eux des secousses et des changements tels que : nouvelle législation, changement politique, situation économique, politique économique-environnementale, réglementation relative au métier, mouvements sociaux et culturels et crises économiques¹⁴².

3.13.1 Champ hétéronome

Région du champ soumis à ou dépendant de relations avec d'autres champs dont il subit l'influence et exprime les valeurs¹⁴³.

E.3.14 Modification au sein du champ

Résultat de l'influence de champs voisins ou de luttes internes entre les agents. La modification, qu'elle soit draconienne ou progressive, ne se produit pas par adéquation ou homogénéité. Des sous-groupes du champ risquent d'adopter le changement plus que d'autres. En conséquence, se produit un changement au sein des membres du champ, lui-même alors mis à l'épreuve des désaccords vis-à-vis de ses valeurs essentielles¹⁴⁴.

E.3.15 Aliénation

Situation dans laquelle une activité ou une institution sociales sont dominées par les lois et la logique du marché, et non par la logique et la doxa du champ lui-même¹⁴⁵.

E.3.16 Habitus

Terme exprimant la façon dont les individus 'deviennent eux-mêmes' – forgent leurs opinions, leurs conceptions et leurs relations, tout en étant impliqués dans des contextes sociaux. Il s'agit là de l'assimilation inconsciente par l'individu des règles, des valeurs et des opinions qui engendrent sa nature sociale. Cette nature et son façonnement résultent d'un système de fonctions et de relations sociales asymétriques au cours de sa vie. L'ensemble de ces valeurs et arrangements permettent à l'individu d'affronter diverses situations sociales en évolution permanente¹⁴⁶.

¹⁴² Benson, R. et New, E. (2005). Ibid., p. 6-19.

¹⁴³ Webb, J. et al. (2002). Ibid., p. 13.

¹⁴⁴ Bourdieu, P. (2005). Ibid., p. 14.

¹⁴⁵ Webb, J. et al. (2002). Ibid., p. IX.

¹⁴⁶ Bourdieu, P. (2005). Ibid., p. 117-118, 129-130 ; Bourdieu, P. (1977). Ibid., p. 78.

Partie I - Développement du domaine mondial de la RSE et ses principes

Cette partie propose un aperçu historique et sociologique du développement du domaine de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE ou *CSR – Corporate Social Responsibility* en anglais) en tant que processus mondial.

Elle expose diverses théories qui présentent le domaine de la RSE comme un domaine clé, apportant une solution à diverses préoccupations telles que le développement des entreprises, les processus de mondialisation (ou globalisation), les attentes de la société et les pressions qu'elle exerce sur les entreprises, l'affaiblissement du pouvoir des gouvernements et l'adoption par les entreprises de traits caractéristiques des gouvernements.

La démarche consistant à documenter l'histoire du domaine de la RSE révèle deux tendances principales.

L'une – trouve ses racines aux XVIII^e et XIX^e siècles et considère les fondements éthique, philosophique, social et historique de l'élaboration du domaine comme résultante du concept de la « main invisible » selon Adam Smith, du développement des colonies et du commerce mondial, de la révolution industrielle et du marxisme¹⁴⁷. L'autre – considère le domaine de la RSE comme faisant partie de l'histoire moderne des entreprises et comme un domaine de gestion relativement récent ayant commencé à se cristalliser avec l'avènement de l'Etat-providence, le renforcement des entreprises multinationales au début du XIX^e siècle et l'évolution de la mondialisation. Les chercheurs actuels voient dans la RSE un domaine multidisciplinaire touchant aux sciences sociales, à la gestion, au droit des sociétés et du commerce, ayant connu un essor rapide à partir du milieu du XX^e siècle, aux Etats-Unis comme en Europe.

L'essentiel de l'intérêt universitaire directement lié à la RSE se concentre sur cette période récente et peut se diviser en deux grands groupes. Le premier et le plus étendu, s'intéresse aux aspects du domaine relatifs à la gestion et au commerce. Ses chercheurs sont pour la plupart issus du monde de l'économie et de la gestion, et son centre

¹⁴⁷ Limor, N. (2010). Ibid., p. 23.

d'intérêt porte sur la recherche de modèles d'application et de gestion du domaine, ainsi que sur la relation entre son application et les performances commerciales. Le second groupe relativement plus restreint, comprend les critiques de la RSE et se divise à son tour en deux sous-groupes. L'un englobe les chercheurs de formation sociale, politique, philosophique et environnementale, qui s'appuient sur une conception socialiste du monde et critiquent le domaine de la RSE selon une vision « de gauche », le considérant comme un instrument dont le but est d'« endormir » les gouvernements, les sociétés civiles et les travailleurs, de « légitimer » les dégâts de la mondialisation et de promouvoir le capitalisme. L'autre sous-groupe critique le domaine selon une conception conservatrice « de droite » ; il comprend des chercheurs représentant une économie néolibérale, qui voient dans la responsabilité sociétale un grave détournement des points d'attention des entreprises et le dégageant de l'Etat de ses obligations.

Il convient de préciser ici que le terme de « responsabilité sociétale des entreprises » (RSE) couvre plusieurs définitions et n'a été utilisé comme tel qu'à la fin du XX^e siècle, remplaçant ainsi le terme de « responsabilité sociale des entreprises ». D'une manière générale, que l'on observe le domaine comme produit d'évolutions économiques plus anciennes ou comme développement moderne de gestion, le domaine de la RSE est le résultat du système complexe des relations entre les sociétés commerciales en tant qu'entité économique de production et la société humaine.

1.1 Développement du domaine jusqu'au XX^e siècle

Le développement du domaine de la RSE peut être considéré comme l'aboutissement d'une suite d'événements et de transformations avec en tout premier lieu la révolution industrielle (1760-1830), l'évolution technologique, les mouvements sociaux résultant de l'urbanisation accélérée, le passage à des communautés indépendantes se retrouvant sans seigneur féodal responsable de l'existence de ses vassaux comme facteur de production, et la création d'entreprises commerciales¹⁴⁸. Ces processus se produisirent aux XVIII^e et XIX^e siècles tandis que les institutions officielles de l'Etat étaient responsables du maintien de l'ordre public et du bon déroulement des affaires commerciales, et que les besoins sociaux et le bien-être de chacun incombaient à l'église, laquelle s'assurait par ce biais le contrôle des fidèles. A cette même époque, les physiocrates lancèrent en France l'appel au laisser-faire, consistant à dégager les

¹⁴⁸ Ibid., p. 27-28.

relations commerciales contractuelles de l’immixtion de l’Etat et des limitations qu’il impose. Parallèlement au développement du capitalisme, à la richesse et à la puissance qui s’ensuivent, l’Etat-nation a dû assurer une économie stable et son financement fiscal. Cette dépendance de l’Etat des ressources capitalistes a fortifié le monde des affaires et les sociétés commerciales, a conduit à l’accentuation des écarts sociaux, engendré de nouvelles misères et soulevé la question du rôle des entreprises dans la réponse à apporter aux nouveaux besoins¹⁴⁹.

Le débat sur le développement précoce du domaine de la responsabilité sociétale des entreprises fait partie intégrante du débat sur le développement de la mondialisation d’une part, et sur celui de la législation et de l’entreprise moderne d’autre part.

Parmi les chercheurs, certains voient les origines de la mondialisation dans les grandes découvertes du début du XVI^e siècle en orient et en occident, ayant permis de comprendre que l’Asie, l’Afrique, l’Europe et l’Amérique constituaient un tout. Ils considèrent l’entreprise moderne comme l’héritière directe des grandes compagnies commerciales d’Angleterre, de Hollande et d’Espagne. Ces compagnies auxquelles les familles royales avaient octroyé des pouvoirs presque officiels leur permettant de traiter les affaires commerciales avec les grands comptoirs étrangers – employer des indigènes, importer et exporter des marchandises – marquèrent le début d’un processus qui, avec l’apparition d’entreprises commerciales mondiales, entraîna l’instauration de l’ère de la globalisation. Ces gouvernements souhaitaient trouver des marchés correspondant à la capacité grandissante de production de leurs pays respectifs, et des sources dont ils pourraient importer les matières premières pour accroître leur production. En conséquence, un marché international des marchandises s’est mis en place et un phénomène de migration de travail est apparu. A cette époque, la politique de cumul des richesses adoptée par les gouvernements n’a pas fait cas des répercussions sociales qu’elle entraînerait¹⁵⁰.

Un tour d’horizon historique sur les relations entre les sociétés commerciales et les peuples ou les personnes, paru dans le magazine *New Internationalist*, mentionne comme premières corporations les entreprises fondées à la fin du XVI^e siècle afin d’investir dans des projets publics de grande envergure tels que la construction de

¹⁴⁹ Gras, N.S.B. (1971). *Business and Capitalism: An introduction to business history*. New York : Augustus M. Kelly Publishers. Cité par Limor, N. Ibid., p. 28.

¹⁵⁰ Shuerkens, U. (2008). Ibid., p. 2-3; Korten, D. (2005). Ibid. , p. 82-83.

chemins de fer, de routes et d'hôpitaux dans l'intérêt de la population. Ainsi se produisit également le premier éclatement boursier en 1721 avec l'effondrement de la Compagnie des Mers du Sud à Londres, dont l'activité était consacrée à la collecte massive de fonds d'investissements et qui promettaient des bénéfices sur le commerce avec les colonies d'Amérique du Sud. Les investisseurs mécontents ont alors attaqué le Centre de Londres et tiré sur l'un des directeurs. Cet événement tragique a conduit à l'édiction de la « Loi sur le bulles » interdisant la création de nouvelles corporations jusqu'en 1825¹⁵¹.

Limor situe la naissance des entreprises modernes avec la législation britannique de 1844 qui a permis aux particuliers de s'associer en corporations à but lucratif et de fixer eux-mêmes leurs objectifs, leurs domaines d'activités et leur modes d'action. En 1855, une autre législation définissait le statut des actionnaires et leur imposait des obligations faisant écran entre leurs biens privés et celui de la corporation¹⁵².

Aux Etats-Unis, les entreprises ont fonctionné jusqu'au début du XIX^e siècle selon la charte séparément octroyée à chacune d'elle dans l'Etat où elle agissait en tant que telle. L'obligation d'obtenir une charte individuelle visait à contrôler l'entreprise dans l'exercice de son activité. Ces chartes comprenaient des restrictions comme la limitation des champs d'action, celle des bénéfices raisonnables ou encore celle de l'utilisation des moyens de l'entreprise à fins d'accumulation de pouvoir et de puissance personnels, la responsabilité incombant aux directeurs de l'entreprise et la limitation de la période de validité de la charte. Toute violation des conditions stipulées par la charte entraînait son annulation. Ce n'est que plus tard, en 1811, suite à la législation établie dans l'Etat de New-York, que les associations en corporations indépendantes devinrent possibles sans nécessiter d'édiction spécifique, et que se mit en place le cadre juridique pour l'association à responsabilité limitée des actionnaires. En 1819, la Cour Suprême des Etats-Unis a reconnu divers droits aux entreprises et ainsi s'est accru le pouvoir des détenteurs majoritaires d'actions tandis que l'influence des minoritaires se voyait diminuée. Cette législation a permis aux actionnaires les plus importants d'exercer un contrôle plus étendu sur l'entreprise et a conduit à une concentration du capital aux mains d'un nombre réduit de familles. Ces processus ont engendré des oppositions de

¹⁵¹ Worth, J. (2007). Ibid.

¹⁵² French, D., Mayson, S. et Ryan, C. (2007). *Mayson, French and Ryan on Company Law*. Oxford, UK & New York : Oxford University Press. Cite par Limor, N. Ibid. p. 28

sorte qu'en 1855, la Cour Suprême revint sur sa décision et fixa que l'entreprise n'avait pas en elle-même de droit à la gouvernance, et qu'il était nécessaire de veiller à la souveraineté des citoyens et aux pouvoirs de l'Etat. La guerre de Sécession (1861-1865) marqua un tournant décisif dans l'histoire des entreprises. En effet, lors de cette guerre civile, le gouvernement a eu recours aux produits et aux capitaux de ces dernières, en échange de quoi il leur fut accordé une législation plus souple, avec en particulier l'extension des processus de privatisation et notamment en ce qui concerne les infrastructures ; ainsi se renforcèrent leur statut et leur pouvoir. L'apogée de cette approche de soutien aux entreprises se situe en 1886, date à laquelle dans le cadre du 14^{ème} amendement de la constitution américaine et des droits sur la propriété, la Cour Suprême des Etats-Unis a reconnu les sociétés commerciales comme une entité juridique indépendante. Cette « personnification » des entreprises leur a apporté une protection totale en tant que citoyens particuliers sans qu'il ne soit possible de leur appliquer l'intégralité des obligations incombant aux particuliers¹⁵³. En tant qu'entité individuelle et en l'absence de définition précise de « l'intérêt public », les entreprises n'ont pas été contraintes à une participation sociale et toute action pour le bien de la communauté ou de la société était de type bénévole. Cette nouvelle nature de l'entreprise a créé une richesse pour un petit nombre et permis d'extérioriser les coûts sociaux du cumul du capital vers la société tandis que la responsabilité sociale reposait toute entière sur les gouvernements¹⁵⁴.

Le soutien théorique à l'approche de l'économie de marché s'appuyait sur la conception de la « main invisible » telle que l'a définie Adam Smith dans son ouvrage « Richesse des nations » de 1776, et selon laquelle l'activité de l'individu productif favorise son propre avancement, mais également promeut les intérêts publics et mène vers un ordre social efficace dans son ensemble. Smith était opposé à l'immixtion de l'Etat. Il considérait la législation visant à protéger les entreprises comme une source d'oppression des forces de la concurrence sur le marché entraînant une baisse des prix et des salaires et une réduction des bénéfices. Selon lui, l'Etat doit favoriser le cumul des capitaux aux mains des particuliers, car la richesse et la puissance des Etats ne se mesurent pas d'après l'ampleur de leurs biens, mais d'après celle de leur production et de leur rendement. Toutefois, Smith affirmait aussi que l'Etat devait conserver en son

¹⁵³ Limor, N. (2010). Ibid., p. 28-29 ; Korten, D. (2005). Ibid., p. 84-85.

¹⁵⁴ Banerjee, S.B. (2008). Ibid.

pouvoir les systèmes infrastructurels de la loi et de l'ordre, l'éducation et la création d'emplois pour les chômeurs¹⁵⁵.

L'approche de Smith a éveillé une prise de conscience des relations entre les entreprises d'une part et la société et l'Etat d'autre part, et a engendré plus tard, comme nous l'avons dit, la notion de « laissez-faire » qui est à la base des lois sur les sociétés commerciales et des réglementations contractuelles modernes¹⁵⁶. Dès les XVIII^e et XIX^e siècles, les activités et affaires commerciales ont suscité des réactions sociales significatives. Ainsi par exemple, en 1790 fut décidé le « boycott du sucre » par lequel les consommateurs britanniques ont réduit de près de 50% leur consommation de sucre au Royaume Uni, en signe de protestation contre l'importation de sucre récolté par des esclaves¹⁵⁷.

Les évolutions et les compensations survenues en Europe comme aux Etats-Unis entre la moitié du XVII^e siècle et la fin du XIX^e siècle ont instauré les fondements de l'économie capitaliste telle que nous la connaissons aujourd'hui, ainsi que le débat houleux et persistant sur ses influences et incidences sociales. Le dernier quart du XIX^e siècle fut une période florissante pour le commerce en Europe et aux Etats-Unis. L'extraordinaire expansion économique, le passage d'une société agricole à une société industrialisée et les vagues d'immigration aux USA ont fait naître sur le continent alors en voie de développement, le besoin d'infrastructures et notamment de voies ferrées. L'extension des entreprises, l'augmentation du nombre de leurs employés, les volumes de production, la commercialisation et la monnaie en circulation ont amenuisé la puissance traditionnelle de la famille, de l'église et de la communauté. La politique favorable du gouvernement octroyant des subventions et des tarifs protecteurs – l'Age doré, conduisit à la corruption des autorités, au cumul de pouvoirs considérables aux mains des détenteurs de capitaux et au creusement d'énormes écarts¹⁵⁸. Tout ceci provoqua un déséquilibre social des forces suivi vers la fin du XIX^e siècle d'un éveil public nourri par l'inquiétude de voir se renforcer les entreprises et leurs activités exploiteuses. Des mouvements ouvriers se sont soulevés à travers le monde contre le capitalisme pour appeler au changement social radical. Ces mouvements s'inspiraient

¹⁵⁵ Smith, A. (1979 [1776]). *The Wealth of Nations*. London : Penguin Books.

¹⁵⁶ Bukspan, E. (2007). *Ibid.*, p. 1.

¹⁵⁷ Werther, W.B. Jr. et Chandler, D. (2010). *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. UK, University of Miami: Sage Publications, p. 10-11.

¹⁵⁸ Limor, N. (2010). *Ibid.*, p. 29.

de la théorie de Karl Marx qui voyait dans le capitalisme un régime de dictature bourgeoise, à l'origine de la déformation sociale. Il appela à la lutte des classes pour assurer l'émancipation du prolétariat de son exploitation par la bourgeoisie et l'instauration d'une société socialiste homogène. Marx affirmait que le passage du capitalisme au socialisme serait essentiellement politico-révolutionnaire. Selon lui, le prolétariat détruirait les rouages politiques du capitalisme tout en conservant ses acquis technologiques et en y appliquant un processus de socialisation, c'est-à-dire en intégrant ses performances pour parvenir à la libération totale de l'homme dans une société sans classes et sans Etat¹⁵⁹. L'impact du marxisme, tant à travers ses adeptes qu'à travers ses opposants, constitue l'assise de l'histoire politique, économique et sociale de l'ère actuelle. Sa doctrine sociopolitique est perceptible en arrière-plan de toute théorie visant le changement social. Examinant les changements historiques et les transformations concrètes de la réalité, il s'avère que l'approche marxiste est responsable de tout un ensemble de relations et d'affinités socioéconomiques¹⁶⁰. C'est pourquoi il est possible de la considérer indirectement comme se trouvant aussi à la base de tout effort visant à « adoucir » le capitalisme et ses incidences, et donc à la base de l'approche de la responsabilité sociétale moderne des entreprises.

L'ambivalence envers les entreprises se manifeste tout au long de l'histoire. D'un côté, les sociétés commerciales ont été perçues comme leviers de croissance et de développement et comme garantes de la puissance des pays, en particulier des Etats-Unis – puissance s'exprimant par la production du capital national, le cumul des propriétés des citoyens et l'instauration d'un mode de vie productif assurant le confort. D'un autre côté, plus les entreprises se sont affermies, plus s'est renforcée la crainte de leur puissance, de leur influence politique, et de la concentration de la détention du capital entre les mains d'un petit nombre. Ces inquiétudes étaient entretenues, comme nous l'avons dit, par la conception marxiste en Europe et par certaines prises de positions d'universitaires socialisants aux Etats-Unis. Elles conduisirent à la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e siècle à une législation massive aux USA et en Angleterre dans le but de freiner les entreprises, de garantir leur engagement envers les droits de leurs employés et la promotion des droits des citoyens. Cette législation, avec notamment la loi antitrust (1890) du sénateur américain Sherman en 1890, a établi les

¹⁵⁹ Marcuse, H. (1970). *Ibid.*, p. 101-105.

¹⁶⁰ Silfen, A. (1982). *Ibid.*, p. 9-11.

fondements de l'infrastructure juridique des lois modernes sur les sociétés commerciales¹⁶¹.

1.2 Développement du domaine au XX^e siècle

A la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e siècle, les grandes puissances ont développé une politique colonialiste-impérialiste, jusqu'à s'étendre à l'échelle mondiale. Ce processus expansionniste s'est déroulé ouvertement sur fond idéaliste et a multiplié les conflits internationaux (guerres entre les USA et l'Espagne en 1898, l'Angleterre et les Boers en 1899, la Russie et le Japon en 1905, l'Allemagne et l'Afrique du Nord entre 1904 et 1911), induisant également un phénomène d'impérialisme économique capitaliste – phénomène accompagné de crainte face aux entreprises et de la critique de l'exploitation commerciale, des conditions de travail dans les usines et de l'emploi d'enfants.

Sous l'influence des développements économiques, les néomarxistes ont tenu le capitalisme pour inévitable, mais sont restés pessimistes et critiques quant à ses incidences sur le comportement social et sur la culture des masses. Antonio Gramsci (1891-1937) appela les pionniers socialistes à créer un bloc politique hégémonique unissant les travailleurs et les paysans afin de lutter sur la scène de la société civile et de faire du socialisme la nouvelle dialectique.¹⁶²

Observant l'impact des transformations économiques et politiques sur les structures sociales, Weber, l'un des penseurs ayant influencé les conceptions des membres de l'École de Francfort, considéra les effets secondaires du capitalisme comme contraires à la conception du progrès éclairé, supposé ouvrir la voie au perfectionnement continu de l'homme¹⁶³.

1.2.1 Etablissement du capitalisme et critique de ses impacts

En réaction aux attaques sans précédent des néomarxistes contre le système américain de l'économie de marché dans la deuxième moitié du XX^e siècle, commença la recherche d'une réponse d'ordre sociétal aux critiques. L'un des appels les plus marquants fut celui du juge de la Cour Suprême, nommé à la tête de la Chambre de commerce américaine, Lewis F. Powell. Powell appela la communauté des affaires à

¹⁶¹ Limor, N. (2010). Ibid., p. 30. [Hébreu]

¹⁶² Bates, T. R. (1975). Gramsci and the Theory of Hegemony. *Journal of the History of Ideas*, 36(2), p. 351-366.

¹⁶³ Gur-Zeev, I. (1996). Ibid., p. 28.

unir ses forces pour défendre les valeurs de l'économie de marché face aux attaques politiques et sociales des socialistes, des marxistes et des agents culturels tels que les médias et l'académie. Il appela les entreprises à s'impliquer dans le façonnement du système politique, juridique et culturel, suivant un processus planifié, de longue durée, et dont l'envergure financière n'était envisageable que sur la base d'un effort commun. Powell affirmait que les entreprises devaient agir avec la force politique issue de la puissance de leur union et opposer une réponse à la réflexion « gauchisante, en renforçant leur immixtion et leur présence dans l'académie et dans les médias. »¹⁶⁴ Dans l'esprit du mémorandum de Powell, on peut voir le domaine de la RSE comme un développement culturel ayant pris source hors de la logique économique capitaliste rationnelle et visant à renforcer l'hégémonie du régime capitaliste en adoptant une position de force dans le cadre civil et social. Cette stratégie qui s'exprime par des activités bénévoles de la part des entreprises pour le bien de l'ensemble de la société, et par l'« ouverture d'esprit » du capitalisme prêt à recevoir la critique organisée de la part des syndicats d'ouvriers et des partis politiques, incita la classe ouvrière à s'identifier à l'approche capitaliste, à lui apporter son concours et à croire qu'elle améliore sa condition. Ainsi, les valeurs de la bourgeoisie se sont instituées en valeurs dominantes non pas seulement par la force mais aussi par voie de consentement.¹⁶⁵

Le XX^e siècle offrit un terrain favorable au développement commercial et juridique des entreprises, devenues les moteurs des sociétés et des communautés reposant sur l'économie de marché. Le processus accéléré de développement de celle-ci et parallèlement, la crainte inspirée par le renforcement des entreprises et par leur mode d'exploitation, ont servi de catalyseurs à la mise en place d'organisations syndicales et à l'extension des mouvements ouvriers s'inspirant des théories critiques néomarxistes qui élargissaient la notion de « capital » et orientaient leurs recherches sur l'impérialisme, les monopoles, le cumul des capitaux et le capitalisme centralisateur.¹⁶⁶

Lefebvre (1901-1991) par exemple, qui se définissait comme marxiste fidèle et a consacré son travail à la défense de la théorie de Marx, voyait dans le capital avant tout une notion politique sous-jacente à l'aliénation scientifique et économique. Selon lui, la bourgeoisie et le capitalisme ont neutralisé la pensée et la conscience du marxisme

¹⁶⁴ Lipschutz, R. D. et Rowe J. K. (2005). Ibid., p. 139-141.

¹⁶⁵ Lipschutz, R. D. et Rowe J. K. (2005). Ibid.

¹⁶⁶ Silfen, A. (1982). Ibid., p. 12.

et occulté l'idéologie de la classe ouvrière. La classe moyenne a pris la place du prolétariat affaibli au centre de la scène sociale, et a imposé ses valeurs et sa culture – « culture de la consommation ». Lefebvre affirmait que la création de besoins nouveaux et artificiels était la nouvelle arme utilisée par la classe gouvernante du capitalisme, et que l'aspiration des travailleurs à satisfaire ces besoins les avaient esclavagés en faisant du culte de la consommation un mode de vie¹⁶⁷.

Weber considérait le capitalisme moderne comme un système économique, rationnel, basé sur l'organisation en cadres de production, d'industrialisation et de financement, des employés salariés gagnant leur vie, libres selon la loi, et faisant progresser les plus-values en capital des propriétaires de l'organisme et de ses agents. Selon lui, le capitalisme marque de son empreinte divers aspects de la vie sociale. Etant une organisation impersonnelle de la force de travail, il exige de l'individu des concessions exagérées et une autodiscipline. Weber discerne les sources des forces permettant à l'individu de s'adapter aux exigences du capitalisme dans le nouveau rationalisme religieux des protestants puritains conduisant à une logique contraire à la spontanéité de la vie naturelle.¹⁶⁸ Parallèlement, il examine et explique l'apport de la logique et de la tradition juives dans le développement de l'« esprit du capitalisme » par l'individualisme juif qui inclut un utilitarisme égocentrique dans sa responsabilité personnelle envers Dieu, et par sa différenciation sociale traditionnelle. Ainsi, le capitalisme juif, selon Weber, était spéculatif et opportuniste, résultant de l'ostracisme et mettant à profit les occasions de constituer un financement et un accompagnement financier aux projets publics – à la différence du capitalisme protestant qui était une organisation de travail. Weber précise que, malgré les impératifs d'assistance et d'aide aux nécessiteux, le judaïsme ne rejette pas le capitalisme.¹⁶⁹

La première guerre mondiale (1914-1918) intensifia la nécessité des gouvernements à avoir recours aux entreprises et à leurs produits, ce qui entraîna dans les années qui suivirent la guerre une prospérité économique et une augmentation des capitaux et des biens cumulés aux mains des détenteurs de fonds. Parallèlement, il se produisit un flux d'immigrants vers les Etats-Unis qui engendra la baisse du coût de la main d'œuvre et

¹⁶⁷ Ibid., p. 180.

¹⁶⁸ Weber, M. (1984). Ibid., p. 1.

¹⁶⁹ Gary, A.A. (1987). *Max Weber and the Jewish Question : A Study of the Social Outlook of His Sociology*. Ann Arbor: Michigan University Microfilm, Inc., p.357-391; Weber, M. (1958). Ibid p.114-115 ; p.271 (footnote 58).

son exploitation. La situation des ouvriers en Europe ne valait guère mieux si ce n'est que l'activisme social présent y mettait un frein ; ainsi la critique publique contre les entreprises s'amplifia et des syndicats professionnels s'organisèrent. Aux Etats-Unis, c'est la classe moyenne qui prit l'ascendant sur le système politique et une législation commerciale a été développée en conséquence afin de réguler les activités des entreprises en obligeant les administrateurs à optimiser les gains (Michigan 1919), en interdisant les dons effectués sur les fonds de l'entreprise sauf aux fins d'éducation (Texas 1917), mais également en limitant la créations des cartels, en exerçant un contrôle sur le commerce, voire en limitant le cumul des capitaux d'entreprises.¹⁷⁰

Aux USA, les grands industriels étaient convaincus que le paiement de salaires plus attractifs, l'octroi d'avantages et l'instauration de meilleures conditions de travail pouvaient atténuer le pouvoir de séduction du socialisme et en même temps accroître la loyauté et la motivation de leurs employés. Un intérêt semblable anima la nouvelle organisation des processus de production de façon à être compris et à rendre possible une meilleure intégration et exploitation des méthodes d'industrialisation, d'ingénierie et de production à la chaîne. De grandes entreprises commencèrent à percevoir l'avantage d'une coopération avec les grands syndicats modérés avec qui étaient négociés les salaires et les normes éthiques pour des secteurs industriels complets, et imposèrent à leurs employés une discipline élaborée selon des règles convenues d'avance. Ces arrangements accrurent la stabilité au sein des systèmes d'industrialisation sans provoquer d'opposition à la force des industriels et à la formule du marché.¹⁷¹

Le système juridique américain était favorable aux entreprises et rendait systématiquement ses verdicts à l'encontre de l'intérêt des ouvriers. Cette attitude incita les ouvriers à se politiser davantage, à rejoindre le parti démocrate et à élaborer des objets de législation. Une nouvelle codification au niveau du gouvernement local, des Etats et du gouvernement fédéral fixa de nouvelles normes sociales et remodela la trame des relations de travail. Une importance particulière quant aux mouvements ouvriers fut reconnue dans la loi Clayton Antitrust Act (1914) contre les cartels – loi qui entre autres articles, stipule l'interdiction d'émettre des arrêts juridiques contre les ouvriers en grève. Malgré ces transformations, les monopoles commerciaux connurent aux

¹⁷⁰ Limor, N. (2010). Ibid., p. 32.

¹⁷¹ Korten, D. (2005). Ibid., p. 90-1.

Etats-Unis dans les années 20, la prospérité au sein d'une économie nationale à faibles régulation et supervision.¹⁷²

Cette période florissante prit fin avec l'éclatement de la grande crise économique de 1929 aux USA, l'effondrement du dispositif financier et l'extension de la crise à l'échelle mondiale, qui ébranla la stabilité des Etats et entraîna l'explosion de la deuxième guerre mondiale. Un appel fut lancé aux USA pour une régulation gouvernementale plus forte, appel à la suite duquel le président Roosevelt déclara en 1933 le *New Deal* (« Nouvelle donne »), programme destiné à restaurer l'économie américaine en réglementant l'action des entreprises vis-à-vis des droits des employés, de la fiscalité progressive, les limites de la concurrence et de l'encouragement, par le biais d'abattements fiscaux, à faire des dons aux œuvres sociales agréées. Une législation semblable entra également en vigueur dans de nombreux pays d'Europe.¹⁷³

La deuxième guerre mondiale souligna à nouveau la dépendance des gouvernements envers les entreprises et leurs produits d'une part, mais d'autre part précipita une mise à jour de la législation aux USA définissant l'entreprise. Cette législation établit les fondements de la loi américaine sur les sociétés commerciales, valables jusqu'à présent et reconnaissant la valeur de leur contribution, en particulier à l'éducation. Ces législation et réglementation ont amené les entreprises à comprendre que les murmures de la foule influencent le législateur et qu'elles se doivent donc de consacrer des ressources à « l'écoute et à la compréhension » de ces murmures.¹⁷⁴ Cette nouvelle tendance des lois contractuelles s'imposant à la conception fondamentale des « entreprises indépendantes » a marqué l'abandon de la liberté contractuelle absolue, accordant du poids à la morale, aux considérations d'intégrité, de justice, aboutissant même par la suite à des contreparties dans le droit israélien.¹⁷⁵

Le développement normatif et régulateur de la « taxe sociale » ou « contribution à la communauté » a soulevé au XX^e siècle le débat sur la vocation des entreprises et leur degré d'implication sociale. Limor cite à ce propos la discussion de 1932 entre Merrick Dodd et Adolf Berle. Dodd était partisan de la bonne citoyenneté des entreprises et de leur rapprochement de la communauté, tandis que Berle était convaincu que les

¹⁷² Ibid.

¹⁷³ Worth, J. (2007). Ibid.

¹⁷⁴ Limor, N. (2010). Ibid., p. 35.

¹⁷⁵ Bukspan, E. (2007). Ibid., p. 2-3.

entreprises doivent produire et réaliser des gains et ne faire de dons que si ces dons faisaient progresser leurs objectifs commerciaux. Selon lui, c'est à l'Etat qu'incombe l'obligation de veiller à la vie et au bien-être des citoyens. Berle appuya ses positions en affirmant que la contribution des entreprises représentait un danger d'accumulation de force politique et d'influence illégitime.¹⁷⁶

Au cours des décennies suivantes du XX^e siècle, les entreprises ont continué à dominer l'économie à travers le monde et ont même amplifié leur influence. L'aspiration à la croissance économique avait tracé la voie à l'idéologie de l'économie de marché. Dans les Etats autrefois colonisés, se sont développées des économies indépendantes et de libre marché dont certaines ont protégé leur production locale contre la concurrence étrangère, tandis que d'autres sont devenus les fournisseurs des marchés occidentaux.¹⁷⁷

Comme mentionné plus haut, la plupart de la critique envers les entreprises reposait sur la pensée de sociologues et d'économistes qui avaient observé l'influence des entreprises, et à leur tête les membres de l'Ecole de Francfort. Ceux-ci avaient étudié au milieu du XX^e siècle les relations entre l'individu et les entreprises, les institutions officielles, les fonctions de l'Etat, et se sont notamment intéressés au degré de liberté, d'indépendance et de bien-être de l'individu au sein de ces cadres. Ils ont examiné avec inquiétude le développement technologique et la domination de la conception économique sur le façonnage social et culturel, résultant en la passivité des citoyens et l'impuissance de l'individu à entreprendre un changement.¹⁷⁸

Marcuse et Lefebvre considéraient la société d'abondance moderne comme une société plaçant tous ses moyens au service de la maximisation de la consommation ; les produits comme dénués de valeur et réalisés dans le but d'une obsolescence rapide pour être remplacés ; les entreprises comme productrices non seulement de produits aussi du besoin de consommer créé par l'industrie de la publicité via le support des médias. Le capitalisme créa donc, selon eux, un cercle vicieux de production de masse et de consommation contraignant à la manipulation des besoins de l'homme et des moyens de les satisfaire.¹⁷⁹

¹⁷⁶ Limor, N. (2010). Ibid., p. 34.

¹⁷⁷ Worth, J. (2007). Ibid.

¹⁷⁸ Gur-Zeev, I. (1996). Ibid., p. 30.

¹⁷⁹ Marcuse, H. (1970). Ibid., p. 9-11.

Marcuse s'est maintes fois exprimé sur l'oppression politique et économique caractéristique de la société industrielle occidentale, se déconnectant de ses traditions et de ses idéaux. Bien que reconnaissant l'apport du capitalisme, de la société d'abondance occidentale et de l'économie du bien-être dans la solution aux problèmes classiques de pénurie et de pauvreté dans les pays développés, il affirmait que ces solutions qui ne s'appliquaient qu'aux besoins matériels, avaient été obtenues en soumettant l'homme occidental au processus de la consommation, réduisant ainsi la gamme hétéroclite des propriétés humaines à une seule caractéristique – la consommation.

Marcuse concevait la domination du fonctionnalisme et du capitalisme comme un nouveau totalitarisme basé sur un pluralisme reliant entre divers champs de la vie sociale et privée, engendrant une harmonie entre des vérités tout à fait contradictoires et faisant régner une sensation de fausse liberté et d'aliénation : « la réalité factuelle du capitaliste n'est pas une question de crise économique ou politique, mais une catastrophe de l'essence humaine ».¹⁸⁰ De ce point de vue emprunté à Marcuse, on peut considérer le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises comme un pont reliant entre le champ économique et le champ social.

Lefebvre a même élargi l'estimation des dégâts causés par le capitalisme au-delà de l'aspect économique et dénoncé la dévastation qu'il a engendrée sur les couches agricoles, les petits et moyens producteurs, les artisans, sur le paysage naturel ainsi que sa responsabilité dans le processus de transformation des villes historiques en « désert ». Les champs culturels eux aussi – comme l'art et la communication, sont devenus selon lui des marchandises à la solde du capitalisme industriel et financier, et les processus de transformation des œuvres artistiques et culturelles en biens de consommation par voie de reproduction et d'industrialisation, ont également engendré la reproductibilité des relations sociales.¹⁸¹ Lefebvre considérait la société capitaliste, industriellement développée, comme imposant ses valeurs sur la vie laïque. Cette domination n'était pas, selon lui, le fruit du hasard, mais le résultat d'une stratégie, d'une organisation et d'une planification à l'échelle mondiale, destinées à perpétuer la reproduction des rapports de fabrication capitalistes et le régime bourgeois. A la différence de Marx, Lefebvre n'a pas regardé les relations employeur-employé comme

¹⁸⁰ Ibid., p. p. 88-90, 105.

¹⁸¹ Silfen, A. (1982). Ibid., p. 189-190.

des rapports d'exploitation, mais plutôt comme s'inscrivant dans l'hégémonie capitaliste sur la vie.¹⁸² Pusey a affirmé que l'idéologie de l'économie de marché avait restrictivement fait de l'économie un bouclier idéologique contre l'introspection intelligente et la responsabilité civile.¹⁸³

Aux côtés de la préoccupation grandissante des néomarxistes sur les conséquences sociales de l'instauration du capitalisme, est née et s'est développée la théorie du management moderne aspirant à établir des stratégies de management. Sur ce plan, il est possible de constater l'évolution pragmatique du domaine de la RSE comme apport d'une réponse à l'aliénation sociale, aux maux de la culture de la consommation, à l'usure de l'individu et à la perte des valeurs sociales et culturelles sous la domination capitaliste.

1.2.2 De la philanthropie commerciale à la responsabilité sociale et à la responsabilité sociétale

Les premiers égards portés à la responsabilité sociétale furent en fait, des actes de philanthropie sociétale ou privée réalisés par de riches industriels afin de tenter d'équilibrer l'activité de leurs compagnies par des dons. Ces dons, perçus comme « contribution à la société » et comme actes de générosité, venaient en réponse aux pressions exercées par les activistes sociaux ou à des plaintes. Il est possible d'inclure aussi dans cette « contribution à la communauté », la philanthropie traditionnelle, communautaire des riches négociants et banquiers juifs en Europe.

Plus tard, cette générosité prit la forme d'une approche de stratégie de gestion et occupa une partie importante de la « responsabilité sociale des entreprises » (CSR – *Corporate Social Responsibility*).

Le développement plus conséquent du domaine et son extension d'une « responsabilité sociale » à la « responsabilité sociétale des entreprises » telle qu'elle est étudiée dans cette recherche, s'est déroulé dans la deuxième moitié du XX^e siècle.

Limor cite Peter Drucker, surnommé le 'pape du management' moderne, qui intégra à la stratégie de la gestion diverses disciplines, notamment les sciences sociales. Drucker qui s'intéressait à l'essence-même de la société commerciale, affirma qu'en tant

¹⁸² Ibid., p. 180.

¹⁸³ Korten, D. (2005). Ibid., p. 94.

qu'organe de la société qui l'entoure, l'objectif de l'entreprise lui était extérieur. Selon lui, il incombe à l'entreprise de trouver des clients, de les servir et d'en prendre soin. C'est grâce aux clients que l'entreprise existe et sans eux, elle ne pourrait ni offrir d'emploi, ni produire, ni faire de gains. A la lueur de cette approche, Drucker affirme que l'entreprise commerciale doit détecter les besoins de ses parties prenantes ainsi que ceux de la société au sens large, et investir dans le développement de la société au sein de laquelle elle exerce son activité.¹⁸⁴

A la même époque, au milieu du XX^e siècle, commencèrent à paraître des articles et des livres traitant directement de la responsabilité sociale des entreprises. Un vaste tour d'horizon de cette littérature est exposé dans l'article de Carroll qui mentionne en particulier le livre d'Howard Bowen, « *Social Responsibilities of Businessmen* » publié en 1953, premier ouvrage à avoir ouvert le débat moderne sur la responsabilité sociétale en tant que domaine autonome nécessitant recherche, documentation et définitions. Bien que le livre parle des « hommes d'affaires » et non des organismes d'affaires, il atteste que des centaines de grandes compagnies sont devenues des centres puissants et décisionnaires et qu'elles ont influencé par leurs activités la vie des citoyens de diverses façons. Bowen a soulevé la question des devoirs de ces entreprises envers la société en général et appelé à vérifier quelles étaient les attentes de la société envers elles. Bowen appuya ses dires notamment sur une enquête réalisée par le magazine Fortune en 1946, révélant que 93,5% des directeurs interrogés approuvait l'assertion selon laquelle la « conscience sociale » des directeurs commerciaux réside dans leur responsabilité quant aux conséquences de leurs activités, au-delà des comptes de pertes et profits. Bowen affirme dans son livre que la responsabilité sociale des entreprises n'est pas un « traitement générique » mais une réelle approche supposée guider les entreprises dans leur mode de gestion future.¹⁸⁵

La fin des années 60 et le début des années 70 du XX^e siècle marquèrent une prise de conscience sociale – des émeutes estudiantines en France qui ont entraîné une vague de protestation universelle, aux droits du citoyen et à la lutte des Noirs américains pour l'égalité des chances. La recherche d'un équilibre applicable aux activités et droits des entreprises s'est ainsi affirmée par le biais d'une législation et de l'application des droits du citoyen, et par l'apparition ou le renforcement de syndicats, d'associations de

¹⁸⁴ Limor, N. (2010). Ibid., p. 21.

¹⁸⁵ Carroll, A. B. (1999). Ibid., p. 270.

consommateurs et de mouvements environnementaux. Korten définit les années 60 comme une période rebelle aux USA avec la naissance d'une nouvelle génération, les « Hippies », rejetant les valeurs du mode de vie traditionnel, l'ingérence militaire, le lien étroit entre armée-économie-industrie, l'exploitation de l'environnement, les droits de la femme, les droits du citoyen, la pauvreté et l'inégalité, et nourrissant la sensation d'une menace contre les entreprises en tant qu'institution, en particulier aux Etats-Unis.¹⁸⁶

Les contestataires critiquaient les priorités des gouvernements et exigeaient d'être à l'écoute des groupes exclus de l'ordre du jour sociopolitique. Les processus de privatisation des services publics et l'établissement de sociétés anonymes avec participation du public en tant qu'actionnaires, ont contribué à renforcer les entreprises, mais aussi à placer plus haut la barre des attentes de la population vis-à-vis du secteur commercial. C'est dans cette période que Limor situe les racines du concept de la responsabilité sociale des entreprises.¹⁸⁷

Carroll mentionne que dans les années 60, les tentatives se sont multipliées de définir et de déterminer les limites du domaine de la RSE. Il cite notamment Davis qui a défini le domaine comme « décisions et activités des hommes d'affaires dépassant l'intérêt purement économique de l'entreprise mais susceptibles de rapporter ultérieurement des bénéfices d'ordre économique ». Davis exprima sa conception en affirmant que les obligations sociales des entreprises doivent correspondre à leur puissance sociale. Il alla plus loin en déclarant que les entreprises qui ne « remplissent » pas leurs obligations envers la société sont destinées à voir leur puissance se désagréger. La conception de Davis trouva un écho favorable dans le livre de MacGuire, selon lequel « le concept de la RSE constitue une reconnaissance des devoirs de l'entreprise envers la société, se situant au-delà de ses obligations économiques et juridico-légales. »¹⁸⁸

Dans leur souci de définir le domaine de la responsabilité sociale des entreprises, Davis, McGuire et d'autres encore ont concentré le débat théorique, précédemment orienté vers le capitalisme en tant que régime, sur les relations intimes entre l'entreprise et la

¹⁸⁶ Korten, D. (2005). Ibid. , p. 92-93.

¹⁸⁷ Limor, N. (2010). Ibid., p. 36-37.

¹⁸⁸ Carroll, A. B. (1999). Ibid., p. 271-272.

société au sein de laquelle elle exerce son activité, et attirèrent l'attention sur le rôle des directeurs commerciaux comme responsables de veiller à ces relations.¹⁸⁹

1.2.3 Le débat entre l'approche économique rationnelle et l'approche économique socialiste

L'approche reconnaissant le rôle social de l'entreprise et la responsabilité de ses directeurs quant à sa promotion, fit l'objet de l'attaque lancée par l'économiste Milton Friedman dès la fin des années 60 contre le domaine de la responsabilité sociale des entreprises et qui fut plus tard, dans les années 70-80 du XX^e siècle, à la base du débat épineux mené par les partisans de la RSE face à son discours.¹⁹⁰

Friedman, qui insistait sur le fait que « la responsabilité des entreprises est de faire du profit », a été jusqu'à affirmer en 1962 que la prise de responsabilité sociale par les directeurs commerciaux « torpillait » les fondements de la société libre. Il invoquait à ce sujet la responsabilité exclusive de l'Etat quant au bien-être de ses citoyens, tandis que celle des entreprises se concentrerait sur le profit et le paiement de taxes. De même, Friedman ajoutait que la seule obligation d'un directeur était de faire fructifier les titres de ses actionnaires. Une société commerciale se doit de faire des gains et de payer des impôts à l'Etat. Le rôle de l'Etat est de répondre aux besoins sociaux grâce à ces fonds fiscaux. Tout investissement social de la part des entreprises serait, selon lui, une atteinte à cette obligation, puisqu'elle reviendrait en somme à verser un impôt supplémentaire à la société et rejeterait sur le directeur la décision de la destination de ces impôts. En réaction au discours de Friedman, Davis répliqua que la responsabilité sociale des entreprises commence là où s'arrêtent les exigences de la loi et que l'obéissance aux lois ne constitue par une responsabilité sociale. Il cite à ce propos l'économiste Paul Samuelson selon qui une grande entreprise se doit de s'impliquer dans la responsabilité sociale, car elle a l'obligation d'estimer, dans le cadre du processus commercial, les influences de ses décisions sur le système social qui lui est extérieur. De cette façon, elle atteindra des objectifs sociaux en plus des bénéfices économiques traditionnels.¹⁹¹

¹⁸⁹ Walton, C. C. (1967). *Corporate Social Responsibilities*, p.18. Cité par Carroll, A. B. (1999). *Ibid.*, p. 272.

¹⁹⁰ Friedman, M. (1970). *Ibid.*

¹⁹¹ Davis, K. (1973). *Ibid.*

Friedman et ses partisans représentaient l'école du néolibéralisme économique, sur les fondements de laquelle reposait l'ère de la privatisation de Margaret Thatcher, premier ministre britannique (1979-1990) et de Ronald Reagan, président des Etats-Unis (1981-1989).¹⁹² Les gouvernements conservateurs d'Angleterre et des Etats-Unis dont ces deux personnalités étaient les chefs, ont instauré une politique néolibérale, transféré des biens nationaux aux mains de propriétaires privés, permis la hausse des gains du secteur privé et ouvert les marchés mondiaux aux entreprises pour y exercer le libre commerce. Ces processus de déréglementation et de mondialisation ont conduit au changement et à l'affaiblissement du statut traditionnel de l'Etat en tant que champ de force produisant pour l'ensemble de ses citoyens, une identité commune et un système régulateur. Ils ont causé la violation du « contrat social » entre l'Etat et ses citoyens, entre l'industrie et ses employés, et ont affaibli les Etats-nations et leur aptitude à former un mécanisme efficace soucieux de l'intérêt public. Pierre Bourdieu considéra les processus de déréglementation et leurs effets comme l'essence de la politique néolibérale soutenue par la propagande qui a donné aux mécanismes de mondialisation leur force symbolique.¹⁹³ Polanyi, contrairement à Bourdieu, ne voyait pas dans la politique néolibérale et dans l'affaiblissement de l'Etat une relation de cause à effet. Il considérait le développement de l'économie de marché comme faisant partie intégrante de la création de l'entité étatique moderne, de l'évolution de la nature et des conceptions des personnes et du façonnement de la société humaine. Polanyi a notamment comparé la période d'hégémonie industrielle au Royaume Uni, période sans concurrence étrangère, où les hommes d'affaires étaient prêts à payer le prix de la législation nationale parce qu'ils comprenaient que celle-ci contribuerait à diminuer les conflits du travail et permettrait la conservation du statut prolétaire et sa viabilité à long terme, avec la période économique capitaliste du XX^e siècle, où la concurrence était une donnée de base, où la réduction de l'activité industrielle était réelle et où il n'était plus possible de fixer un horizon à long terme. En une telle situation de concurrence croissante et de courts termes, l'intervention du gouvernement devenait un obstacle gênant pour les affaires. Polanyi voyait dans le processus d'ensemble qui a permis l'instauration d'une économie capitaliste compétitive, un Etat moderne fort qui

¹⁹² Worth, J. (2007). Ibid.

¹⁹³ Webb, J. et al. (2002). Ibid., p. 102.

engendrerait et permettrait la Grande Transformation des structures sociales et la création de ce qu'il a baptisé la « Société de marché ».¹⁹⁴

David Korten nomme les partisans de l'économie de marché « libertaires commerciaux » (*Corporate libertarians*) car, affirme-t-il, la politique de libre marché ne libère pas le commerce, les marchés ni les personnes, mais seulement les grandes sociétés internationales à qui elle permet d'organiser et de planifier l'économie mondiale de façon à réaliser des profits sans avoir rendu compte des incidences de leurs activités sur l'ensemble de la population. Selon lui, les promoteurs du libertarianisme des grandes entreprises comptent dans leurs rangs les économistes néoclassiques représentant le rationalisme économique (savoir et pure logique sans considération du monde réel), les partisans des droits de la propriété défendant ces droits contre une éventuelle prise de responsabilité envers le marché, les grandes entreprises et les titulaires d'un statut commercial (cadres, avocats, conseillers, spécialistes en relations publiques, courtiers en bourse et riches investisseurs) animés par une force de persuasion morale et par un intérêt financier.¹⁹⁵

1.2.4 Extension des cercles de responsabilité sociétale des entreprises – approche des parties prenantes

Harold Johnson a élargi dans son livre paru en 1971, le cadre des définitions de la RSE en affirmant qu' «une entreprise responsable est une entreprise dont la direction maintient l'équilibre sur un large éventail d'intérêts et qui, au lieu de n'œuvrer qu'à la maximisation des profits de ses actionnaires, tient compte des besoins de ses employés, de ses fournisseurs, de ses distributeurs, des communautés locales et de l'ensemble de la population ».¹⁹⁶ Cette définition indique en réalité un développement significatif du domaine et marque son évolution de la responsabilité sociale des entreprises (CSR – *Corporate social responsibility*) en tant que philanthropie commerciale à l'approche de la responsabilité sociétale des entreprises dans son ensemble, telle qu'elle a caractérisé dans les dernières décennies du XX^e siècle. Carroll désigne la dernière décennie du XX^e siècle comme celle qui a transformé le domaine de l'éthique en partie intégrante du discours de la RSE. Selon lui, l'approche morale complétant les exigences du marché a

¹⁹⁴ Marens, R. (2008). Ibid.

¹⁹⁵ Korten, D. (2005). Ibid., p. 104-106.

¹⁹⁶ Johnson, H. L. (1999). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA : Wadsworth. Cité par Carroll, A. B. (1999). Ibid., p. 6.

entraîné l'extension des domaines de la responsabilité sociétale des entreprises et l'élévation des attentes à l'égard des hommes d'affaires et des directeurs. Ces changements dus aux pressions contestataires d'un côté et à l'approche éthique de l'autre, ont poussé les organismes multilatéraux comme l'ONU, à fixer des limites réglementaires aux entreprises et à les inciter à adopter d'eux-mêmes des règles de conduite strictes. Dans l'espace d'une brève période, des organismes officiels dédiés ont été créés en leur cadre, par exemple l'agence de protection de l'environnement EPA (*Environmental Protection Agency*), le comité d'égalité des chances dans l'emploi EOCC (*Equal Employment Opportunity Commission*), l'administration de la sécurité et de la santé au travail OSHA (*Occupational Safety and Health Administration*) et le comité pour la sécurité des consommateurs CPSC (*Consumer Product Safety Commission*). Ces nouveaux organismes ont concrétisé la reconnaissance officielle par la politique publique, nationale et mondiale, de l'environnement, des travailleurs et des clients comme parties prenantes logistiques sur le plan légal et moral, et comme facteurs importants pour les entreprises, ce qui désormais contraint les directeurs à les prendre en compte et à trouver le juste milieu entre leurs obligations envers les patrons d'une part et envers les diverses parties prenantes d'autre part. C'est également sur la notion de parties prenantes que se fondent les affirmations des opposants à la RSE qui voient en elle un « détournement » et une « trahison » des lois sur les sociétés commerciales et des obligations de ces dernières de faire faire des bénéfices à leurs actionnaires. L'approche basée sur la notion de parties prenantes alimente leur assertion à propos de l'attention ainsi détournée des directeurs et de l'éloignement des entreprises de la théorie économique admise. Selon eux, les « *attentes des parties prenantes* » ne sont pas une valeur définie et le choix de l'« *intérêt public* » doit se trouver au cœur de la politique publique des gouvernements et non pas sur la scène des affaires.¹⁹⁷

Carroll considère ce changement conceptuel comme le passage des entreprises de l'approche d'une responsabilité sociale vue comme obligation commerciale, à celle d'une réponse aux besoins sociaux et environnementaux considérée comme initiative proactive, impliquant activement les entreprises dans l'amélioration de l'environnement et de la société et ce, dans le cadre de leur rôle social – décrivant ainsi

¹⁹⁷ Marens, R. (2008). *Ibid.*, p. 139-141 ; Henderson, D. (2001). *Ibid.*, p. 15-18.

un processus de transformation de la responsabilité sociale des entreprises (CSR) en réactivité des entreprises (*Corporate Responsiveness*).¹⁹⁸

La deuxième moitié du XX^e siècle a vu se produire la révolution environnementale quand l'organisation activiste Greenpeace, fondée en 1971 comme mouvement protestataire contre les essais nucléaires des USA, a lancé toute une série de manifestations et d'opérations coup de poing, tout d'abord aux Etats-Unis puis en Europe. Ses actes ont en réalité marqué la naissance du mouvement international de protection de la nature qui a pointé un doigt accusateur contre les grandes entreprises et leurs impacts sur l'environnement. La contestation environnementale conduisit à la création de l'agence des Nations Unies pour la protection de la nature – le PNUE, Programme des Nations Unies pour l'environnement (en anglais UNEP – *United Nations Environment Protection*), à la réunion de la première Conférence sur l'environnement en 1992 à Rio, et à la création du Conseil des Nations Unies sur le Développement durable – UNCSD (*UN Council for Sustainable Development*). Ainsi s'est imposée la notion de durabilité, entraînant la prise de conscience de l'influence des entreprises non seulement au présent mais également au futur, pour les générations à venir.¹⁹⁹

1.2.5 La RSE comme modèle de gestion

Dans la deuxième moitié du XX^e siècle, ont été mises au point des stratégies de gestion tenant compte de la responsabilité de l'entreprise aux impacts de son activité. Les théories modernes de gestion ont présenté des approches pratiques et pertinentes pour atteler le néolibéralisme à l'essor et élargir la valeur sociale du capitalisme, avec entre autres l'*Organisation apprenante*, la *Gestion de la qualité* et la *Responsabilité Sociétale des Entreprises* qui ont défié et apporté des réponses à la critique sur les dégâts du capitalisme et de l'hégémonie des entreprises et à la prolifération des sujets et des pressions auxquels le secteur des affaires est soumis. Ces approches ont marqué un tournant décisif dans les stratégies de management, passant de la gestion de la qualité d'après Deming, selon laquelle toute l'activité productrice de l'entreprise doit être synchronisée avec ses diverses tâches et qui s'est développée en réponse aux besoins de l'activité des affaires sur la scène mondiale,²⁰⁰ à l'organisation apprenante de Senge,

¹⁹⁸ Carroll, A. B. (1991). p. 2-3.

¹⁹⁹ Limor, N. (2010). Ibid., p. 41.

²⁰⁰ Deming, W. (1986). Ibid.

qui a adapté la gestion des sociétés commerciales à l'ère de l'information et a appelé à l'élaboration d'une stratégie de gestion souple, basée sur l'étude et l'analyse de l'information, sur les connaissances et les états d'esprit des parties prenantes de l'entreprise.²⁰¹

Pendant cette même période, les gouvernements néolibéraux ont poursuivi leur réduction draconienne de dépenses publiques de bienfaisance, de santé et d'éducation. Les entreprises se sont impliquées dans tous les domaines de la vie publique, de l'accessibilité de l'eau à la direction des prisons, des hôpitaux, et à la prestation de services d'éducation et de santé. Ce renforcement des entreprises et leur domination se prolongèrent sur les marchés nouveaux comme sur les traditionnels sous le couvert des lois du libre-échange, et les exigences allèrent en s'intensifiant quant aux investissements sociaux et aux réponses aux attentes de la population qu'on leur affectait. La préoccupation générale suscitée par la responsabilité des entreprises engendra la mise au point de modèles, de définitions et de matrices intégrant des caractéristiques et des variables à déterminer, ainsi que la gestion et la mesure de leur responsabilité socio-environnementale. L'essentiel de cette préoccupation se concentra sur la détermination des sujets sur lesquels l'entreprise moderne doit se pencher et sur la mesure de ses performances et de ses impacts.²⁰² Carroll considère cette période comme celle de la performance sociale des entreprises (*CSP – Corporate Social Performance*): présentation de données qualitatives et quantitatives, concernant l'application et l'influence des paramètres de la responsabilité sociétale des entreprises.²⁰³

Sous l'influence des modèles globaux de la responsabilité sociétale des entreprises, ont commencé à apparaître nombre d'entreprises dont le modèle de profit reflétait cette nouvelle conception. David Grayson, entrepreneur social et directeur du centre RSE de l'université Cranfield au Royaume Uni et Jane Nelson, directrice du centre RSE de l'université Harvard, traitent dans leur ouvrage de l'éveil et de la cristallisation de coalitions et d'organisations pour la promotion de la responsabilité sociétale des entreprises sur la scène mondiale et sur les marchés locaux à la fin du XX^e siècle. Ils considèrent les entrepreneurs ayant ouvert des affaires à orientation sociale, comme des

²⁰¹ Senge, P. et al. (2008). Ibid.

²⁰² Limor, N. (2010). Ibid., p. 40.

²⁰³ Carroll, A. B. (1999).

activistes de la RSE, la première en date étant la chaîne Body Shop, fondée en 1976 par Anita Roddick en Angleterre. Sa boutique, devenue chaîne mondiale active dans 61 pays, a établi son modèle commercial sur des valeurs et l'activisme socio-environnemental en coopérant avec d'autres organismes. La chaîne produit et vend des produits de toilette et cosmétiques écologiques, non testés sur les animaux, et ses campagnes commerciales sont orientées vers des objectifs tels que le sauvetage des baleines, la conscience des droits de la femme, la protection des animaux et le réchauffement climatique. La deuxième affaire créée deux ans plus tard fut le kiosque à glaces de Ben & Jerry à Vermont aux USA. Ben Cohen et Jerry Greenfield ont développé leur enseigne de crèmes glacées en marque mondiale, en mettant l'accent sur l'utilisation de produits naturels, la promotion de thèmes sociaux et environnementaux et en apportant à la communauté une contribution de 1,5% à 10% de leurs gains hors taxes.²⁰⁴

Cramer et Karabell s'attachent eux aussi à l'éveil des organisations et considèrent ce phénomène, sous toutes les formes de modèles créés, comme l'expression de l'activisme social et environnemental résultant la guerre du Vietnam ; ils mentionnent notamment le principe des investissements éthiques (IR – investissements responsables) comme une évolution tout à fait significative. Les investisseurs engagés qui, au début du mouvement, boycottaient les investissements dans des sociétés de fabrication d'arme, ou dans des entreprises considérées comme soutenant la guerre, ont fondé par la suite, en 1971, le fonds de fidélité *Pax World Funds*, destiné aux investisseurs désireux de s'assurer que leurs fonds ne soient pas placés dans des entreprises impliquées d'une manière ou d'une autre dans un conflit armé. L'approche des investissements éthiques étendit ensuite son action contre le régime de l'apartheid en Afrique du Sud, puis contre les entreprises où les conditions de travail étaient inacceptables.²⁰⁵ Il est à nouveau possible de constater ici que ce type d'investissements apporte une réponse de la part du champ mondial des finances à la critique dont il a fait l'objet, et une tentative de créer l'alternative des bénéfices sociaux. Le domaine des investissements éthiques a permis de diriger les capitaux traditionnels de l'épargne collective des fonds de fidélité et de prévoyance, vers des entreprises dont les stratégies de profit se concentrent sur la mise en relief des valeurs sociales et environnementales.

²⁰⁴ Grayson, D. et Nelson, J. (2013). Ibid.

²⁰⁵ Cramer, A. et Karabell, Z. (2010). Ibid., p. 16-17.

Ceci contrairement aux investissements habituels dictés aux entreprises par leurs directeurs au nom des actionnaires, par exigence de profits financiers, faisant ainsi du profit un impératif imposant des stratégies de concentration, de rentabilité, de fusions et d'acquisitions, tout en faisant peser l'ensemble des risques sur les employés et sur leurs épargnes.²⁰⁶ Au cours des années 80 et 90 du XX^e siècle, les processus de privatisation et de déréglementation se sont généralisés, de l'Europe et des Etats-Unis à l'Amérique du Sud et à l'Asie. Ainsi, le modèle de l'économie de marché est devenu le modèle politique dominant, contrairement à la tradition du passé où le champ économique faisait partie de l'Etat-nation et où son essor dépendait d'une politique nationale planifiée, promettant le contrôle de l'Etat et sa prédominance. Pour Bourdieu, le champ mondial est une création politique, fruit d'une idéalisation économique américaine, dont le but est d'affaiblir le statut de l'Etat-nation et d'établir les conditions favorables à la prise de contrôle par les agents et les entreprises déjà existantes mais confinées aux frontières nationales.²⁰⁷ Il considère la mondialisation comme un mouvement culturel, social et économique, portant atteinte à la souveraineté de l'Etat et dissociant les personnes, les marchandises et les valeurs de leurs structures locales ou nationales pour les replacer de façon à les soumettre à l'influence de forces mondiales.²⁰⁸ Bourdieu dénonce notamment la destruction des économies de pays en voie de développement tels que la Thaïlande, le Brésil, la Corée du Sud et d'autres, où les entreprises locales se retrouvent sans protection tandis qu'elles sont anéanties ou vendues à bas prix, non objectifs, par des multinationales.²⁰⁹

Théoriciens partisans de la RSE et directeurs d'organisations mondiales et locales voient le domaine comme un remède aux maux de la mondialisation dont parle Bourdieu, aussi bien sur le plan mondial que sur le plan local. Divers programmes locaux d'entreprises visant à l'amélioration de la condition des femmes dans les pays en voie de développement, au développement économique, au renforcement de la situation des agriculteurs locaux, au commerce loyal, à la diversité de l'emploi et à l'inclusion de population traditionnellement tenues à l'écart du marché du travail, ont

²⁰⁶ Bourdieu, P. (2005). Ibid., p. 229-232. [trad. Hébreu]

²⁰⁷ Ibid., p. 224-225.

²⁰⁸ Cramer, A. et Karabell, Z. (2010). Ibid.

²⁰⁹ Bourdieu, P. (2005). *The Social Structure of the Economy*. Cambridge, MA : Polity Press, p. 224-225 (C. Turner, trad.en anglais) (Ouvrage original paru en 2000 sous le titre *Les structures sociales de l'économie*).

permis d'étayer les affirmations des partisans de la responsabilité sociétale des entreprises.²¹⁰

En revanche, les opposants modernes de l'approche de la RSE, partisans de l'économie de marché, avec en tête de file Henderson et Marens, rejettent les hypothèses relatives aux dégâts de la mondialisation. Selon eux, les affirmations soutenant que la mondialisation affecte la souveraineté nationale et la capacité d'influence des gouvernements, et que les pays pauvres sont marginalisés par le fait de la mondialisation sont fausses et seulement destinées à appuyer la thèse des opposants à l'approche de l'économie de marché.²¹¹

1.2.6 La RSE comme outil de gestion des risques

Les vingt dernières années du XX^e siècle ont été parcourues par des crises de grande envergure résultant de l'activité commerciale mondiale, ce qui a conduit à la transformation du domaine en tant qu'outil de gestion des risques et d'évitement des crises. Les influences néfastes de la nouvelle structure mondiale se sont dévoilées sur la scène mondiale, avec entre autres l'augmentation du chômage, l'instabilité et le creusement des écarts sociaux entre les grosses fortunes et les déshérités. A tout cela se sont ajoutés des catastrophes dues à un comportement inadapté des grandes entreprises. La plus grande d'entre elles fut l'explosion de l'Union Carbide en 1984 à Bhopal, au sud de l'Inde, suite à une réaction chimique en cours de production de pesticides. L'explosion laissa échapper un gros nuage toxique qui s'étendit rapidement dans les rues de la ville voisine de l'usine, entraînant au moins 15.000 morts et 600.000 blessés ou malades. Cinq ans plus tard, en mars 1989, se produisit la catastrophe du pétrolier Exxon Valdez qui, en expédition vers la Californie, heurta les récifs côtiers en Alaska et provoqua la plus grande catastrophe écologique de l'histoire.²¹² En 1995, la société Shell dut faire face à de graves accusations suite à l'expulsion des habitants des villages avoisinant son forage au Nigéria dont le dictateur était associé à 50%, et à l'exécution de 8 activistes des droits de l'homme qui avaient protesté contre cette expulsion. Dans

²¹⁰ Interviews personnelles de : Aron Cramer, vice-président du BSR (21 mai 2013) ; Robert Dunn, président du BSR (25 sept. 2014) ; John Elkington, fondateur de l'organisation *Sustainability* (24 mai 2013) ; David Grayson, maître conférencier en RSE, ancien PDG du BITC (17 mars 2014) ; Allen White, vice-président du Tellus Institute, cofondateur et ancien PDG du GRI (23 mai 2013).

²¹¹ Marens, R. (2008). *Ibid.*, p. 851-876.

²¹² Lopez, A. (2009). 20 years on from Exxon Valdez: what progress for corporate responsibility? *Ethical Corporation*, 27 Mars. Récupéré du site de la revue : <http://www.ethicalcorp.com/communications-reporting/20-years-exxon-valdez-what-progress-corporate-responsibility?destination=node/36160> [Consulté le 27.7.15]

les années 90, la société Nestlé organisa une campagne de publicité agressive pour inciter les jeunes mamans à travers le monde (et en particulier dans les pays du tiers monde) à préférer les substituts du lait à l'allaitement. La fin des années 90 a vu se soulever une vague d'accusations avec un début de manifestations contre la société Monsanto en tant que productrice de graines génétiquement modifiées pour l'agriculture et contre l'atteinte ainsi portée aux agriculteurs dans leur capacité à conserver les graines d'une année à l'autre, accusations qui ont encore cours aujourd'hui. En 1986, McDonalds entama une action contre les écologistes anglais pour publications mensongères à propos des effets néfastes de leur nourriture. Enfin en 1997, les crises de Nike, Gap, Disney et Walmart ont révélé les préjudices causés par le modèle de production mondiale exploitant les travailleurs et les ressources.²¹³

En février 1998, un autre fait a marqué l'actualité à l'échelle internationale, à savoir la plainte déposée par 39 leaders pharmaceutiques contre le gouvernement d'Afrique du Sud pour violation de leurs droits de propriété intellectuelle par la production de médicaments génériques vitaux contre le VIH. Bien que le tribunal ait reconnu leur droit à ester en justice, les sociétés en question décidèrent seulement trois semaines avant le verdict, de retirer leur plainte et ce, parce qu'elles avaient cédé à la critique et aux pressions exercées contre elles.²¹⁴

Ces évènements, leurs conséquences et leurs impacts négatifs sur les citoyens, sur la nature et sur l'environnement ont conduit à la création d'organismes militants et à la cristallisation de la contestation contre la mondialisation à la fin du XX^e siècle, à une législation sévère, restrictive et responsabilisant les entreprises, ainsi qu'à la création de coalitions regroupant des investisseurs et des entreprises en vue d'une responsabilité sociétale comme spécifiée plus loin.

Allen White, cofondateur du GRI, aujourd'hui à la tête de l'Institut Tellus et de la fondation *Corporation 2020*, indique que l'idée de la RSE est née sous forme de philanthropie dans les pays occidentaux, en réaction à la critique qu'au début, ce mécanisme de « *contribution à la communauté* » avait suffi à réduire. Mais les évènements des années 90, rappelés ci-dessus, « *ont soulevé des problèmes très inquiétants, résultant d'activités commerciales... et mis à l'ordre du jour des sujets tels que la sécurité et la santé dans les entreprises. Il est alors apparu que 'faire le bien' ne*

²¹³ Cramer, A. et Karabell, Z. (2010). Ibid., p. 102, 104, 163-166, 207-208, 211, 227, 235, 242-244.

²¹⁴ Interviews personnelles : Allen White; Aron Cramer; John Elkington ; Archives Maala.

se limitait pas à donner de l'argent pour des projets communautaires, mais qu'il fallait faire beaucoup plus que cela. Une culture de la responsabilité a alors commencé à s'élaborer, on a continué à réaliser des projets communautaires, mais il s'est produit quelque chose de bien plus grand, la responsabilité des affaires a été redéfinie et chacune des années 90 a ouvert la voie à une extension des sujets pris en compte : salaire de base, politique sociale et émission de gaz à effet de serre. »²¹⁵

La chute du mur de Berlin a symbolisé la liquidation totale de l'ère du communisme et la « victoire » de la privatisation et de la mondialisation. En l'absence d'autre option après l'effondrement de l'URSS, sur fond de déception face à l'impuissance des gouvernements, et de crainte face à l'influence des entreprises, ont surgi entre 1990 et 1996 des milliers d'organismes de société civile, dont le nombre a augmenté de 450% –situés aux USA et en Europe, mais aussi dans des pays comme le Guatemala, l'Afrique du Sud, le Kenya et le Nigéria. La plupart d'entre eux se consacrèrent essentiellement à attaquer les entreprises et à accuser le secteur des affaires de tous les maux du monde, en incriminant les gouvernements. Ces organismes, grands et petits, ont bénéficié du développement d'Internet et ont pu mettre à profit cette nouvelle technologie pour se faire entendre indépendamment de leur lieu géographique, de leur taille ou de leurs ressources.²¹⁶

John Elkington, l'un des principaux penseurs du domaine de la RSE, affirme également que la critique émanant des organisations non-gouvernementales (ONG) a joué un rôle prépondérant dans la croissance du domaine de la responsabilité sociétale des entreprises. *« Il s'agit du résultat de pressions externes face auxquelles la mondialisation a placé les entreprises. Les ONG bénéficient d'une écoute et d'un écho importants dans les médias mondiaux. Elles sont parvenues à mettre à l'ordre du jour des sujets que les entreprises ne savaient pas comment affronter. » ... « Les problèmes et les désastres que l'activité commerciale internationale a causés, liés à l'activisme social ont créé une force de pression et ont aussi activé la réglementation. »²¹⁷*

Tous ces facteurs réunis ont conduit à des mouvements de protestation et à un activisme social et environnemental universel. La protestation ne s'est pas tournée contre une entreprises en particulier, ni contre les idéaux capitalistes, mais a plutôt exprimé une

²¹⁵ Interview personnelles : Allen White.

²¹⁶ Cramer, A. et Karabell, Z. (2010). Ibid., p. 18-21.

²¹⁷ Interview personnelle : John Elkington.

frustration face à la mondialisation et à la puissance croissante du capitalisme d'entreprise et manifesté contre l'économie encourageant la surconsommation²¹⁸. Cette protestation a connu son apogée tandis que se tenait parallèlement le sommet de l'OMC en octobre 1999, avec la manifestation de 100.000 personnes dans les rues de Seattle, proclamant comme manifeste le livre de Naomi Klein « No Logo » où l'auteure établit en détail les préjudices causés par les grandes marques mondiales. Les émeutes de Seattle ont déclenché une série de manifestations dans le monde : la France, l'Angleterre, l'Inde, le Canada, l'Australie, les Philippines, la Hollande, l'Allemagne et la Suisse ont notamment été le théâtre de manifestations géantes, parfois violentes. L'une des plus dures fut celle de Davos en janvier 2000 lors du congrès annuel du Forum économique mondial.

Ces émeutes ont déstabilisé d'une part la sécurité des entreprises, et d'autre part celle des organismes multilatéraux tels que l'ONU, la Banque mondiale et l'OMC. Par ailleurs et en conséquence, les efforts se sont accrus pour améliorer le comportement des entreprises et pour établir des cadres d'action capables d'apporter une réponse aux nouveaux défis posés à l'activité commerciale mondiale.

1.2.7 Les organisations et coalitions de RSE

Grayson et Nelson mentionnent la fin du communisme, l'instauration de l'économie de marché et l'éveil social comme étant les principaux catalyseurs du développement du domaine de la RSE et de l'organisation des entreprises en Europe et aux Etats-Unis en organismes visant à promouvoir la démocratie, l'économie de marché et la RSE sur les marchés en développement. La signature du traité de Maastricht pour l'institution de l'Union Européenne en 1992, la reconnaissance du coût social et économique de l'exclusion et le défi d'amélioration de l'accessibilité à l'emploi et à sa qualité au sein des jeunes en Europe, ont amené en 1995 à la création du *CSR Europe – The European Business Network for Social Cohesion*²¹⁹.

L'une des premières coalitions au monde fut fondée sur l'initiative de propriétaires et directeurs d'entreprises aux USA ayant fondé en 1987 le SVN – *Social Venture Network*, réseau de dirigeants commerciaux et sociaux, précurseurs de l'idée de la responsabilité sociétale des entreprises en tant que conception commerciale intégrant la

²¹⁸ Banerjee, S.B. (2008). Ibid., p. 57.

²¹⁹ Grayson, D. et Nelson, J. (2013). Ibid., p. 23-27.

justice socioéconomique.²²⁰ Ce réseau qui se développa en mettant l'accent sur des initiatives intégrant les valeurs aux affaires, a servi ensuite de pépinière pour la fondation d'organisations telles que l'organisation américaine BSR – *Business for Social Responsibility*, le *NET Impact*, le *SVN Europe*, la *Business Alliance for Local Living Economies (BALLE)*, l'*American Sustainable Business Council (ASBC)*. Une autre organisation pionnière fut l'*IBLF – International Business Leaders Forum* fondé en Angleterre au 1990 sur l'initiative du Prince Charles, en tant que coalition de chefs d'entreprises pour la promotion de la RSE, et qui encourageait et soutenait la création d'organisations semblables en Europe de l'Est et sur d'autres marchés émergents comme l'Indonésie, le Vietnam et certains pays d'Afrique.²²¹

Aaron Cramer, directeur de l'organisation BSR, considère le SVN et les organisations de RSE créées après lui, comme une réponse concernée de la communauté mondiale des affaires, au Consensus de Washington,²²² lequel a créé un antagonisme par son appel à appliquer l'économie néolibérale rationnelle comme base de la mondialisation. Selon Cramer, un groupe de dirigeants commerciaux a pris conscience des dégâts de la mondialisation et jugé nécessaire, contrairement aux adeptes de l'économie de marché, de mettre en place un système équilibreur, planifié et géré, qui tiendrait compte des impacts de la mondialisation. Ce groupe forma un réseau qui créa ensuite l'organisation américaine dans le cadre de laquelle furent élaborées des solutions novatrices à propos de sujets tels que le réchauffement planétaire, les droits de l'homme et la chaîne logistique, perçus comme faisant partie des préoccupations commerciales.²²³

Selon Bourdieu, le statut de l'entreprise dans le champ mondial dépend non seulement de ses atouts spécifiques, mais aussi de ses avantages économiques, politiques, culturels et linguistiques tirés de son appartenance à un pays défini ayant un « capital national » et produisant un effet amplificateur, positif ou négatif, sur le degré de compétitivité des diverses entreprises.²²⁴ Dans cet état d'esprit, Zadek et al. considèrent l'adoption de la RSE comme un facteur de compétitivité entre les pays. Sur la base de cette conception,

²²⁰ Site Internet du SVN www.svn.org [Consulté le 27.7.15]

²²¹ <http://www.iblf.org>

²²² Consensus de Washington : déclaration faite à l'initiative de John Williamson en 1989, pour intégrer les positions du Fonds monétaire international, du ministère des finances et de la Banque mondiale, à l'exécution de mesures pour renforcer l'application de l'économie de marché à l'échelle mondiale.

²²³ Interview personnelle : Aaron Cramer.

²²⁴ Bourdieu, P. (2005b). *Ibid.*, p. 229.

ils ont développé un indice permettant de classifier les pays selon leur compétitivité.²²⁵ En revanche, Marens prétend que l'adoption effrénée de la RSE neutralise la compétitivité, essentielle à l'existence d'un marché et à sa croissance.²²⁶

La fin du XX^e siècle et le début du XXI^e siècle furent une période d'instauration du domaine de la RSE. Dans les 10 dernières années du XX^e siècle, s'est développée une vision plus large et plus complète des influences des entreprises sur l'économie, sur la société et sur l'environnement. L'équation générale prend en compte les contributions de l'entreprise en tant que fournisseur d'emploi, source d'évolution pour les personnes et fournisseur d'infrastructure sociale, mais aussi ses incidences négatives sur l'exploitation des ressources naturelles, la pollution de l'environnement, la santé publique, la violation des droits de l'enfant, l'abus et la corruption. C'est à cette époque qu'Elkington conçoit à partir de là l'approche du triple bilan (*Triple Bottom Line*) ou triple résultat (*3D Bottom Line*), également appelée triple performance, approche qui évalue les entreprises non seulement d'après leurs performances financières, mais aussi d'après un bilan à trois dimensions – économique, social et environnemental. Cette approche est devenue le fondement du discours de la responsabilité sociétale des entreprises et sert de base aux rapports de durabilité.²²⁷

Cramer et Karabell mentionnent trois événements importants survenus dans la dernière décennie du XX^e siècle, ayant précédé la conception de la RSE et l'ayant étendue à la notion générale de durabilité. Le premier fut le Sommet de la Terre réuni à Rio en 1992 sur l'environnement et le développement ; le deuxième, le renforcement de la société civile et de ses organismes et le troisième, l'évolution d'Internet. L'ensemble des chercheurs s'accordent à reconnaître l'importance du Sommet de Rio en 1992 comme tournant décisif, de la responsabilité sociale d'entreprises isolées à l'observation universelle de la durabilité comme conception du monde promue par les institutions internationales. Le sommet fut organisé sur fond de relations antagonistes et de rupture de la confiance entre les entreprises et les gouvernements d'une part et les organismes de société civile d'autre part. Selon Grayson et Nelson, ce sommet comptait un petit groupe de chefs d'entreprises dont les chiffres d'affaires annuels égalaient le PIB de certains Etats et pour qui en fait, les sujets traités ne correspondaient pas à leur ordre

²²⁵ Responsible Competitiveness Index (2003). Ibid.

²²⁶ Marens, R. (2008). Ibid., p. 139.

²²⁷ Elkington, J. (1998). Ibid.

du jour commercial. Le but de leur participation était d'essayer de combler les écarts dans le cadre de la coalition des entreprises formée à Genève antérieurement au sommet, à savoir le Conseil des affaires pour le développement durable (CSD – *Business Council for Sustainable Development*). Ils étaient supposés faire des propositions concrètes sur la façon dont les ressources du secteur privé, les capacités technologiques et les innovations pourraient aider à apporter une solution afin de stopper la dégradation environnementale et de créer une valeur sociale tout en assurant la croissance économique et une plus-value pour les actionnaires. En effet, un groupe de 50 entreprises géantes dont Dupont, M3, Mitsubishi et Procter & Gamble ont élaboré un rapport exprimant une approche révolutionnaire pour son époque. Cet ouvrage dont le titre était « *Changing course report* », appelait à la coopération entre les entreprises, les gouvernements et les organismes sociaux.²²⁸

Grayson et Nelson sont persuadés que, lors de ce Conseil, les entreprises géantes et leurs directeurs sont passés de « suspects » en rupture de confiance, à associés potentiels des gouvernements et des organismes civils pour la promotion de la durabilité et du développement mondiaux, et désormais qualifiés de « constructeurs du champ mondial » (*Global Field Builders*). Selon ces chercheurs, le fait de s'atteler à des objectifs communs de développement mondial a engendré la création et l'évolution des coalitions d'entreprises, réunies autour de l'approche de la RSE. Le discours sur l'élaboration d'un programme de durabilité et de responsabilité sociétale des entreprises a fourni aux cadres supérieurs une plateforme commune de négociations les rapprochant du secteur public et social. Ce programme concernait la recherche de la manière dont ces entreprises pourraient utiliser leurs qualifications et leurs ressources pour apporter une réponse aux besoins de la société et de l'environnement à l'échelle mondiale. Ce groupe d'organismes s'attacha notamment à accroître la prise de conscience de la valeur commerciale ancrée dans l'adoption de la RSE et aida des sociétés à mettre en place une gestion commerciale responsable. Toutefois, bon nombre de représentants des OGN et du secteur public sont restés indifférents à la présence de ces chefs d'entreprises, voire méfiants vis-à-vis d'eux.²²⁹

Pour sa part également, Limor observe le rôle des « agents du changement » qui se sont engagés dans la diffusion et la promotion du concept de la RSE au sein des entreprises,

²²⁸ Grayson, D. et Nelson, J. (2013). *Ibid.*, p. 28-29, 119.

²²⁹ *Ibid.*

de la population et des organismes officiels. Parmi ces agents, il inclut aussi les organismes de société civile qui, par leur critique et leurs sermons sur la responsabilité sociétale et environnementale des entreprises, ont défié les différents secteurs de la société – privé, public, social et médiatique, afin qu’ils s’intéressent au domaine.²³⁰

Grayson et Nelson voient dans les coalitions des mouvements sociaux visant à promouvoir un capitalisme durable. Ils étudient notamment des coalitions dont la plupart sont nées dans les années 90, après le sommet de Rio, et mentionnent cinq caractéristiques communes à toutes : elles se destinent à faire avancer le domaine de la RSE, sont à but non lucratif, comprennent seulement ou essentiellement des entreprises, sont guidées par un conseil de direction essentiellement commercial et bénéficient d’un financement direct de leurs membres.²³¹

Allen White en revanche, soutient que les coalitions d’entreprises ont toujours existé, mais que les sujets traités ont changé avec le temps. Il donne comme exemple les guildes professionnelles et les organismes de chambres de commerce dont les objectifs premiers étaient focalisés sur la protection et la promotion du commerce. Il est persuadé que les coalitions de RSE ont été créées par réaction à l’organisation sociale qui a soulevé des problèmes dus à la mondialisation. « *Les entreprises se sont rendu compte qu’il se passait quelque chose, elles ont voulu mieux comprendre, apprendre. Alors, des organismes tels que les chambres de commerce des USA, la conférence des présidents, la conférence des présidents du Canada, l’industrie chimique allemande, des organismes existants et actifs ont été obligés de réagir – sous peine d’être dépassés – donc, des organismes existants ont adopté le programme de la RSE.* »²³²

Fin 1992, l’organisation américaine BSR – *Business for Social Responsibility* fut créée par ceux que Grayson et Nelson appellent les entrepreneurs sociaux, issus de fonctions de gestion au sein d’entreprises mondiales. Le BSR a appuyé et servi de modèle à la création d’un vaste réseau d’organisations telles que le *Canadian BSR* en 1995, l’organisation *Maala* en Israël en 1998, le forum *Empresa* en Amérique latine en 1997, et *Ethos* au Brésil en 1998.²³³

²³⁰ Limor, N. (2010). Ibid., p. 43-44.

²³¹ Grayson, D. et Nelson, J. (2013). Ibid., p. 23-45

²³² Interview personnelle : Allen White.

²³³ Grayson, D. et Nelson, J. (2013). Ibid., p. 28.

De même, le fort développement sur les marchés émergents au cours des années 90 a entraîné la création de tels organismes aux Philippines (PBSP), en Indonésie, au Vietnam, en Pologne et en Hongrie. En Chine aussi, parallèlement au processus naissant de privatisation, le gouvernement favorisa la tendance à l'adoption de normes socio-environnementales sous la direction de sociétés officielles.

Certains de ces organismes étaient des agences régionales de l'IBLF britannique, d'autres étaient le fruit d'initiatives locales indépendantes. En réponse à l'appel du président de l'Union Européenne Jacques Delors, fut créé en 1996 le réseau européen pour l'inclusion sociale qui s'est rebaptisé un an plus tard *CSR Europe*. Son objectif était de permettre l'apprentissage commun et l'échange de connaissances entre l'Union Européenne et les représentants du monde des affaires et dans ce contexte, de pouvoir mettre au point des solutions, ouvrir un dialogue et définir une politique communs afin d'encourager la RSE au sein des entreprises et au-delà.²³⁴

En septembre 2003, le géant des assurances Swiss-Re accueillit la première réunion des leaders de coalitions RSE venus du monde entier. Cette rencontre se fit à l'initiative de Bob Dunn, président du BSR, et son financement fut assuré par la Fondation Ford. 30 personnes participèrent à cette réunion, qui pendant deux jours consécutifs, discutèrent du rôle mondial des entreprises, de celui des organisations de RSE, de la nécessité de normaliser le domaine et des moyens à mettre en œuvre pour créer une synergie plus puissante entre les organisations²³⁵.

Lors de l'interview qui lui a été consacrée, Dunn explique la logique derrière la toute première réunion : « *Ce que j'avais devant les yeux était le modèle du Club des Miles de Star Alliance – c'est-à-dire des compagnies aériennes concurrentes qui coopèrent dans l'intérêt du passager. Approche compétitive d'un côté, partage des codes de l'autre. Sur ce modèle, j'ai voulu construire un **réseau d'organisations mondial**, dans l'espoir que nous puissions fonder une alliance entre diverses organisations de divers pays. J'ai voulu voir si on pouvait établir une communauté, s'il était possible de créer une base commune de recherches qui pourrait servir à tous – une communauté pour la recherche, l'apprentissage afin d'amener le changement. J'ai pensé que maximum, on ferait prendre corps à l'idée et que si elle échouait, nous aurions au moins créé un*

²³⁴ Récupéré du site Internet du CSR Europe : <http://www.csreurope.org/history>. Etudes de cas détaillées dans Grayson, D. et Nelson, J. (2013). Ibid., p. 28, 79-90, 235-245, 246-252, 256, 290.

²³⁵ Voir Annexe : Rencontre des Leaders de la RSE à Zurich – résumé analytique.

capital social, mais que si elle réussissait, alors nous créerions un 'champ' ». Dunn se souvient avec émotion du sentiment d'universalité qui régna lors de la rencontre : « Soudain, ce n'était plus seulement l'Europe et les Etats-Unis mais un groupe d'Australie, d'Afrique du Sud, du Brésil – c'était passionnant. »²³⁶

Le réseau des leaders a continué d'exister et de se rencontrer. Les réunions suivantes ont eu lieu l'une dans le cadre du meeting du BSR à Los Angeles en novembre 2003 ; une autre fut accueillie à Genève, immédiatement après le colloque du Pacte Mondial en juillet 2005, par le Conseil mondial des affaires pour le développement durable (WBCSD – *World Business Council for Sustainable Development*) ; la suivante au Centre RSE de l'Université Harvard à Boston en juillet 2006. La dernière rencontre s'est faite sur l'initiative du BSR qui l'a également accueillie, et s'est tenue dans les locaux de l'organisation à New York immédiatement après le colloque du Pacte Mondial de 2010 dans la même ville.

1.3 Développement du domaine au XXI^e siècle

Dans les 10 premières années du XXI^e siècle, le domaine de la RSE a progressé aussi bien sur le plan conceptuel que sur celui de son application. Sur le plan conceptuel, la notion de durabilité s'est enracinée dans le discours de sorte que l'on peut constater une nouvelle évolution de la RSE vers la « durabilité ». Cramer et Karabell considèrent ce développement comme le plus significatif dans la stratégie commerciale du XXI^e siècle. Durant cette période, la recherche de modèles étayant l'opportunité du domaine comme approche commerciale a été négligée. Il était clair que les entreprises devaient agir au-delà de la production de bénéfices, mais la façon d'élargir leurs objectifs et de gérer leurs influences restait totalement floue. Le discours dominant portait sur la recherche du moyen d'améliorer et d'encourager l'application du domaine. En même temps, s'est amplifiée la perception de la différence culturelle et sociale considérable qui existe entre les marchés, les pays et les divers groupes au sein des populations, d'où la nécessité d'interpréter en conséquence la conception générique de la RSE.²³⁷ L'amélioration s'est produite sur plusieurs scènes d'application à la fois. L'une d'elles concerne l'activité des entreprises et organisations RSE agissant directement dans le

²³⁶ Interview personnelle : Robert Dunn.

²³⁷ Werther, B. et Chandler, D. (2006). *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. University of Miami : Sage Publications, p. 13.

domaine pour promouvoir l'attention portée à des thèmes précis impliquant des applications et instruments spécifiques, aux parties prenantes désignées ou aux secteurs s'affaires distincts. Par exemple : rapports de durabilité, responsabilité sociétale des entreprises sur le marché des capitaux, gestion d'investissements éthiques (ISR), recyclage et réduction des déchets, responsabilité vis-à-vis de groupes d'enfants, RSE dans les secteurs du textile et de la mode, industrie du diamant et secteur alimentaire. Une autre scène d'application concerne l'activité des organisations RSE qui se sont associées à des entreprises afin de prendre part à la découverte de solutions infrastructurelles face aux besoins grandissants de la société et de l'environnement. La troisième scène d'application fut celle des institutions internationales comme l'ONU, la Banque mondiale, l'OMS et d'autres, pour l'extension de réseaux d'entreprises afin de favoriser les réponses aux besoins grandissants du monde, des points de vue de environnementaux et sociaux.

En 2000, le Sommet Européen de Lisbonne a conclu par l'adoption de l'approche d'une croissance économique durable qui permettrait d'augmenter le nombre d'emplois de qualité et d'élargir l'inclusion sociale d'ici 2010. Dans l'esprit de ce sommet, l'Union Européenne a inauguré en 2001 le « Document vert » proclamant l'adoption d'une vaste approche d'encouragement et de soutien aux entreprises et aux gouvernements d'Europe et du monde qui favoriseraient l'application de la RSE. Ce document, qui décrit la tendance au développement du domaine et l'adhésion d'entreprises et de parties prenantes de plus en plus nombreuses, fait état de l'aspect volontaire de la RSE, de son importance et de ses atouts quant à la croissance économique, à l'emploi, à l'inclusion sociale et à la qualité de vie. Il expose en détail les thèmes pertinents pour le domaine et traite de la transparence et du gouvernement d'entreprise. Dans ce document, l'Union Européenne incite les entreprises à créer des partenariats avec d'autres entreprises et secteurs afin d'en étendre l'influence sociale et appelle à inclure également dans ce cercle des PME.²³⁸ Sur la base de ce texte, le *CSR Europe* a lancé une campagne destinée à encourager les entreprises à adopter l'approche de la RSE et à l'intégrer dans leur stratégie commerciale et de gestion. En janvier 2005, fut inauguré au Sommet de Davos le classement de 100 entreprises leaders dans le monde, selon le

²³⁸ Récupéré du site Internet :

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52000DC0379&rid=1> [Consulté le 21.9.15]

niveau de durabilité de leur gestion (*Global 2000*).²³⁹ Dans la même année, 400 entreprises et parties prenantes se sont regroupées sous la direction du *CSR Europe*, pour établir une feuille de route commerciale européenne. Ce document définit les objectifs de l'organisation pour les prochaines années et constitua la base de la stratégie de l'Union Européenne par rapport au domaine de la RSE.²⁴⁰

Au début de l'année 2000, le Pacte Mondial fut lancé au Conseil des Nations Unies, sur l'initiative de son secrétaire général Kofi Annan, afin d'élaborer une plateforme d'entreprises agissant à l'échelle mondiale, qui coopèreraient à propos du développement, de l'application et des rapports de durabilité et d'inclusion. Lipschutz et Rowe considèrent le Pacte Mondial comme un complément au système du commerce multilatéral, vu que l'OMC n'avait pas réussi à apporter une réponse à la déception croissante et à débattre de thèmes tels que les droits de l'homme, les conditions de travail et la protection de l'environnement. La transposition de ces sujets sur la scène de l'ONU libéra le système commercial du débat qu'on attendait de lui sur les incidences du commerce mondial – débat qui l'aurait exposé à de fortes pressions et à des risques conséquents.²⁴¹ Les membres du Pacte Mondial adoptent des principes et des valeurs qui respectent les droits de l'homme, l'emploi, la qualité de l'environnement et la lutte contre la corruption, et s'engagent par là même à promouvoir les marchés, le commerce, la technologie et les finances en apportant une valeur ajoutée à l'économie et à la société en tant que telles. La logique motivant l'instauration du Pacte Mondial tient, selon l'ONU, au fait que les entreprises au XXI^e siècle sont plus que jamais soumises à l'influence de défis et de conjonctures d'ordre social, politique et économique et qu'elles doivent donc, pour pouvoir les relever et réussir dans les affaires, établir des partenariats avec des gouvernements, des organismes de société civile, des syndicats et l'ONU.²⁴² Au cours de la première décennie du XXI^e siècle, le Pacte Mondial s'est étendu, intégrant en son cadre les coalitions locales composées d'entreprises, d'organismes de société civile, voire parfois de représentants de gouvernements, ainsi que les coalitions mondiales l'ayant précédé – et a déployé son

²³⁹ Equipe CK (2005). Les 100 Résultats du Global 2005. *Corporate knights – The Magazine for Clean Capitalism*. Récupéré du site Internet <http://www.corporateknights.com/reports/2005-2011-archives/2005-global-100-results-11064106/>. Date d'émission : 22.01.2005. [Consulté le 6.7.15]

²⁴⁰ Récupéré du site Internet du CSR Europe. Ibid.

²⁴¹ Lipschutz, R. D. et Rowe J. K. (2005). Ibid., p. 161.

²⁴² Récupéré du site officiel des Nations Unies sur le Pacte mondial : <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html> [Consulté le 27.7.15]

propre réseau mondial de structures locales et régionales. Les critiques de cette initiative ont affirmé que ce pacte bouleversait la séparation entre les Nations Unies en tant d'organisation et le monde des affaires, et affectait le rôle des organismes de l'ONU en tant que structures contrôlant les entreprises. Korten aiguisé la critique contre l'initiative du Pacte Mondial et autres coalitions en avançant que le secrétaire général de l'ONU alors en fonction, Kofi Annan, y avait vu une occasion de renflouer les caisses appauvries de l'Organisation par des revenus commerciaux et que le Pacte avait permis aux entreprises de mieux dissimuler leurs « malversations » derrière l'emblème des Nations Unies.²⁴³

Par suite de la multiplication de ces groupements, se sont formées des coalitions spécialisées selon les domaines industriels, les secteurs et les thèmes. Grayson et Nelson les appellent « experts industriels et thématiques » (*Industry and Issue Specialits*). Selon leur estimation, il s'était formé vers la fin de la première décennie du XXI^e siècle, plus de 110 coalitions nationales et internationales dirigées par des entreprises, dont près de 30 bien établies et exerçant leur influence sur l'ordre du jour mondial. Ils précisent que même des organismes traditionnels comme les chambres de commerce, les syndicats industriels, les corporations sectorielles et autres, ont mis au point des programmes spécifiques de RSE à l'intention de leurs membres. Tout cela vient s'ajouter au nombre croissant d'organisations représentant toute une diversité de parties prenantes, telles que les diverses agences du Pacte Mondial, le GRI (*Global Reporting Initiative*), le Forum économique mondial (*World Economic Forum*), l'Initiative Clinton.²⁴⁴

Malgré la prévision d'une prise de conscience grandissante des entreprises pour la RSE, que ce soit en Europe, aux Etats-Unis, en Afrique du Sud ou en Asie orientale, bon nombre de scandales financiers ont été révélés sur la scène commerciale mondiale. L'effondrement des sociétés Enron et Worldcom en 2002 ont provoqué une crise profonde de la confiance envers le secteur des affaires et entraîné les gouvernements et les entreprises vers une législation intensive dont l'apogée fut la loi de Sarbanes Oxley, abrégée en SOX, qui stipulait des instructions très strictes de RSE au sein des entreprises. Cette loi, élaborée aux Etats-Unis, a été adoptée par la plupart des pays du

²⁴³ Korten, D. (2005). Ibid. , p. 131.

²⁴⁴ Grayson, D. et Nelson, J. (2013). Ibid., p. 3-4, 28-29.

monde et a fait apparaître le thème du gouvernement d'entreprise comme thème fondamental de la responsabilité sociétale des entreprises.

Dezalay et Garth, juristes sociaux, mettent en parallèle ces crises avec la dynamique de la politique mondiale, du renforcement de la Chine et la guerre mondiale contre le terrorisme après l'attaque des Tours jumelles, et les désignent comme autant de motivations pour la recherche d'un « ordre légal universel ». Ils tirent l'attention sur l'augmentation considérable du nombre de cabinets d'avocats aux USA et en Angleterre qui ont commencé à pratiquer le droit international, sur la progression massive de firmes locales sur les marchés en développement, disposant d'une double spécialité et combinant la loi locale et la loi internationale, ainsi que sur la croissance de centaines d'organismes de société civile à orientation juridico-légale, actifs sur tous les plans locaux et mondiaux. Certains des organismes dont ils parlent s'opposent la politique néolibérale, conséquence de la mondialisation, ou aspirent à la modérer. Ces organismes traitent de sujets comme la privatisation, le libre-échange et la fuite des capitaux tout en défendant les droits de l'enfance, l'environnement et autres. Ils coopèrent dans le cadre de structures mondiales comme le *World Social Forum* faisant office d'organisme-parapluie, ou servent de canaux pour l'application d'initiatives de développement locales de la Banque mondiale et des agences de développement nationales, ou d'entreprises internationales et de leurs branches locales. Ils emploient des avocats et juristes, et reçoivent des fonds de fondations philanthropiques bien établies comme l'*Asia Foundation*, ou d'agences de développement comme l'USAID. Dezalay et Garth donnent comme exemple la Fondation Ford qui investit dans la réforme de l'assistance juridique et de la justice socio-civile en Chine²⁴⁵. La Fondation Ford est également un investisseur stratégique dans les organismes de société civile en Israël, y compris dans la création de l'organisation *Maala*, aux côtés de la Fondation Kahanoff.

Le changement du rapport de forces entre les secteurs, l'affaiblissement de l'Etat, le renforcement du secteur des affaires et du secteur civil ont conduit à la création et au succès d'« institutions législatrices du marché », institutions et organismes non gouvernementaux et volontaires, établissant des normes et des règles. Ces institutions ne prétendent pas forcément remplacer les gouvernements, mais sont parfois un foyer,

²⁴⁵ Dezalay, Y. et Garth, B. (2011). *Ibid.*, p. 2309-2311.

une prolongation de l'autorité centrale. Pour citer quelques exemples, on peut mentionner l'organisation de normalisation internationale ISO, le Pacte Mondial de l'ONU, les directives de l'OCDE et celles du GRI. « *Les entreprises, frappées par les crises et la critique quoi qu'il en soit, durent rendre compte aux gouvernements ; elles n'avaient rien à perdre, c'est pourquoi elles ont préféré le faire spontanément selon le GRI. Monsanto par exemple (qui a été accusée, comme mentionné plus haut, d'avoir lésé les agriculteurs et d'être responsable de la crise alimentaire résultant des OGM – T.A) fut la première à publier un rapport d'entreprise contrôlé* », indique Elkington. Ce dernier considéra l'apport des indicateurs du GRI comme bien plus important qu'un simple compte rendu : « *La focalisation sur le rapport, faisant suite à la création du GRI, a permis aux sociétés commerciales de commencer à réfléchir à leurs impacts et à planifier leurs processus de développement...* » ; « *il y a là également un phénomène de 'troupeau', ... le GRI a utilisé l'essence compétitive du monde des affaires et a créé des bases de données pour les classer, des comptes rendus et des indices.* »²⁴⁶

Selon Shamir et Weiss, la traduction en normes générales, des intérêts et thèmes relatifs aux groupes de parties prenantes, ainsi que les cadres de reporting comme le GRI ou le Pacte Mondial, indiquent un progrès de la gouvernance volontaire des entreprises qui ont vu la RSE comme un facteur de gestion des risques. Pour ces chercheurs, les indicateurs volontaires non seulement reflètent une réalité de conduite des entreprises, mais aussi la produisent et par conséquent lancent à la régulation publique institutionnalisée le défi de progresser en conformité.²⁴⁷

Les grandes catastrophes naturelles et l'envergure des dégâts qu'elles ont causés, comme par exemple la tornade Katrina en 2005, ont alimenté la campagne menée en 2005-2006 par Albert Al Gore, vice-président des Etats-Unis. Sa campagne militait pour affermir la prise de conscience et la reconnaissance du problème du réchauffement planétaire causé par l'homme et ses activités, et plaça ce sujet au centre de la gestion des entreprises.²⁴⁸ Les conférences de Copenhague en 2009 et de Rio en 2012 sur le climat ont mis en évidence l'impuissance des gouvernements à apporter une réponse aux dégradations de la nature et ont relancé l'appel à l'adoption spontanée par les

²⁴⁶ Interview : John Elkington.

²⁴⁷ Shamir, R. et Weiss, D. (2011) *Semiotics of Indicators : The Case of Corporate Human Rights Responsibility*. Tel-Aviv University : Authors draft copy.

²⁴⁸ Cramer, A. et Karabell, Z. (2010). *Ibid.*, p. 22. Gore, A. (2006). *An Inconvenient Truth*. Récupéré du site Internet : <https://www.algore.com/library/an-inconvenient-truth> [Consulté le 27.1.2015]

entreprises, d'une gestion responsable. Cramer et Karabell évoquent la contribution de leaders commerciaux tels que les directeurs de Walmart et de la General Electric, qui ont élaboré des plans audacieux pour réduire l'émission de gaz à effet de serre, définissant ainsi l'objectif du marché occidental tout entier. En 2005, la General Electric a lancé un gigantesque programme du nom d'*EcoMagination*, applicable à tous ses domaines d'activité, pour le développement de produits et de services à faibles impacts environnementaux et capables de répondre aux besoins changeants des marchés mondiaux. Walmart, de son côté, lança un programme pour la promotion de tous ses fournisseurs avec classement selon leur niveau de conformité aux normes de durabilité, et les centaines de milliers de fournisseurs de ces sociétés géantes – originaires de Chine à l'Union Européenne, ont ainsi substantiellement modifié leur mode de gestion.²⁴⁹

Parallèlement, les gouvernements à travers le monde ont davantage pris conscience des défis environnementaux et ont renforcé leurs exigences légales en tout ce qui concerne la réduction d'émission de gaz à effet de serre. Les investisseurs ont par ailleurs attribué de plus en plus de ressources aux fondations « vertes » et au développement de technologies et de modèles commerciaux écologiques.

Les coalitions fondées par les institutions internationales, les gouvernements et les entreprises ont induit le développement d'un nouveau concept – l'autoréglementation obligatoire, réglementation qui instruit l'adoption volontaire d'un mode de gestion. Avec cette nouvelle donne, l'entreprise est officiellement contrainte à présenter un rapport, sachant qu'elle peut également choisir la « non-action » en la matière.²⁵⁰ Les critiques du domaine de la RSE contestent le soutien des ONG mondiales dans leur approche de la RSE ainsi que leur participation aux coalitions pour sa promotion. Selon eux, bon nombre de ces organisations qui apportent leur appui à la RSE, ne saisissent pas la logique de l'économie du libre-échange, ni le rôle joué par les bénéficiaires qui s'y réalisent ; elles soulignent l'idée des « attentes de la société vis-à-vis des entreprises »

²⁴⁹ Cramer, A. et Karabell, Z. (2010). Ibid., p. 23-25 ; *GE imagination at work*. Récupéré du site de General Electric : <http://www.ge.com/about-us/ecomagination> [Consulté le 6.7.15] ; *Standards for Suppliers*. Récupéré du site de Walmart : <http://corporate.walmart.com/global-responsibility/ethical-sourcing/standards-for-suppliers> [Consulté le 6.7.15]

²⁵⁰ Jurek, M. (2014). The Genesis and evolution of CSR self Regulation, Financialisation, Economy, Society & Sustainable Development (FESSUD) Project. *Working Paper Series No. 70*. Récupéré du site Internet : http://fessud.eu/wp-content/uploads/2013/04/The-genesis-and-evolution-of-CSR-self-regulation-with-special-reference-to-the-case-of-financial-institutions_Working-paper-70.pdf. [Consulté le 27.7.15]

sans préciser en quoi elles consistent ni leur origine. Bien que de nombreux partisans du domaine supposent que ces attentes sont représentées par les parties prenantes des entreprises, et notamment par les OGN qui contrôlent les entreprises, le doute subsiste de savoir si la plupart des personnes attendent des entreprises qu'elles agissent avec les parties prenantes pour la promotion du développement durable et du triple bénéfice. Marens considère que le soutien inconditionné des organisations aux coalitions locales et aux organismes multilatéraux, revient à introduire « une brebis galeuse dans le troupeau ».²⁵¹

Les critiques du domaine de la RSE rejettent l'hypothèse de fond du concept de la normalisation, selon laquelle plus on instituerait de normes internationales relatives à l'environnement et à la société, plus leur application s'étendrait. Selon eux, l'objectif des normes et des codes volontaires est d'endormir les législateurs officiels. Ils citent à ce propos Michel Foucault qui affirmait que si les entreprises ne prenaient pas l'initiative d'une autoréglementation spontanée, elles se heurteraient à des règles publiques bien plus rudes.²⁵² Les partisans du néolibéralisme quant à eux, perçoivent une lacune dans la normalisation des codes socio-environnementaux des entreprises, de par le discours sur la citoyenneté mondiale des entreprises qui ne tient pas compte des différences entre les divers marchés, Etats et cultures. Selon eux, la normalisation conduit à l'extension de la réglementation et à une homogénéité imposée, restrictive, qui limite les avantages du commerce et le flux des investissements, et qui risque même d'interrompre les processus de développement des pays pauvres par la diminution des opportunités de travail sur place et la baisse du budget d'aide sociale.²⁵³

1.3.1 Entreprises, gouvernements et société civile

En 2008, fut créée en France à l'initiative du président Sarkozy, la CMPEPS – Commission sur la Mesure de la Performance Economique et du Progrès Social. Cette commission dirigée par le lauréat du prix Nobel, Joseph Stiglitz, a présenté en juin 2009 ses recommandations pour actualiser les indices du produit national de sorte qu'ils incluent des données de durabilité, de qualité de vie et de bien-être social. Les recommandations de la commission traduisaient l'approche selon laquelle les indices

²⁵¹ Marens, R. (2008). Ibid., p. 124.

²⁵² Foucault, M. (1980). *Power/Knowledge*. New York: Pantheon. Cité dans Lipschutz, R. D. et Rowe J. K. (2005). Ibid., p. 165.

²⁵³ Rowe J. K. (2005). Ibid., p. 144-46 ; Marens, R. (2008). Ibid., p. 2, 24-26.

économiques et financiers comme le PIB ne suffisent pas à refléter la qualité de vie et la compétitivité des Etats. Du point de vue du développement du domaine, les recommandations de la commission constituaient un nouveau passage au cran supérieur en plaçant officiellement au centre du débat la conception socioéconomique relative à l'ensemble de la société et de l'environnement.²⁵⁴

Les années 2008-2009 ont été le cadre d'une autre crise financière de grande envergure qui a provoqué le ralentissement de l'ensemble de l'économie occidentale. Les commentateurs s'accordèrent en majorité à dire que l'origine de la crise résidait dans un mode de gestion avide sacralisant les résultats à court terme, et avait été stimulée par la tendance de quelques-uns à améliorer leurs résultats financiers et à accumuler une richesse privée. L'éclatement de la bulle immobilière aux Etats-Unis, l'effondrement de la banque américaine Lehman Brothers et la déstabilisation des marchés financiers ont à nouveau soulevé le débat sur la responsabilité sociétale des entreprises, la durabilité et le capitalisme²⁵⁵. Une fois de plus, la question s'est posée de savoir si la RSE était un luxe ou un mécanisme de gestion des risques et d'amoindrissement des dégâts du capitalisme, et avec elle la question de la surconsommation et de ses nuisances. La crise économique fit rejaillir également la différence entre d'une part, les économies des Etats-Unis et de l'Europe qui ont alors traversé un ralentissement économique extrême et connu l'une des pires années de leur histoire, et d'autre part, les économies en développement d'Inde, du Brésil et de Chine, dont l'activité économique n'a pas été touchée, et a même évolué. Ainsi par exemple, l'économie chinoise à elle seule a connu une croissance de plus de 9% en 2009.²⁵⁶

Selon la théorie de la responsabilisation de Shamir, la tendance à réduire l'étendue de la responsabilité des gouvernements a conduit au développement d'un dialecte de l'éthique relative aux marchés en général et aux entreprises en particulier. La prise (apparente) de responsabilité par les firmes encouragea les gouvernements à privatiser les services et à diminuer leur immixtion sociale en eux. Pour lui, le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises est un domaine d'autoréglementation privée ayant des caractéristiques évidentes de gouvernance et qui s'est développé en réaction à la critique publique cumulée dans le secteur privé ; et le développement du domaine

²⁵⁴ Limor, N. (2010). Ibid., p. 48.

²⁵⁵ Friedman, T. (2009). The Price is not Right. *The New York Times*, 31 mars. Récupéré du site Internet : <http://www.nytimes.com/2009/04/01/opinion/01friedman.html> [Consulté le 24.7.15]

²⁵⁶ Cramer, A. et Karabell, Z. (2010). Ibid., p. 27.

démontre l'aptitude du capitalisme à transformer cette critique en ressources financières et biens de gestion.²⁵⁷

Barkay considère également le succès du domaine et du discours de la RSE comme reflétant l'instauration d'une gouvernance qui repose sur des principes d'autoréglementation, de décentralisation des processus de détermination d'une politique et comme une forme d'autorité dominante dans l'ordre néolibéral. Dans ce contexte, l'expectative croissante selon laquelle les entreprises devraient jouer des rôles non commerciaux et assumer la responsabilité de divers intérêts traditionnellement placés sous l'égide du gouvernement, renforce leur statut en voie de progression en tant que centres de puissance politique et sociale, et indique leur évolution en tant que sources d'autorité gouvernante privée.²⁵⁸

1.3.2 Critique des partis de droite et de gauche

Plus le domaine de la RSE s'est ancré et a pris une place prépondérante dans la gestion des affaires, plus la critique s'est renforcée à son égard. Les critiques de droite, partisans du libre marché comme Henderson et Marens, prétendent, contrairement à Shamir et Barkay, que cette innovation qui revêt les entreprises de fonctions et de tâches non commerciales, les affaiblit. Selon eux, l'approche de la RSE qui a été conçue pour « compenser » les dégâts de la mondialisation, a contraint les entreprises à se comporter en harmonie avec les intérêts d'un large éventail de parties prenantes, au lieu de se concentrer dans la production de gains et de plus-values pour leurs actionnaires. Ils affirment que cette approche repose sur une analyse erronée de divers thèmes et événements, et que son adoption en masse, qui nécessite l'investissement de ressources et l'emploi de cadres supérieurs affectés à la RSE, est totalement inutile car elle entraîne une augmentation du coût de l'activité commerciale, une diminution des profits, la médiocrité des entreprises, la réduction de l'environnement compétitif et la baisse des investissements commerciaux. Cette série d'incidences risque de provoquer l'effondrement de l'économie de marché et la réduction du bien-être.²⁵⁹ Les critiques de gauches comme Kortzen et Elkington contestent le domaine parce qu'ils y voient une « perturbation », tactique et politique, qui détourne l'attention de la population des dégâts causés par les entreprises, ou une sorte de « lubrifiant » qui permet aux sociétés

²⁵⁷ Shamir, R. (2010). Ibid.

²⁵⁸ Barkay, T. (2010). Ibid.

²⁵⁹ Marens, R. (2008). Ibid., p. 13 ; Henderson, D. (2001). Ibid.

internationales n'ayant que trop cumulé de puissance, de continuer à faire régner la gouvernance des entreprises. Ils prônent la nécessité d'une action régulatrice d'envergure pour freiner l'élan des entreprises.²⁶⁰ Dans le même état d'esprit, Grayson cite Robert Reich, ancien ministre du travail sous le gouvernement Clinton, qui appelle à une réglementation plus forte.²⁶¹

Allen White analyse le degré d'adhésion ou d'opposition au domaine comme une conséquence de structures sociales, de la politique et de la culture locales. Il donne des exemples issus de divers marchés : *« Au Brésil par exemple, il n'y pas eu de véritable débat (pour ou contre la RSE – T.A.) parce qu'il existait une culture et une tradition de projets sociaux. Il y a eu davantage de pression sociale, la culture a changé et les projets ont été élargis à la santé et à l'éducation, ils se sont faits plus stratégiques, mais ils n'ont pas rencontré d'opposition... » «...Aux Etats-Unis, en revanche, il existait une inquiétude profonde quant à la réglementation future. Les entreprises ont craint que l'acceptation spontanée de rendre compte de la mesure des gaz à effet de serre, du renforcement des conditions de santé et de sécurité – ne conduise à une réglementation plus rigide à l'avenir...» «...En Europe, il règne une culture d'obéissance au gouvernement – on est habitué aux règlements et à un gouvernement fort. Il n'y a pas de requêtes, pas d'investissements de millions de dollars dans des lobbys, le gouvernement ordonne et on applique : Suède, Danemark, France, Hollande – la route était plus directe et il y avait plus de coopération. La RSE a connu en Europe un trajet beaucoup plus facile. »²⁶²*

Il semble que la crise économique de la première décennie du XXI^e siècle, les vagues de baisse du pouvoir d'achat qu'elle a engendrées dans le monde occidental et le besoin qu'ont eu les entreprises mondiales de s'optimiser aient souligné les immenses écarts et la différence des intérêts existant entre le monde occidental et les pays émergents. Cramer et Karabell signalent la Conférence de Copenhague sur le climat (2009) comme l'évènement où les pays en développement se sont insurgés et ont montré qu'ils ne seraient pas prêts à « payer » le prix de la consommation du monde occidental par un ralentissement de leur propre essor. Selon eux, les entreprises et les directeurs ont assimilé après la Conférence, le fait que le processus de développement de leurs

²⁶⁰ Interview personnelle : John Elkington ; Korten, D. (2005). Ibid. , p. 36.

²⁶¹ Interview personnelle : David Grayson.

²⁶² Interview personnelle : Allen White.

sociétés passait obligatoirement par l'équilibre entre trois défis essentiels : une économie chancelante à cause de la crise économique, les progrès et les besoins du monde émergent et l'impératif urgent de déconnecter la croissance économique d'une exploitation grandissante des ressources naturelles et des dégradations environnementales.²⁶³

Marens critique les leaders du domaine de la RSE pour avoir adopté la conception de la durabilité et en particulier celle du développement durable en tant qu'élément de l'approche commerciale. Ces conceptions, d'après lui, nécessitent une adhésion à des objectifs choisis et définis à convenance par les entreprises elles-mêmes dont elles servent le besoin de popularisation et de considération tout en constituant un bouclier pour l'économie de marché. Marens ajoute que la RSE est devenue le fer de lance des entreprises et des dirigeants lors de conflits commerciaux et politiques.²⁶⁴ En revanche, Cramer et Karabell perçoivent l'extension du domaine de la RSE en stratégie de la durabilité, comme phénomène anticipateur du rétablissement du secteur des affaires après les crises qui l'ont frappé. Ils indiquent un passage au cran supérieur dans l'adoption de la RSE et l'approche de la durabilité, se traduisant par les processus de changement de stratégie et l'implication des dirigeants et des conseils de direction dans ces sujets. Selon leur vision, il s'est produit pour la première fois un équilibre entre les motivations externes et les motivations internes aux organisations vis-à-vis de l'adoption de la stratégie de la durabilité comme stratégie de gestion constituant une réponse naturelle à l'ensemble des changements survenus dans les conditions d'activité commerciale.²⁶⁵ Dunn considère pour sa part que la scène des affaires est encore sous l'emprise de la génération des dirigeants traditionnels, « *la plupart des personnes devenues cadres supérieurs, ressentent le besoin de satisfaire un groupe restreint de parties prenantes et ne tiennent pas compte de la responsabilité sociétale dans la prise de décisions sérieuses.* » Pour lui, les leaders commerciaux comme Paul Polman, PDG d'Unilever, Indra Nooyi, PDG de PepsiCo et Emmanuel Faber, PDG de Danone, sont les seuls leaders à avoir adopté la RSE et à diriger leurs entreprises respectives en conséquence, au point que « *tant qu'ils ne voient pas les jeunes cadres zélés en faire autant, ils ne les prennent pas.* »²⁶⁶

²⁶³ Cramer, A. et Karabell, Z. (2010). Ibid., p. 232, 235.

²⁶⁴ Marens, R. (2008). Ibid., p. 142.

²⁶⁵ Cramer, A. et Karabell, Z. (2010). Ibid., p. 35-37.

²⁶⁶ Interview personnelle : Robert Dunn.

Cramer et Karabell distinguent une autre étape dans le développement de la stratégie de gestion au sein des multinationales, à savoir la « base de la pyramide » – étape au cours de laquelle les entreprises ont mis au point une stratégie orientée vers les exclus qui jusque-là ne figuraient pas sur leur radar, au titre de parties prenantes incontournables. Ils présentent une série d'exemples de directeurs de grosses sociétés et marques commerciales comme Coca Cola, Shell, Ford Motor et d'autres, qui se trouvent à la tête de coalitions consacrées à l'apport de solutions d'accès à l'eau, à la promotion des droits de l'homme et du citoyen et concentrent leur activité également sur des risques autres que financiers, ainsi que de conseils d'administration qui traitent comme routiniers les sujets touchant à l'environnement, à la société et à la gouvernance. Ces thèmes sont considérés comme partie intégrante du développement commercial dont le but est de pénétrer de nouveaux marchés et de s'y étendre, de relever les défis des ressources en voie d'extinction, ou comme faisant partie de la « citoyenneté d'entreprise ». Elkington mentionne l'importance du changement de génération de chefs d'entreprises dans le développement du domaine de la RSE. L'introduction de jeunes dirigeants a permis, selon lui, de donner forme aux sociétés commerciales à modèle de profit social (entreprises sociales).²⁶⁷

1.3.3 La RSE à l'université

Il est aussi possible de constater le développement du domaine de la responsabilité sociétale des entreprises et l'ampleur qu'il a prise, en observant le rapport de l'université au sujet et l'étendue des études qui lui sont consacrées. Dès le début du XXI^e siècle, les universités ont commencé à reconnaître le domaine de la RSE comme discipline indissociable de l'enseignement et de la formation des cadres, des juristes et des décisionnaires en matière de politique publique. Ainsi se sont ajoutés aux programmes d'études des cours sur la RSE, et des instituts universitaires se sont créés pour réaliser la recherche et établir la documentation relatives au domaine. RSE et durabilité figurent aujourd'hui comme sous-domaine à part entière des écoles de gestion d'entreprise. Dans la plupart des écoles de ce type aux Etats-Unis, ont été fondés des instituts, des centres et mis au point des cours de RSE. En Europe, l'organisation CSR a créé en 2001 l'Académie européenne pour l'intégration du commerce dans la société qui s'est fixée en 2002 dans le cadre de l'école supérieure de gestion INSEAD et

²⁶⁷ Interview personnelle : John Elkington.

s'intitule à présent ABIS.²⁶⁸ L'institut Aspen, qui dirige des programmes de leadership intégrant des cours de RSE aux études de gestion, a lancé en 1999 un classement des écoles de gestion – MBA, selon leur degré d'incorporation des sujets de RSE dans leurs programmes d'études. En 2011, 149 écoles originaires de 22 pays ont participé au classement, dont 64% établies aux USA et 36% ailleurs dans le monde, y compris la France, les Philippines, l'Inde et l'Angleterre. Le nombre des écoles obligeant leurs étudiants à intégrer des disciplines qui traitent des aspects sociaux et environnementaux dans leur cursus a augmenté de 34% en 2001 à 78% en 2011.²⁶⁹

Ronen Shamir, dans une interview personnelle, mentionne l'extraordinaire quantité de spécialisations, de magazines, et de colloques alimentant les réseaux du domaine sur la scène mondiale. Selon sa vision du domaine, une grande partie des écrits, bien que ne portant pas la mention RSE, traite des aspects spécifiques de la réglementation et de la durabilité tels que les droits de l'homme, l'environnement et leur application aux entreprises. C'est, selon lui, l'activité universitaire qui produit et élargit le domaine de la RSE.²⁷⁰

Marens distingue entre les théoriciens qui ont développé le concept de la RSE dans les années 50 et ceux de la fin du XX^e siècle et du début du XXI^e siècle. Les premiers avaient une formation de gestion des entreprises et ont évolué dans ce que Marens a appelé les décennies « tragiques » de l'histoire américaine. Ils définirent la responsabilité sociétale des entreprises du point de vue de la société au sens large du terme telle qu'elle avait été vue et dictée par la force ouvrière, la réglementation et les exigences gouvernementales, par les organismes de société civile et autres institutions. Leurs successeurs avaient une expérience de vie plus étroite et leur conception de la RSE a évolué suivant le point de vue des cadres d'entreprise. Ceci leur permit non seulement de décider quand et comment appliquer la RSE, mais aussi et dans une grande mesure, de la définir. Ces théoriciens ultérieurs ont ignoré l'approche selon laquelle la définition de l'éthique doit dépasser le cadre du comportement individuel. Selon eux, l'examen de l'essence de l'entreprise et la prise en compte des gains pour la société entière sont des sujets réservés à la théorie, à la morale et à la pédagogie. En

²⁶⁸ Récupéré du site Internet d'ABIS : <http://www.eabis.org/about-eabis.html> [Consulté le 6.7.15]

²⁶⁹ Aspen Institute (2011). *Beyond Grey Pinstripes 2011-2012 Top 100 MBA Programs*. Récupéré du site Internet : <http://www.aspeninstitute.org/publications/beyond-grey-pinstripes-2011-2012-top-100-mba-programs> [Consulté le 6.7.15]

²⁷⁰ Interview personnelle : Ronen Shamir, sociologue (21 janv. 2015).

conséquence, les études de la fin du XX^e siècle ont tenté d'examiner la relation entre l'adoption de la RSE et l'investissement social des entreprises d'une part et leur réussite commerciale du point de vue des bénéficiaires, de la réputation et des valeurs boursières d'autre part.²⁷¹ Margolis et Walsh ont passé en revue 127 recherches empiriques effectuées sur le domaine entre 1972 et 2002, et ont mesuré les rapports entre les résultats commerciaux et le mode de gestion RSE. Leur étude a démontré qu'au moins la moitié des recherches avaient révélé un rapport positif entre l'application des règles de la RSE et les résultats financiers des entreprises, contre aucun rapport négatif. Leurs conclusions renforcent la logique commerciale d'adoption de la RSE et appuient l'idée que les entreprises ont le devoir de réfléchir au-delà des objectifs de profit, de consacrer une attention aux thèmes sociaux et environnementaux, d'avoir un comportement éthique et de représenter le niveau le plus élevé d'intégrité et de transparence dans leurs activités. De même, elles doivent s'impliquer dans la communauté au sein de laquelle elles exercent, en termes de promotion du bien-être social et apport de soutien à la communauté au moyen d'actions philanthropiques et autres. Les critiques de ces recherches arguent quant à eux que la définition des parties prenantes y est trop vaste et se concentre sur celles qui engendrent un profit financier comme les clients, les travailleurs et les investisseurs, spécifiant que les processus d'application de la RSE qui ont été choisis, étaient en conformité avec des codes et des normes faciles à reproduire et à appliquer, et permettaient de réduire les coûts tels que le mode de gestion environnemental.²⁷²

Banerjee relève la problématique du contexte commercial et universitaire du domaine. Selon lui, parallèlement à l'approche de la « citoyenneté d'entreprise » basée sur l'application sur le terrain, une conception de la « responsabilité sociale des entreprises » s'est développée au sein de l'académie. Il affirme que les conclusions des recherches sont des postulats qui n'ont pas bénéficié d'un appui empirique. Il accuse l'académie d'adopter la terminologie commerciale de la RSE et de la légitimer. Cela, dit-il, conduit à prendre pour référence des « démonstrations académiques » à priori dans des rapports stratégiques d'entreprises.²⁷³

²⁷¹ Limor, N. (2010). Ibid., p. 44.

²⁷² Margolis, J. D. et Walsh, J. P. (2003). Ibid., p. 268-305.

²⁷³ Banerjee, S.B. (2008). Ibid., p. 61-64.

Vers la fin du XX^e siècle, l'approche des parties prenantes est devenue un principe fondamental et directeur de la gestion de la RSE. La théorie désigne les employés, les clients, les fournisseurs, la communauté, les organisations, etc. comme étant des parties prenantes légitimes et significatives pour les entreprises, et octroie une reconnaissance stratégique à la valeur de groupes qui se situent au-delà des intéressés et associés traditionnels des entreprises.²⁷⁴

Tandis que Carroll insiste sur l'engagement moral et éthique de l'entreprise envers l'ensemble de ses parties prenantes, Freeman observe l'approche des parties prenantes sous l'angle commercial, stratégique de gestion, et répertorie les avantages commerciaux que celle-ci occasionne. La stratégie exposée par Freeman tient compte des parties prenantes dans les processus décisionnels de l'entreprise et équilibre l'obligation des directeurs envers les propriétaires de l'entreprise d'une part et envers ses diverses parties prenantes d'autre part.²⁷⁵

La théorie des parties prenantes a également engendré l'élaboration de modèles théoriques dans les domaines des sciences sociales et de la gestion. Ces modèles ont conduit à une nouvelle conceptualisation du capitalisme. Aux côtés de la critique du « capitalisme aveugle », se sont développées les approches de « capitalisme créatif » et de « capitalisme coopératif ». Les modèles les plus remarquables d'entre eux sont la voie vers la responsabilité sociétale (*The Path to Corporate Responsibility*) de Simon Zadek en 2004, qui décrit cinq étapes stratégiques pour sortir de la crise de la responsabilité sociétale des entreprises vers la citoyenneté d'entreprise ;²⁷⁶ le phénix économique (*Phoenix Economy*) de John Elkington en 2009, selon lequel à l'ère d'une économie en crise il existe un éveil d'idées et d'initiatives adoptées par les entreprises qui les développent pour générer un changement social et environnemental, cependant que les gouvernements leur fournissent l'infrastructure régulatrice pour la création d'une nouvelle économie²⁷⁷ ; et la théorie de la valeur partagée (*Creating shared value*) de Porter et Kramer en 2011, qui intègre la création de la valeur partagée socio-commerciale à l'étape de planification de la stratégie commerciale.²⁷⁸

²⁷⁴ Freeman, E. (2005). Ibid., p. 38, 112-122.

²⁷⁵ Carroll, A. B. (1991). P. 39-48 ; Freeman, E. (2005). Ibid.

²⁷⁶ Zadek, S. (2004). Ibid.

²⁷⁷ Elkington, J. et al. (2009). Ibid.

²⁷⁸ Porter, M. E. et Kramer, M. R. (2011). Ibid.

1.3.4 La RSE dans les médias de communication mondiaux

Lorsqu'on observe le développement du domaine de la responsabilité sociétale des entreprises et son passage au cran supérieur dans la première décennie du XXI^e siècle, il ressort particulièrement l'écho que le domaine a reçu dans les magazines économiques des médias nationaux, internationaux, ainsi que le rôle des médias sociaux dans sa promotion.

Déjà dans la deuxième moitié du XX^e siècle, des journaux économiques de renom tels que le *Financial Times*, le *Wall Street Journal*, l'*Economist*, le *Business Week* et d'autres encore ont consacré des rubriques spécialisées à la couverture du domaine de la RSE et des thèmes qui en découlent. En 2001, fut créé en Angleterre le *Media CSR Forum*, association de médias ayant pris sur eux-mêmes de promouvoir le domaine et d'examiner la RSE au sein des médias de communication.²⁷⁹

En mars 2010, le journal britannique *The Guardian* a lancé le *Guardian Sustainable Business* sous la rédaction de Jo Confino.²⁸⁰ La chaîne d'informations consacrée à la RSE et à la durabilité a été élargie en réseau social pour la publication de rapports périodiques et l'organisation de conférences. Trois ans plus tard, *The Guardian* inaugurerait aux USA *The Guardian Sustainable Business USA*²⁸¹ et *The Guardian Sustainable Business Network* qui représente une plateforme de mise à jour, de mise en relation et en réseau des personnes actives dans ce domaine (agents du champ mondial).²⁸² Le *Guardian* a été le pionnier d'une vaste série de médias de communication spécialisés, essentiellement réseaux et blogues sociaux, à l'initiative de la presse économique.

1.4 Conclusion

Le développement de la responsabilité sociétale des entreprises ne peut pas être attribué à un seul évènement, ni même à une seule logique de raisonnement, qu'elle soit d'ordre juridique, sociologique, économique, politique ou autre. Du point de vue historique, les entreprises étaient des entités socioéconomiques dont le but était de fournir des services

²⁷⁹ Récupéré du site Internet du *Media CSR Forum* :

<http://mediacsforum.org/downloads.php?organisation=24> [Consulté le 6 7 2015]

²⁸⁰ Récupéré du site du journal *The Guardian Sustainable Business* :

<http://www.theguardian.com/uk/sustainable-business>

²⁸¹ Récupéré du site du journal *The Guardian Sustainable Business* :

<http://www.theguardian.com/us/sustainable-business>

²⁸² Récupéré du site du journal *The Guardian Sustainable Business* :

<https://register.theguardian.com/sustainable-business>

et des produits à la société, l'élément profit étant la force motrice de l'entrepreneuriat d'affaires et de ses activités. Au fil des années, le système relationnel entre les entreprises et la société a changé. Il a influencé et été influencé par les processus mondiaux, politiques et sociaux, modifiant ainsi le rapport de forces entre l'Etat, les entreprises et les citoyens, aussi bien sur la scène mondiale que sur la scène locale. Plus les entreprises se sont renforcées, plus la critique des philosophes, des sociologues et des hommes politiques s'est amplifiée à leur égard, ainsi que les tentatives de limiter leur puissance et leurs incidences négatives. Cela a conduit à l'élaboration d'une infrastructure juridique, économique et sociale qui a d'un côté, permis aux entreprises d'agir et de l'autre, engendré un ensemble d'attentes de la part des citoyens et de protections gouvernementales et juridiques vis-à-vis d'elles.

Outre les infrastructures externes, les entreprises ont cherché les voies d'une auto-gouvernance, visant l'intégration de la bonne mesure et des valeurs dans leur mode de gestion commerciale. L'approche de la RSE qui s'est développée comme approche volontaire de la part des entreprises, au-delà des exigences de la loi, a fourni à ces dernières un espace intermédiaire pour la gestion des risques découlant de leurs activités et de leurs impacts, un facteur de compétitivité et un tremplin pour témoigner de leur « bonne volonté et de l'intérêt porté ». Tout cela en réaction à la critique, aux crises, à la réglementation et aux attentes grandissantes à l'égard du secteur des affaires.

Au milieu du XX^e siècle, se sont multipliés les événements et les explications qui ont ensuite servi de pierres d'angle au développement du domaine de la RSE dans le monde, et parallèlement, à ses définitions. L'affaiblissement de l'autorité de l'Etat, la puissance croissante des entreprises indépendamment de leurs frontières physiques, l'essor des médias et des moyens de communication, le discernement du rôle des entreprises en tant qu'organes de la société, l'identification des droits des parties prenantes directement ou indirectement influencées par l'activité des entreprises, le renforcement de la prise de conscience des consommateurs, l'activisme socio-environnemental – sont autant de facteurs à l'origine de la pluralité des thèmes et des domaines auxquels l'entreprise moderne doit prêter attention, et par voie de conséquence, de leur intégration et de leur étude au sein de l'académie et des médias. Tous ces thèmes ont poussé bon nombre de leaders commerciaux (indépendants et salariés) à s'imprégner de la conception selon laquelle les ressources qu'ils ont à gérer leur sont confiées, soit

par les actionnaires, soit par les parties prenantes comme les employés, les clients ou l'environnement – et sont protégées à ce titre par les lois du Code des entreprises. Ces directeurs ont compris qu'il est de leur devoir d'équilibrer les intérêts entre les actionnaires qui les emploient et la société et l'environnement qui leur permettent d'agir en leur octroyant le « permis d'exercer ». Que cette reconnaissance soit animée par la conception des valeurs ou par des considérations d'efficacité visant à promouvoir les intérêts commerciaux ou encore la gestion des risques sur la scène universelle – elle constitue une approche commerciale. La compréhension et la reconnaissance de la responsabilité des entreprises envers l'ensemble de ses parties prenantes, sont à la base de l'approche de la RSE.

Partie II - Profil de l'Etat d'Israël

Tradition juive, « nouveau Moyen-Orient », sentiment de culpabilité de la communauté des affaires, vagues d'immigration (alya), croissance de l'industrie de haute technologie et écarts sociaux, tels sont les traits caractéristiques du marché israélien de la dernière décennie du XX^e siècle qui ont tissé la trame des conditions d'intégration de la responsabilité sociétale des entreprises en Israël.

Cette partie présente une analyse de l'infrastructure historique, politique, sociale, économique et commerciale en Israël. Y seront examinés les fondements de la tradition juive, l'histoire du sionisme, les processus de cristallisation de l'Etat d'Israël en tant d'Etat-nation du peuple juif, les vagues d'immigration vers Israël, la lutte continue pour la sécurité et le sentiment de lutte pour la survie dont est dérivée la réalité socioéconomique en Israël.

Le profil d'Israël est influencé et caractérisé par quatre groupes de facteurs :

1. La **tradition et l'histoire juive et israélienne** dont les influences marquent l'essence de l'Etat d'Israël à tous les niveaux, ainsi que ses citoyens et l'ensemble de ses habitants,
2. Le fait qu'Israël soit un **pays d'immigration** où chaque vague d'alya a eu un impact tout à fait significatif sur la croissance et sur les caractéristiques de la société qui vit dans ce pays,
3. La **situation politique et sécuritaire** qui a dicté l'ordre du jour national dès le premier jour de la création de l'Etat et a positionné l'armée au cœur de l'existence israélienne,
4. Le **combat conceptuel économique** entre une vision socialiste-marxiste du monde la conception économique libérale du « libre marché ».

Ces thèmes qui constituent l'infrastructure socioéconomique en Israël ont eu une influence sur l'intégration du domaine de la responsabilité sociétale des entreprises dans le pays et l'ont façonné en champ local.

Cette étude présentera tout d'abord la tradition et l'histoire juive et israélienne, puis les trois autres groupes de facteurs qui y seront méthodiquement discutés selon quatre

périodes essentielles, à savoir – avant et **jusqu’à la création de l’Etat ; de la création de l’Etat en 1948 à 1990 ; dans les années 1990-2000 ; dans les années 2000-2010.**

2.1 Tradition et histoire du peuple juif

L’Etat d’Israël se définit comme Etat-nation du peuple juif. Considéré comme l’une des trois religions monothéistes, le judaïsme est à la fois une religion, une culture et la nation du groupe ethnique dont les membres sont appelés Juifs. Le peuple juif compte aujourd’hui près de 13,5 millions de personnes dans le monde dont près de 5,8 vivent en Israël et les autres en diaspora.²⁸³

L’éthique historique juive considère le don de la Torah sur le mont Sinaï au XIV^e siècle avant l’ère chrétienne comme l’établissement des fondements de la nation juive qui existe depuis comme une entité organique.²⁸⁴ Selon cette éthique, la nation juive est dotée d’une capacité d’adaptation aux conditions changeantes ; elle a perduré et a continué d’exister même après avoir été chassée de son pays, après que sa souveraineté fût anéantie et ses fils dispersés dans divers pays de par le monde. Suivant cette vision des choses – la nation juive a précédé l’Etat d’Israël et ce sont l’existence du peuple et la renaissance de la nation qui ont conduit à la création de l’Etat et ont défini ses caractéristiques nationale, culturelle et sociale.²⁸⁵

La foi juive repose sur des commandements (*Mitzvas – mitzvot*) dits « positifs » (actions à faire) et « négatifs » (actions à ne pas faire) qui représentent une part considérable du mode de vie religieux juif. Certains de ces commandements ont constitué au fil du temps la base de la tradition et du mode de vie caractérisant aussi les juifs laïques. Le maintien du samedi (shabbat) comme jour de repos hebdomadaire consacré à la famille, les fêtes juives, la fréquentation des synagogues et la montée à la Torah – sont autant de règles fondamentales dont se sont imprégnés le style de vie et la culture juives, même laïques.

²⁸³ Bureau israélien des statistiques (2012). *Israel in Figures, 2014*, p. 6-10. Récupéré des sites officiels: http://www.cbs.gov.il/publications/isr_in_n10h.pdf <http://www.jewishdatabank.org/Reports/World Jewish Population 2010.pdf> <http://jppi.org.il/uploads/Number of Jews in the world with emphasis on the United States and Israel EN.pdf>

²⁸⁴ Ben-Israel, H. (2008). Les Juifs et le nationalisme. Dans N. Rothenberg et E. Schweid (éds.), *Studies on Jewish People, Identity and Nationality*. Van Leer Jerusalem Institute : Hakibbutz Hameuchad Publishing house (ci-après N. Rothenberg et E. Schweid), p. 47-55. [Hébreu]

²⁸⁵ Rahat, S. (2011). *Judaism, a Story without end*. Jérusalem : Carmel Publishing, p. 106-111. [Hébreu] ; Sternhell, Z. (1986). *Construction d’une nation ou réparation d’une société ? Nationalisme et socialisme dans le mouvement travailliste israélien 1904-1940*. Tel Aviv : Am Oved, p. 25. [Hébreu]

Les actes de dons et de générosité dans la tradition juive s'inscrivent dans la série des commandements positifs relatifs aux offrandes et aux dîmes (*Terumot & Ma'assarot*). Ces lois anciennes reposent sur deux phases ; le **prélèvement** – phase qui précède la donation, ce qui signifie qu'une part des produits de la récolte était destinée à être donnée aux pauvres.²⁸⁶ Le **don** ou **l'aumône** (*Tsedaka*) – aide matérielle comme de la nourriture, des vêtements, des sommes d'argent ou aide morale et sociale apportée aux nécessiteux. La Loi juive considère l'aumône ou *Tsedaka* comme un commandement de la Torah, comme l'une des actions essentielles exigée de l'être humain et il existe de nombreuses prescriptions et lois (règles halakhiques) à ce sujet.²⁸⁷

Les nombreux commandements relatifs aux dons et à la générosité visent à faciliter la vie des plus défavorisés au sein de la société. Ces commandements et leurs interprétations s'intéressent aux divers aspects de l'offre d'assistance : à qui donner,²⁸⁸ nature du don,²⁸⁹ l'ampleur du don,²⁹⁰ comment donner,²⁹¹ sanctionner ceux qui refusent de donner.²⁹² Le souci d'assister les pauvres en leur faisant l'aumône et la

²⁸⁶ Par exemple dans le Livre des Nombres (chap. 18, v. 8-20), le Deutéronome (chap. 18, v. 4) : « Les prémices de ton blé, de ton vin, de ton huile, les prémices de la toison de ton menu bétail, tu les lui donneras... », Deut. (chap. 14, v. 22-28), Deut. (chap. 26, v. 12-16) : « Quand tu auras achevé de prélevé les diverses dîmes de ton revenu, dans la troisième année, l'année d la dîme ; quand tu auras donné au Lévite, à l'étranger, à l'orphelin et à la veuve, afin qu'ils aient à manger dans tes villes et qu'ils se rassasient... ». Dans *Maagar Sifrei Kodesh [Banque des Livres Saints]*, Récupéré du site : <http://kodesh.snunit.k12.il/i/7210.htm>. [Hébreu] . Traduction française selon Kahn, Z. (1966) (dir.) *La Bible*. Rabbinat français. Paris : Librairie Colbo.

²⁸⁷ Comme cité dans Jérémie (chap. 22, v.3) : « ... Voici ce que dit l'Eternel : Pratiquez la justice et l'équité, arrachez celui qu'on dépouille des mains de l'oppresseur, ne faites subir ni avanie, ni violence à l'étranger, à l'orphelin et à la veuve... », dans Isaïe (chap. 54, v. 14) : « Tu seras affermie par la justice ; bannis toute idée d'oppression... » et dans les Proverbes (chap. 12, v. 28à ! « Sur le chemin de la vertu se trouve la vie... » ; ainsi par ex. est décrite la femme idéale dans le chant *Eshet 'Hayil* [la femme vertueuse] Proverbes (chap. 31, v. 20) : « Elle ouvre sa main au pauvre et tend le bras au nécessiteux. » [Hébreu] Traduction française, Ibid.

²⁸⁸ Le Deutéronome (chap. 15, v. 11) : « ... ouvre ta main à ton frère, au pauvre, au nécessiteux qui sera dans ton pays. » [Hébreu] Traduction française, Ibid.

²⁸⁹ Isaïe (chap. 58, v. 6-7) : « Mais voici le jeûne que j'aime... de partager ton pain avec l'affamé, de recueillir dans ta maison les malheureux sans asile ; quand tu vois un homme nu, de le couvrir, de ne jamais te dérober à ceux qui sont ta propre chair. » [Hébreu] Traduction française, Ibid.

²⁹⁰ Selon Rambam : « Ouvre-lui ta main... à hauteur de ce qui lui manque. » ; «... qui donne moins du tiers d'un shekel par an en aumône, n'aura pas accompli le commandement de l'aumône » *Mishne Torah* ou *La Main forte. Livre des Semences (Zear'im) Traité de l'aumône* (chap. 7, halakha 5)

²⁹¹ Donner avec bienveillance – Selon Rambam : « Toute aumône au pauvre faite à contrecœur abaisse au déshonneur celui qui donne, eût-il donné mille pièces d'or ; celui-là aura perdu le crédit de l'action. En revanche, celui qui donne avec joie et bienveillance tout en compatissant à ses malheurs [du pauvre] », « Donner avec bienveillance (*besever panim yafot*) » *Mishne Torah* ou *La Main forte. Livre des Semences (Zear'im) Traité de l'aumône* (chap. 10) ; Donner en secret (*matan trouma be-seter*) – l'Exode (chap. 22, 24-26).

²⁹² Selon Rambam : « Celui qui refuse de donner ou qui donne moins qu'il ne peut – le tribunal le contraindra et le poursuivra jusqu'à ce qu'il donne ce qu'il est estimé pouvoir donner ; on saisira ses biens devant lui et l'on y prélèvera selon ce qu'il convient qu'il donne et on prendra cela en gage sur

création d'institutions publiques de bienfaisance ont été au cœur de la tradition juive et de la vie des communautés juives à travers les siècles.

2.1.1 L'exil – facteur ayant façonné la nature du peuple juif

Le dictionnaire Even-Shoshan donne au terme « Exil » (*Galout*) plusieurs sens : expulsion forcée de la terre patrie ; obligation de séjourner en terre étrangère ; ensemble des exilés chassés de leur patrie ; diaspora – lieu vers lequel se sont expatriées les personnes expulsées de leur pays ; séjour en terre étrangère ; terme désignant la vie en errance ; terme désignant souffrance et détresse.²⁹³ Le sens lexical du terme anglais *Exile* dans le dictionnaire Oxford ne diffère pas de beaucoup : *Etat de celui qui est expulsé ou longue absence de sa terre natale.*²⁹⁴ Le mot exil vient du latin *Exilium*, terme du XIV^e siècle et se rapporte à une personne ayant été éloignée de son lieu de résidence. L'utilisation du terme relève du système des sanctions, l'exil ayant certes souvent servi jusqu'au XX^e siècle, de substitution à la peine de mort.²⁹⁵ L'Encyclopédie hébraïque présente le sens « paradigmatique » de l'entrée *Galout* (Exil) et se réfère exclusivement au séjour du peuple juif dans des pays autres que la Terre biblique d'Israël.²⁹⁶

Selon les sources judaïques, le peuple d'Israël fut exilé de ses terres plusieurs fois au cours de l'histoire : le premier exil date d'environ 1207 avant J.-C., à l'époque où les enfants d'Israël (le patriarche Jacob) sont partis en Egypte à cause de la famine qui sévissait au pays de Canaan.²⁹⁷ Le deuxième exil se situe au VIII^e siècle avant J.-C., lors de l'exil de dix tribus d'Israël par le roi d'Assyrie. Le troisième exil – vers Babylone, eut lieu après la destruction du premier Temple au VI^e siècle avant J.-C. Le dernier exil fut celui qui suivit la destruction du second Temple et la révolte de Bar-Kokhba en 70 de l'ère chrétienne et qui dura 2000 ans. Elle cessa avec l'arrivée de la

l'aumône » *Mishne Torah* ou *La Main forte. Livre des Semences (Zear'im) Traité de l'aumône* (chap. 10, *Halakhot* 9-10).

²⁹³ Article *Galout* [Exil]. Dans Even-Shohan, A. (1998). *Dictionnaire Hébreu abrégé*. Jérusalem : Kyriat Sefer, p. 100. [Hébreu]

²⁹⁴ *Exile* – entrée dans de dictionnaire Oxford.

<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/exile>

²⁹⁵ *Exile* – entrée dans le dictionnaire Oxford (ressources électroniques).

<http://www.oed.com/search?searchType=dictionary&q=Exile&searchBtn=Search>

²⁹⁶ Encyclopédie Hébraïque, Vol. 10, p. 813. [Hébreu]

²⁹⁷ Galil, G. et Stern, E. (éds.) (1993-1996). L'Exode. Dans *Le monde de la Bible*. Yediot Acharonot, Sifrei Hemed, p. 18. [Hébreu]

première alyá vers la terre d'Israël en 1882 et prit définitivement fin avec la création de l'Etat d'Israël en 1948 et les vagues d'immigration qui s'ensuivirent.²⁹⁸

Le séjour prolongé en « exil » et les efforts faits pour conserver l'identité juive séparément de l'identité nationale, malgré l'exigence de loyauté envers le pays d'accueil, ont modelé l'image du peuple juif. Max Weber a défini l'exil comme source d'exclusion des Juifs, considérés comme parias. Quelques-uns de ces exils rendirent la vie difficile aux Juifs car ils étaient perçus comme une semence étrangère. Les intrigues, les rejets, les pogroms dont ils étaient l'objet faisaient partie intégrante de la vie des Juifs en exil (*Galout*). L'apogée de ces persécutions fut atteint avec la deuxième guerre mondiale et l'extermination systématique du peuple juif par la shoah. La vie en exil, la convergence vers la Torah et le respect de ses préceptes, la culture, la tradition et les coutumes ainsi que les efforts permanents pour éviter l'assimilation au sein des autres peuples, ont renforcé la structure communautaire juive et ont conduit à l'établissement de communautés avec leurs propres institutions et renforcé la valeur de l'engagement mutuel. Lors de tous leurs exils, les Juifs ont fondé des institutions publiques, éducatives et culturelles : synagogues, centres d'études talmudiques, Talmud Torah pour les enfants afin de leur enseigner la Loi juive, ont encouragé la création, la spiritualité et la réflexion, et se sont mutuellement soutenus par le biais d'institutions de bienfaisance et de *Tsedaka*. Weber considéra ces efforts comme des moyens d'éviter de s'immiscer dans la vie politique et sociale des pays d'accueil et de se distinguer de l'activité économique. Selon lui, l'exclusion des Juifs était la définition délibérée d'un statut, constituant un système d'autodéfense en faveur d'une autonomie culturelle, d'une cohésion de groupe et de maintien d'une distinction et d'une déconnexion de la société d'accueil, sans rapport avec les exigences de la loi religieuse.²⁹⁹ Hannah Arendt en revanche, cite Benyamin Herzl, visionnaire de l'Etat juif qui avait utilisé le terme de « parias » pour décrire la mise au ban des Juifs, membres de l'élite financière en

²⁹⁸ Ben-Meir, D. (2010). *Exile and Redemption of the Jewish People*. Yediot Acharonot, Sifrei Hemed 2010, p. 57. [Hébreu] ; Rahat, S. (2011). *Judaism, a Story without end*. Jerusalem; Carmel Publishing House, p. 18-19. [Hébreu] ; Katz, J. (1979). *Nationalisme juif – essais et recherches*. Jérusalem : Zionist Library, Publishing house of the World Zionist Organization, p. 72. [Hébreu]

²⁹⁹ Weber, M. (1958), *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. (Talcott Parsons, trad.). Mineola, New York : Dover Publication, p. 110-116, note 58, p.271; Gary, A.A. (1987). *Max Weber and the Jewish Question : A Study of the Social Outlook of his Sociology*. Ann Arbor : Michigan University Microfilms, Inc, p.361-367 ; Ben-Meir, D. (2010). *Exile and Redemption of the Jewish People*. Yediot Acharonot, Sifrei Hemed 2010, p. 74-118. [Hébreu]

Allemagne, refoulés au statut de victimes par les autorités nationales en Europe et par l'environnement social non-juif.³⁰⁰

Vers la fin du XIX^e siècle, l'accentuation du fossé économique et de l'impuissance politico-nationale au sein d'un paysage de plus en plus divergent entre les pays de l'est et de l'ouest de l'Europe ont donné naissance à l'idéologie sioniste en réponse à cette impuissance. Celle-ci a apporté une solution efficace et attirante dans le cadre du mouvement sioniste et a mené à la création de l'Etat d'Israël au milieu du XX^e siècle. Selon Yaar et Shavit, l'idéologie sioniste a été la première source d'inspiration de l'identité collective de la société israélienne³⁰¹.

2.2 Première période : de la fin du XIX^e siècle à la création de l'Etat d'Israël (1948)

La vision moderne considère la cristallisation de la nation juive comme une réaction consécutive à la citoyenneté européenne. Selon cette approche, les processus de modernisation, de laïcisation, d'émancipation et d'acquisition d'une citoyenneté sont ceux qui ont conduit à un changement significatif au sein du peuple juif et dans ses modes de vie ainsi qu'à la cristallisation du mouvement national juif (le sionisme).³⁰²

L'idéologie sioniste est née dans l'Europe du XIX^e siècle et s'inscrit dans le cadre de l'émergence des mouvements nationaux survenue parallèlement à l'apparition du socialisme et à l'effervescence qu'il a suscitée au sein de l'Intelligentsia et de la classe ouvrière, ainsi qu'à son influence sur les Juifs, en particulier en Russie. Au cours de ces mêmes années se sont également amplifiés les actes antisémites, notamment les émeutes en Russie (1881-1882) et l'affaire Dreyfus en France (1895), alimentées par des fondements économiques selon lesquels les Juifs exerceraient avec succès et au détriment de la population locale, une concurrence sur les sources d'emploi et sur le capital d'un marché libre émergent, et ce, tout en conservant leurs traditions et ne s'impliquant ni dans l'histoire ni dans la culture nationales locales. Le tout dans un contexte de crises sociales, économiques et culturelles au sein des Juifs d'Europe de

³⁰⁰ Gary, A.A. (1987). Ibid., p. 361-367.

³⁰¹ Yaar, E. et Shavit, Z. (éds) (2001). *Trends in Israeli Society*. Tel Aviv; Open University Press. Vol. I, Introduction, p. 21. [Hébreu]

³⁰² Alroy, G. (2008). La relation entre l'existence d'un peuple et la prise de conscience d'une nation. Dans : N. Rothenberg et E. Schweid), p. 56-60. [Hébreu] ; Shamir, Ruth (2012). *Qui sommes-nous ? Identité juive, sioniste, israélienne. un peuple, une religion, un Etat, une diaspora*. Herzlia : Milo Books, p.22. [Hébreu]

l'Est, résultant d'un processus accéléré de laïcisation, de l'éclatement du cadre religieux, de la prolétarianisation, de l'affaiblissement économique, de la déception face à l'émancipation, et risquant d'aboutir à la perte de l'identité du peuple juif.³⁰³

C'est sur cette toile de fond qu'a percé le mouvement national juif – c'est-à-dire le sionisme, brandissant le drapeau d'une idéologie spécifique et novatrice. Toutefois, ce n'est que vers la fin du XIX^e siècle et avec le premier Congrès sioniste réuni à l'initiative de Benyamin Zeev Herzl à Bâle en 1897 que le mouvement sioniste a réussi à s'organiser, à collecter des ressources, à créer des institutions et à gagner en influence tout en œuvrant dans le domaine de l'éducation et en organisant l'installation en terre d'Israël. L'aggravation de la situation des Juifs d'Europe, la limitation de l'immigration vers des destinations telles que les Etats-Unis, la déclaration de Balfour en 1917 et la conquête d'Israël par les Britanniques – ont d'autant plus accentué la pertinence et l'urgence de l'action du mouvement sioniste. Le rejet de la proposition de l'installation d'un foyer juif en Ouganda (le « Projet Ouganda ») en 1905 par le Congrès, a entériné le lien entre sionisme et Terre d'Israël en tant que terre du peuple juif et seul pays possible pour son installation.³⁰⁴

2.2.1 Immigration – Alya

L'histoire de l'Alya en Israël distingue traditionnellement cinq vagues essentielles d'immigration – la première alya (1882-1904), la deuxième alya (1904-1914), la troisième alya (1919-1923), la quatrième alya (1924-1928) et la cinquième alya (de 1932 à l'éclatement de la deuxième guerre mondiale).³⁰⁵

Les immigrants de la **Première alya** (1882-1904) arrivaient essentiellement de Russie, de Pologne et de Roumanie. Cette alya comptait environ 50.000 personnes, seules ou en famille, traditionalistes, venues en Israël avec l'objectif avéré d'accomplir la vision sioniste et d'y bâtir leur vie. En réalité, ces immigrants ont décrit une nouvelle période du nationalisme juif en réalisant l'essor de l'installation en Israël. Bien que la plupart des immigrants aient été originaires de milieux bourgeois et actifs dans le commerce, et bien qu'ils se soient établis en agglomération (surtout à Yafo et Jérusalem), leur

³⁰³ Yaar, E. et Shavit, Z. (éds) (2001). *Historical background ; Zionist Ideology and Yishuv Society*. Ibid., p. 3-9. [Hébreu] ; Katz, J. (1979). Ibid., p. 72-80. [Hébreu] ; Sternhell, Z. (1986). Ibid., p. 23; Gary, A.A. (1987). *Max Weber and the Jewish Question : A Study of the Social Outlook of His Sociology*. Ann Arbor : Michigan University Microfilm, Inc.

³⁰⁴ Yaar, E. et Shavit, Z. (éds) (2001). Ibid., p. 1, 7.

³⁰⁵ Shapira, Y. (1984). *Elite with No Successors*. Tel Aviv: Sifriat Hapoalim, p.15-65. [Hébreu]

empreinte historique se distingue par l'établissement agricole dans les localités de Rishon-Le-Zion, Rosh-Pina, Zikhron-Yaakov et Yessod Ha-Maala. Le marasme économique auquel ils se sont trouvés confrontés a amené le baron Edmond de Rothschild à placer ces localités sous son égide, se posant ainsi en modèle de philanthropie active pour les Juifs de la diaspora.³⁰⁶

Sur place, les immigrants (*Olim*) ont rencontré le *Yeshuv* – population juive non souveraine constituée de résidents et immigrants juifs, originaires d'Europe de l'Est pour la plupart. Malgré la tendance à considérer le *Yeshuv* comme homogène du point de vue ethnoculturel, celui-ci était loin de l'être. Yaar et Shavit affirment que les différences et les divergences qui le caractérisaient se sont amplifiées avec le temps et sont en partie responsables des schismes qui existent encore aujourd'hui dans la société israélienne.³⁰⁷ Les immigrants de la première alya étaient une élite en matière d'instruction et de spiritualité et ont enrichi la population existante de leurs activités éducatives et de l'instauration de la langue hébraïque. Malgré cela, ils n'ont pas été favorablement accueillis à ses côtés.³⁰⁸

La deuxième vague d'immigration est appelée **deuxième alya** pour deux raisons. L'une, d'ordre chronologique, indique la période de 1904 à 1914 et désigne tous les *Olim* arrivés en terre d'Israël au cours de ces années-là. La deuxième – d'ordre sociologique et idéologique, se rapporte à un groupe restreint parmi ces immigrants arrivé en Israël par déception de l'échec de la révolution russe de 1905. Ce groupe de personnes était imprégné de motivations sionistes doublées d'une conception du monde social. Il visait à tracer de nouvelles voies pour l'établissement de la population en Israël et a en fait, joué le rôle de bras exécutif de l'idéologie sioniste.³⁰⁹

Cette alya a ajouté à l'idéologie sioniste l'aspect socialiste dont la créativité a servi de facteur actif dans la structure sociale. Elle s'est distinguée de la première alya dont elle

³⁰⁶ Adler, Ch. et Kahana, R. (1972). Arrière-plan historique de la cristallisation de la société israélienne. Dans S.N. Eisenstadt, Ch. Adler, R. Ben-Yosef et R. Kahana (éds.). *Israel : A Society in the making, a sociological analysis*, Université hébraïque de Jérusalem : Magnes Press, p. 14-15 (1-158). [Hébreu] ; The Jewish Agency. *Alya and Settlement : The First Alya (1882-1903)*. Récupéré du site de la Bibliothèque Mata'h (Centre de technologie pour l'Éducation) : <http://lib.cet.ac.il/pages/item.asp?item=5462> [Hébreu]

³⁰⁷ Shapira, Y. (1979). Judaism, Generationalism and generational relationships. Dan A. Arian, *Israel – A generation in the making*. Tel Aviv : Zmora-Bitan, Moden, p. 140-145. [Hébreu] ; Yaar, E. et Shavit, Z. (éds.) (2001). *Ibid.*, p. 1-10.

³⁰⁸ Shapira, Y. (1979). *Ibid.*

³⁰⁹ Mahler, R. (1969). Ephemeral and Permanent in Borochov's theory. Dans Y. Gotthelf, *Israel's Social Way*. Tel Aviv : World Zionist Movement, p. 33-34. [Hébreu]

a violemment critiqué entre autres son appui sur les sources philanthropiques, et a cherché de nouvelles voies pour l'établissement de la population et l'organisation des ouvriers en Israël. C'est ainsi que la deuxième alya marque surtout les débuts du sionisme socialiste en Israël.³¹⁰ Shapira voit dans la lutte pour la conquête du travail et pour la prise de contrôle des moyens de production les fondements de la création des partis politiques en Israël, avec en tête le mouvement travailliste (*Tenouat Ha-Avoda*).³¹¹ Contrairement à cette vision répandue, Sternhell affirme que l'élément socialiste ne fut qu'un additif au sionisme national. Selon lui, le socialisme du mouvement travailliste était constructif, couleur locale d'un socialisme national, et sa focalisation sur la conquête et la construction du pays faisait abstraction de l'élément socialiste universel du bien-être des travailleurs et du coût des moyens de production.³¹²

Les difficultés du déracinement et de l'adaptation ont entraîné le retour de certains des immigrants de la deuxième alya vers les pays dont ils étaient issus et l'immigration de certains autres vers d'autres pays (États-Unis, Amérique du Sud, etc.). Pour ceux qui sont restés, la seule issue et seule solution fut de créer des cadres sociaux plus intimes qui ont instauré les bases de la création des premiers kibboutzim.³¹³

La **troisième alya (1919-1943)** vient, du point de vue idéologique, en continuité directe avec la deuxième alya. Traumatisme des conséquences et des difficultés de la première guerre mondiale, y compris les intrigues antisémites ayant jalonné la création de la Pologne indépendante, hostilité des bolcheviks envers le nationalisme juif – sont autant de données qui ont extrémisé la position des immigrants de cette alya et les ont radicalisés par rapport à ceux de la précédente.³¹⁴ Shulamit Aloni considère la troisième alya comme responsable du renversement idéologique et politique le plus important dans l'histoire de l'État et dans l'institution des mécanismes organisationnels ayant servi de base à la relation dépendante du citoyen envers le système gouvernemental.³¹⁵ Ainsi par exemple, c'est pendant cette période que fut fondé le syndicat général des

³¹⁰ Adler, Ch. et Kahana, R. (1972). *Ibid.*, p. 32-43 ; Yaar, E. et Shavit, Z. (éds.) (2001). *Ibid.*, p. 2.

³¹¹ Shapira, Y. (1969). Les sources spirituelles des fondateurs du mouvement travailliste. Dans Y. Gotthelf, *Ibid.*, p. 60-63. [Hébreu]

³¹² Sternhell, Z. (1986). *Ibid.*, p. 14-16.

³¹³ Adler, Ch. et Kahana, R. (1972). *Ibid.*, p. 32-43 ; Yaar, E. et Shavit, Z. (éds.) (2001). *Ibid.*, p. 60-63.

³¹⁴ Yaar, E. et Shavit, Z. (éds.) (2001). *Ibid.*, p. 64.

³¹⁵ Aloni, S. (1979). Politique et Idéologie – débat. Dans A. Arian, *Ibid.*, p. 179. [Hébreu]

travailleurs en Terre d'Israël (*Ha-Histadrout ha-Klalit*) qui a établi un encadrement durable aux activités économiques, culturelles et politiques des travailleurs en Israël.³¹⁶

La vie en coopération, dictée par nécessité existentielle, a contribué à l'établissement de communautés coopératives agricoles (*moshavim*) et de kibboutzim. L'une des appellations spécifiques à la troisième alyá était le « Bataillon du Travail » (*Gdoud HaAvoda*) dont les membres s'attelaient à des missions d'ordre national. Parallèlement, certains travailleurs se sont tournés vers les villes et l'industrie par le biais d'entreprises commerciales et de manufactures légères ayant contribué à établir la classe moyenne.³¹⁷

Shapira réunit ces trois premières vagues d'immigration en une catégorie qu'il nomme « Alya sioniste », la différenciant ainsi des suivantes qu'il définit comme « Alya immigrante ». L'Alya sioniste était idéologiquement motivée, découlait d'une reconnaissance nationale et a donné naissance à une élite dominante dans l'Etat d'Israël. Shapira distingue entre deux groupes selon les domaines d'activité des *Olim* après leur arrivée en Israël : l'alya pionnière des travailleurs de la terre et l'alya bourgeoise des commerçants et chefs d'entreprises industrielles.³¹⁸

Les **quatrième** et **cinquième alyas** (respectivement 1924-1928 et 1932-1939) sont classées par Shapira sous la catégorie « Alya immigrante ».³¹⁹ Ces vagues d'immigration résultaient d'une nécessité ou d'une volonté de changement et d'amélioration de la situation économique, sociale ou personnelle.³²⁰ Dvora Hacohen considère quant à elle, ces vagues d'immigration comme sionistes et ne qualifie d'« immigrants » que les *Olim* qui sont arrivés en Israël à partir des années 50, en particulier ceux venus de l'URSS dans les années 90.³²¹ Pour Sternhell, ces alyas ont créé la masse critique et établi les fondements de la société israélienne. Selon lui, ces vagues d'immigration ont apporté au sionisme sa justification morale en tant que mouvement de sauvetage humain et de conquête du pays comme étant le seul endroit vers lequel les Juifs d'Europe pouvaient fuir dans les années 30-40 du XX^e siècle.³²²

³¹⁶ Slutsky, Y. (2000). Fondation du syndicat des travailleurs israéliens. Dans Y. Gorny, A. Bareli et Y. Greenberg (éds.), *Revue internationale du Travail : recueil d'articles sur la Histadrout [syndicat des travailleurs israéliens] à l'époque du Yeshuv et de l'Etat*. Kyriat Sde Boker : The Ben-Gurion Research Institute for the Study of Israel and Zionism; p. 28-35. [Hébreu]

³¹⁷ Adler, Ch. et Kahana, R. (1972). *Ibid.*, p. 46-50, 61-62, 71-72.

³¹⁸ Shapira, Y. (1984). *Ibid.*, p. 15-65. Sternhell, Z. (1986). *Ibid.*, p. 15.

³¹⁹ *Ibid.*

³²⁰ Adler, Ch. et Kahana, R. (1972). *Ibid.*, p. 93-125.

³²¹ Hacohen, D. (2001). Alya et Intégration. Dans E. Yaar et Z. Shavit (éds.), *Ibid.*, p. 366-369, 390-391. [Hébreu]

³²² Sternhell, Z. (1986). *Ibid.*, p. 24-25.

L'essentiel du capital introduit en Israël au cours des quatrième et cinquième alyas était des capitaux privés qui furent investis suivant des critères économiques et dont l'essentiel a été orienté vers des investissements en milieu urbain, surtout dans l'industrie légère, le commerce et l'acquisition de terrains à la construction pour résidences et locations. Les *Olim* des quatrième et cinquième alyas ont contribué au développement urbain de Tel Aviv comme centre économique de production, commerce et services. Tel Aviv a également tenu un rôle essentiel dans la structure organisationnelle du *Yeshuv* en Israël et s'est institutionnalisée comme centre des mouvements de travailleurs et du leadership sioniste pendant la période du Mandat britannique et de la création de l'Etat.³²³

Selon Yaar et Shavit, l'aspect du développement économique bourgeois a été atténué pour ne pas briser la magie de l'établissement socialiste de la population. En fait, deux secteurs existaient dans le *Yeshuv* : le secteur public qui représentait la conception nationale et centraliste de l'activité économique et le secteur privé qui représentait la conception du libre marché et la non-intervention des autorités gouvernantes.³²⁴ Sternhell précise que le socialisme national du mouvement travailliste certes repoussait les aristocrates et les propriétaires de capitaux, mais que contrairement au socialisme universel, il ne différençait pas le prolétariat de la bourgeoisie, acceptant aussi bien les patrons d'usine, que les paysans propriétaires de terres ou les banquiers en tant que « producteurs » contribuant à l'œuvre nationale, et non comme des bourgeois « parasites », propriétaires d'un capital anonyme.³²⁵ Lev Grinberg présente cette dualité sectorielle comme la principale raison de l'aspiration du parti travailliste à atteindre la position gouvernant l'établissement de la population juive. L'économie urbaine s'est fondée sur les employeurs privés qui ont remplacé les coopératives agricoles pour suivre le principe des gains. Pour se faire une place au sein de ces sources lucratives, le mouvement travailliste a dû faire de nouveaux efforts politiques.³²⁶ Shapira mentionne également la décision du Mapaï d'encourager les entreprises économiques privées dans

³²³ Gonen, A. (2009). Comment Tel-Aviv-Yafo est devenue le principal centre urbain en Israël. Dans B. Kipnis (éd.). *Tel Aviv-Yafo : from a Garden Neighbourhood to a World City – the first 100 years*. Haïfa : Pardes, p. 154-173-175. Récupéré du site Internet : <http://cms.education.gov.il/NR/rdonlyres/292556B8-4EC7-4FFE-8140-71BA5E60CD3D/94445/AmiramGonen.pdf> [Consulté le 14.12.15].

³²⁴ Yaar, E. et Shavit, Z. (éds.) (2001). *Ibid.*, p. 66-67.

³²⁵ Sternhell, Z. (1986). *Ibid.*, p. 17-19.

³²⁶ Grinberg, L. (1993). *Histadrout member card above all*. Jérusalem : Nevo, p. 27-29. [Hébreu]

le but d'accroître son contrôle sur le *Yeshuv*.³²⁷ Malgré les intérêts politiques des partis, ce sont les intérêts nationaux qu'a gardé en vue l'élite gouvernante, même s'ils étaient en contradiction avec les intérêts économiques. Les règles de marché d'une économie rentable et efficace ont été volontairement négligées ou ignorées au nom d'objectifs communautaires plus vastes. Seliktar affirme que l'idéologie hybride qui a associé une conception marxiste socialiste et nationale à l'utopie agricole a établi les bases du développement de la politique, de l'économie et de la société israéliennes.³²⁸ En revanche, Sternhell souligne le pragmatisme et le fonctionnalisme du *Mapai*, parti politique israélien de gauche, qui prônait le culte du travail et de l'effort créatif sous toutes ses formes. Grâce au socialisme national, le *Mapai* a cristallisé la solidarité entre les propriétaires de capitaux, fournisseurs d'emplois, et les travailleurs, réussissant ainsi à recruter les membres de toutes les couches sociales pour faire progresser les objectifs nationaux. Cette approche rejetait le marxisme d'une part et le libéralisme d'autre part, qui prêchaient la lutte et représentaient une menace pour la solidarité sociale et nationale.³²⁹

2.3 Deuxième période : de la création de l'Etat d'Israël (1948) à 1990

2.3.1 L'Etat d'Israël – juif et démocratique

En 1948 fut créé l'Etat d'Israël. La proclamation de l'Etat est établie sur la base de la relation qui existe entre le peuple juif et la Torah, la Terre d'Israël, le vœu de *monter* (immigrer) en Israël, la shoah, l'alya, la population juive en terre d'Israël et le conflit entre Israël et les pays voisins. La déclaration d'indépendance de l'Etat déclare Israël comme le foyer du peuple juif : « Eretz-Israël (le Pays d'Israël) est le lieu où naquit le Peuple Juif. C'est là que se modela sa forme spirituelle, religieuse et politique », comme un Etat juif et une démocratie garantissant l'égalité de tous ses citoyens.³³⁰ Baruch

³²⁷ Shapira, Y. (1984). Ibid.

³²⁸ Seliktar, O. (2009). The Israeli Economy. Dans R. O Freedman (éd.), *Contemporary Israel – Domestic Politics, Foreign Policy, and Security Challenges*. Johns Hopkins University, p.159-160 ; Berl Katzenelson, Socialist Zionism. Tel Aviv : Beit Berl publishing. Dans A. Doron (éd.) (1981). *Historical Sources of the Israeli Labor Party*, p. 92-93 [Hébreu] ; Decisions of the Founding Conference of the Labor Union. Dans A. Doron, Ibid. p. 105-106. [Hébreu]

³²⁹ Sternhell, Z. (1986). Ibid., p. 17-19.

³³⁰ Déclaration d'indépendance de l'Etat d'Israël, bulletin officiel, n° 1, 5 Iyar 5708 [date hébraïque] – 14.5.1948. Tel Aviv, p. 1. Récupéré du site officiel : <http://www.knesset.gov.il/docs/heb/megilat.htm> [Hébreu]. Traduction en français récupérée du site :

Kimmerling souligne le défi que représente l'hégémonie sioniste en général, et la déclaration d'indépendance en particulier dans sa définition de l'identité de l'Etat, dans la source de sa légitimité ainsi que dans la tension qui existe entre ses fondements religieux et son aspiration à donner au pays force de laïcité universelle en insistant sur sa nature démocratique vis-à-vis de ses résidents et des nations du monde.³³¹ Certes, depuis la création de l'Etat et à ce jour, de nombreux chercheurs en sciences politiques, en sociologie et en droit, étudient la question de la caractérisation d'Israël en tant que démocratie d'une part, et en tant qu'Etat juif d'autre part. Le professeur Sammy Smooha définit Israël comme une démocratie ethnique – démocratie libérale pour tous et domination structurelle du groupe majoritaire. Selon Smooha, ce modèle contradictoire engendre des frictions et des tensions insolubles.³³² Kimmerling affirme que le mode de fonctionnement de la société israélienne réside dans la judéité de l'Etat, non pas selon une définition religieuse-orthodoxe de l'Etat juif, mais selon un composé de religion, de nation, d'identité ethnique, de conception raciale, de culture, de langue et d'histoire.³³³ Yaar et Shavit définissent l'Etat d'Israël comme un Etat juif répondant à l'aspiration à établir en Israël une nation juive entièrement différente par ses qualités de celles qui caractérisent les Juifs en diaspora, dont la nature est très influencée par le modèle idéal de la citoyenneté moderne.³³⁴

La nature de l'Etat d'Israël relève des changements survenus au cœur de la nation au cours des années et dans la conception qu'il a de lui-même³³⁵. Pour la plupart des Juifs en Israël comme à l'étranger, la relation civile et émotionnelle qu'ils ont avec l'Etat constitue l'expression essentielle, voire la seule, de leur identité juive. L'identification avec l'Etat d'Israël a remplacé l'identification au judaïsme en tant que matrice de principes ou que mécanisme social et communautaire. Lors de la création de l'Etat d'Israël, le gouvernement sous la direction de David Ben-Gourion aspirait à unir et à assembler les citoyens de l'Etat, pour la plupart nouveaux immigrants originaires de

<http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?iddictionnaire=1441> ; *The name of the source, the ideas of the establishment*. Dans S.N. Eisenstadt, p. 169-170. [Hébreu]

³³¹ Kimmerling, B. (1994). Religion, Nationality and Democracy in Israel. *Zmanim* 50-51, p. 116-131. [Hébreu]

³³² Smooha, S. (2001). *Relationships between Arabs and Jews in Israel as a Jewish democratic State*. Dans E. Yaar et Z. Shavit (éds.), *Ibid.*, p. 240-244. [Hébreu]

³³³ Kimmerling, B. (2004). *Immigrants, Settlers, Children*. Tel Aviv : Am Oved, p. 165-166. [Hébreu]

³³⁴ Yaar, E. et Shavit, Z. (2001). *Collective identity in the Yeshuv society*. *Ibid.*, p. 142. [Hébreu]

³³⁵ Klein, M. (2005). How did the State of Israel change the Judaism ? Dans R. Rosenthal (éd.) *The Root of the Matter: a renewed consideration of the people and society questions*. Jérusalem : Keter, p. 33-34, (27-37). [Hébreu]

divers bords, en une population de citoyens unifiés. Pour y parvenir, les membres du gouvernement ont appliqué ce qui, à leurs yeux, représentait une « approche officielle ». Selon cette approche, l'Etat et les intérêts de l'Etat prévalent sur les intérêts des particuliers, des groupes et des organisations spécifiques qui le composent. L'approche officielle qui a caractérisé la création de l'Etat s'est notamment exprimée dans trois domaines essentiels : le domaine de la *sécurité* – avec la création de *Tsahal*, Armée de Défense Israélienne et la dissolution des organismes militaires clandestins actifs sous le Mandat britannique (*Irgoun* ou *Etzel*, *Le'hi* et *Palma'h*) ; le domaine de l'*éducation* et de la *culture* – avec la création d'un système d'enseignement officiel destiné à remplacer les mécanismes éducatifs des divers courants affiliés aux mouvements politiques ; le domaine du *social* – avec l'application d'une approche d'assimilation des nouveaux immigrants (*Olim*) dans la société israélienne plus ancienne. La tradition, les notions et les valeurs des *Olim* dans leurs pays d'origine étaient considérées comme un facteur susceptible de gêner leur intégration dans la société israélienne. Face à cette crainte, fut inculquée la notion de « creuset des populations » (*Kour Hitoukh*).³³⁶

Le sionisme était et est encore l'axe directeur de la vie politique en Israël. Les efforts pour le peuplement juif furent placés en avant comme étant au service du peuple et du mouvement national. Le renforcement du conflit entre Arabes et Juifs et la lutte contre le gouvernement britannique ont d'autant plus déterminé la couleur locale du *Yeshuv* comme communauté politique ainsi que l'importance de l'idéologie sioniste et de sa vision, dont les interprétations sont à la base de la politique israélienne, chaque groupe prétendant que la sienne est la plus juste³³⁷.

2.3.2 Tsahal – Armée du peuple

A peine deux semaines après la création de l'Etat et pendant que se déroulaient les combats de la guerre d'indépendance, le gouvernement provisoire dirigé par David Ben-Gourion décréta la création de l'Armée de Défense d'Israël. Le 26 mai 1948, David

³³⁶ Regev, Ch. et Oren, A. (1995). *Ingathering of exiles, Creation of the State and its first years*. Bibliothèque Mata'h (Centre de technologie pour l'Education), Ministère de l'éducation israélienne. [Hébreu]

³³⁷ Yaar, E. et Shavit, Z. (2001). *Ibid.*, p. 183-188 ; Aranoff, M.J. (1993). *The Origins of Israeli Political Culture*. Dans E. Sprinzak et L. Diamond (éds.). *Israeli Democracy Under Stress*. Boulder, Colorado : Lynne Rienner, p. 47-63.

Ben-Gourion signa l'« Ordonnance de l'Armée de Défense d'Israël » qui fut publiée le 31 mai suivant.³³⁸

Ben-Gourion considérait la création d'une armée israélienne originale comme l'expression de l'officialité et comme l'ultime réponse aux « maux de l'exil ». Selon lui, *Tsahal* n'est pas seulement un corps combattant veillant à l'existence de l'Etat d'Israël et surveillant ses frontières, mais également un corps à vocation historique – à savoir modifier le visage du peuple. Dès sa création, *Tsahal* a été défini comme « armée du peuple » – agissant pour le peuple, suivant les directives du peuple. Le service dans ses rangs est obligatoire pour chaque jeune (excepté les Arabes et les Juifs ultraorthodoxes).³³⁹ Ainsi, l'armée représente une part considérable de l'éthique nationale. Ce modèle est spécifique à Israël, à la différence de la plupart des pays du monde où l'armée est une armée de volontaires rémunérés³⁴⁰. *Tsahal* est chargé de missions nationales qui dépassent de beaucoup les missions habituelles d'une armée : intégration d'immigrants, enseignement de l'hébreu, intégration de jeunes déscolarisés, préparation aux examens du baccalauréat, formation et accompagnement en agriculture, etc. pour toutes ces raisons, l'armée est considérée comme un système réducteur d'écart dans la société israélienne. Toutefois, au fil du temps, l'armée a été également perçue comme un corps façonnant les classes et l'appartenance future à la société suivant les unités dans lesquelles le service effectué, les grades acquis et les performances réalisées.³⁴¹

D'un point de vue plus large, Sheffer et al. affirment que le secteur de la sécurité et plus particulièrement *Tsahal* fixent l'ordre du jour public et civil en Israël et font pression sur les décisionnaires civils.³⁴² Kimmerling désigne *Tsahal* comme l'un des principaux

³³⁸ 4^e Ordonnance du cabinet israélien, décrétant la création de l'Armée de Défense d'Israël, paragraphe 3 (1948). Récupéré du site officiel :

<http://www.archives.mod.gov.il/pages/Exhibitions/ExhibitionDesc.asp?AR=1&CG=&ID=2> [Hébreu]

³³⁹ Peres, S. (2009). Ben-Gurion and the People's Army. Dans P. Yehezkeally (éd.), *Tsahal, People's Army and Professional Army*. Tel Aviv : Ministry of Defense Publishing house, p. 17-24. [Hébreu]; Shelah, O. (2008-9). *Tsahal : Gaps between Ethos and consciousness and reality*. Dans P. Yehezkeally (éd.), *Ibid.*, chap. 4, p. 37. [Hébreu] ; Barzilai, G. (2003). Political and Juridical culture in Israel. Dans E. Yaar et Z. Shavit (éds.), *Trends in Israeli Society*. Tel Aviv : Open University Press, vol. 2, p. 722. [Hébreu]

³⁴⁰ Dromi, U. (2002). *The Contract between Tsahal and Israeli Society – obligatory service*. Jérusalem : Israel Democracy Institute, p. 24-30. Récupéré du site officiel : http://www.idi.org.il/PublicationsCatalog/Documents/BOOK_7021החוויהבניצחוןהצלהלהכרההישראלית/ [Consulté le 14 2 2015] [Hébreu]

³⁴¹ Dromi, U. (2002). *Ibid.*

³⁴² Sheffer, G., Barak, O. et Oren, A. (éds.) (2008). *An Army with a State : new look into the relationship between the security sector and Israeli citizens*. Jérusalem : Carmel, p. 7-15. [Hébreu]

piliers de l'hégémonie sioniste politique d'Israël. D'après lui, *Tsahal* sert de plateforme à une « religion civile » – l'« officialisme ». ³⁴³ Cependant, de par sa nature d'« armée du peuple », on y découvre également au fil des années les blessures causées par les scissions qui caractérisent la société israélienne : polarité politique, mondialisation, écarts sociaux et augmentation du niveau de vie, qui pénètrent et influencent le discours interne et externe de *Tsahal*.

2.3.3 Arabes israéliens

La déclaration d'indépendance reconnaît la minorité arabe en Israël et s'adresse aux Arabes résidant en Israël en les appelant à s'impliquer dans la construction de l'Etat en tant que citoyens égaux en droits ; « Nous demandons – face à l'agression dont nous sommes l'objet depuis quelques mois – aux fils du peuple Arabe de l'État d'Israël de préserver la paix et de prendre leur part dans l'édification de l'État sur la base d'une égalité complète des droits et devoirs et d'une juste représentation dans tous les organismes provisoires et permanents de l'État. » ³⁴⁴

Cependant, les relations entre la population juive et la vaste minorité arabe qui représente 20% de la population, ³⁴⁵ se caractérise par des écarts, par des relations de méfiance et par une prudence réciproque. Les raisons de ces rapports sont nombreuses et résultent de la perception qu'a la minorité arabe vivant en Israël des immigrants juifs qu'ils considèrent comme des « envahisseurs », de la complexité des relations entre Israël et ses voisins arabes, de l'histoire de la population arabe en Israël, de la complexité d'Israël en tant que démocratie ethnique et de la scission politique au sein de la population juive entre « faucons » et « colombes ». ³⁴⁶ Les Arabes israéliens ont été mis en marge de la vie politique et sociale de l'Etat. Selon Aranoff, c'est le paradigme sioniste qui fixe les limites de la légitimité en politique israélienne et donc, les groupes qui ne prennent pas part au débat sur l'interprétation de la vision sioniste, par non-acceptation de l'idéologie sioniste ou par opposition à elle, ont été rejetés en marge de la vie politique. ³⁴⁷ Toutefois, la culture arabe israélienne avec tout ce qu'elle comporte de différences, se fait de plus en plus partie intégrante des autres cultures

³⁴³ Kimmerling, B. (2004). Ibid., p. 150-151.

³⁴⁴ Déclaration d'Indépendance de l'Etat d'Israël. Ibid.

³⁴⁵ Bureau israélien des statistiques. *Population of Israel by years*. Récupéré du site officiel : http://www.cbs.gov.il/shnaton65/st02_01.pdf [Consulté le 21.6.15] [Hébreu]

³⁴⁶ Kimmerling, B. (2004). Ibid., p. 97-106.

³⁴⁷ Yaar, E. et Shavit, Z. (2001). Ibid., p. 183 ; Aranoff, M. (1993). Ibid.

présentes en Israël. Telle qu'elle s'est modelée au fil du temps, cette culture arabe spécifique est tout à fait différente de l'ensemble de la culture palestinienne, même si elle en fait partie. Bien que ne reconnaissant pas le droit exclusif du peuple juif sur la terre d'Israël, elle reconnaît la complexité des relations entre les deux peuples qui luttent pour la même terre, ainsi que l'hétérogénéité et la diversité de la société et de la culture israéliennes. Pourtant, de toutes les populations, les cultures et les secteurs existant en Israël – c'est la population arabe qui représente le défi le plus sérieux quant à la nature, l'identité et les règles du jeu qui y ont cours.³⁴⁸

2.3.4 Alya (immigration)³⁴⁹

Yoram Ben-Porath est persuadé que l'immigration ou *Alya* était un besoin vital pour l'Etat naissant et pour le renforcement de sa puissance. Il attribue les cycles de croissance en Israël aux cycles d'immigration.³⁵⁰ Tandis que l'initiative et la responsabilité de l'immigration étaient celles des immigrants eux-mêmes avant la création de l'Etat, un changement est intervenu ensuite en ce domaine avec sa proclamation. L'Etat d'Israël s'est fixé le « rassemblement des Juifs en exil » et l'*Alya* comme l'une des pierres d'angle de sa propre réalisation et de son idéologie. Ainsi, dès le début des années 70, l'Etat a pris sur lui l'initiative et l'organisation d'opérations de sauvetage et d'immigration des Juifs en Israël.³⁵¹

Les grandes vagues d'immigration arrivées dans la première décennie suivant la création de l'Etat ont compté près d'un million d'*Olim* dont la moitié venait des pays de l'islam et l'autre moitié des pays d'Europe, si bien que le nombre de la population immigrante dépassait de beaucoup celui de la population d'accueil. Au fur et à mesure que sont passées les années et que les vagues d'immigration se sont faites plus nombreuses, on pouvait constater une baisse des motivations idéologiques et donc qualifier ces *alyas* d'immigrations d'ordre économique, social, politique ou en réaction à l'antisémitisme.³⁵² Toutes les vagues d'immigration ont provoqué des tremblements

³⁴⁸ Kimmerling, B. (2004). *Ibid.*, p. 403-404.

³⁴⁹ Voir Annexe 2 – *Alya* ou Immigration en Israël selon les périodes.

³⁵⁰ Ben-Porath, Y. (1989). *Israeli Economy – Growing pains*. Dans Y. Ben-Porath (éd.) *Israeli Economy – Growing pains*. Tel Aviv : Am Oved, p. 2 (7-28). [Hébreu] ; Ben-Porath, Y. (1989). *Combined growing of population and product: 1922-1982*. Dans Y. Ben-Porath (éd.) *Ibid.*, p. 29-39 (29-44). [Hébreu]

³⁵¹ Hacohen, D. (2001). *Immigration and Integration*. Dans E. Yaar et Z. Shavit (éds.), *Ibid.*, p. 366-369, 390-391. [Hébreu] ; Hacohen, D. (éd.) (1998). *Ingathering of Exiles : Alya to the Land of Israel – Myth and Reality*. Jérusalem : Zalman Shazar Center, p. 9. [Hébreu] ; Yaar, E. et Shavit, Z. (2001). *Ibid.*, p. 164-165.

³⁵² Hacohen, D. (1998). *Ibid.*, p. 298-316.

de terres sociaux et de nombreuses secousses secondaires en Israël.³⁵³ L'alya des années 50 est considérée comme le facteur le plus important dans le modelage de la société israélienne. L'immigration massive et son hétérogénéité, comprenant aussi bien des rescapés de la shoah, originaires d'Europe, que des *Olim* venus de pays orientaux, le tout sur fond de pénurie en ressources économiques nationales pour les intégrer, ont engendré une inégalité socioéconomique à base ethnique dont les séquelles sont encore perceptibles aujourd'hui dans la stratification sociale en Israël. La politique du creuset n'était pas tolérante envers la diversité des *Olim*.³⁵⁴ De plus, l'installation des immigrants dans la périphérie géographique qui contribua à renforcer leur marginalisation, et la relation ambiguë des anciens et anciens immigrants fixèrent les limites de leur capacité à évoluer sur l'échelle sociale. Ces écarts se sont également répercutés sur les deuxième et troisième générations et ont accru l'aliénation sociale et culturelle.³⁵⁵

Les vagues d'immigration des décennies suivantes furent plus modérées mais consistantes, et comptaient essentiellement des *Olim* venus des pays d'Amérique du Sud et du Nord, d'Afrique du Sud, d'Europe de l'Est et de l'ex-URSS.³⁵⁶ Leur intégration économique et l'amélioration du niveau de compétence de ces immigrants ont constitué un facteur significatif dans l'augmentation de la productivité du pays jusqu'au milieu des années 60 ou au début des années 70. L'alya du début des années 70 d'immigrants venus des pays de l'Union soviétique était restreinte en comparaison de l'ampleur des vagues d'immigration des décennies précédentes. Son intégration s'effectua dans le contexte d'une politique plus libérale et elle a contribué à l'avancement technologique sur le marché israélien. Les origines ashkénazes de la plupart de ces immigrants accrurent la conscience de la discrimination subie par les immigrants orientaux des années 50 et éveillèrent des vagues de protestation, en partie politiques. Cette protestation se traduisit essentiellement par un activisme social et par la fondation du mouvement des Panthères noires israéliennes en 1971 qui s'insurgeaient

³⁵³ Kimmerling, B. (2004). *Ibid.*, p. 494.

³⁵⁴ Selon David Ben-Gourion : « ...Nous avons besoin de gens nés travailleurs. Il faut faire plus attention au facteur local des communautés d'origine orientale, aux Yéménites et aux Sépharades dont le niveau de vie et les exigences sont inférieures à celles des travailleurs venus d'Europe, et qui pourront concurrencer avec succès les Arabes. » Dans Even-Shoshan, Z. (1963-1966). *History of the Labor movement in Israel*. First Book, p. 123. [Hébreu]

³⁵⁵ Hacoheh, D. (2001). *Ibid.*, p. 366-369, 374 ; Yaar, E. et Shavit, Z. (2001). *Ibid.*, p. 43-44.

³⁵⁶ Bureau israélien des statistiques (2011). *Immigrants by period of immigration*. Yearly Statistical abstract of Israel, p. 230-231. Récupéré du site officiel : http://www.cbs.gov.il/shnaton62/st04_02.pdf [Hébreu]

contre la discrimination et l'inégalité dont faisaient l'objet les *Olim* d'origine orientale (*Mizra'him*) depuis la création de l'Etat.³⁵⁷

Entre novembre 1984 et janvier 1985 fut menée l'« Opération Moïse » qui a permis le transfert en Israël de près de 700 *Olim* en provenance d'Ethiopie. Ces immigrants qui se distinguaient par la couleur noire de leur peau, ont souffert de leur différence culturelle et sociale, laquelle a rendu leur intégration plus difficile ; mais ils se distinguaient également par leur religiosité et par leur traditionalisme, par leur moyenne d'âge relativement jeune et par leur vive volonté de s'assimiler et de s'intégrer dans la société israélienne de manière totale et égalitaire.³⁵⁸

Avec la deuxième vague d'immigration des pays de l'Union soviétique qui se produisit en 80-90 sont arrivés près de 670 mille personnes, formant ainsi le groupe ethnique le plus important qui soit entré en Israël.³⁵⁹ Cet état de fait ajouté à l'hétérogénéité du groupe, à une haute estime de soi, à la politique d'intégration directe du gouvernement israélien et à la haute capacité d'assimilation des *Olim* ont facilité leur intégration et créé une concurrence tout en inspirant la crainte au sein de la population ancienne.³⁶⁰

2.3.5 Conception idéologique économique

L'analyse économique large des cinquante premières années de l'Etat d'Israël concerne les vagues d'immigration, les institutions nationales, la dépendance vis-à-vis de la politique étrangère américaine et la lutte idéologique entre les valeurs du mouvement travailliste et du sionisme socialiste, et plus tard les partisans de l'économie de libre marché. Dès la création de l'Etat et jusqu'après la guerre de Kippour en 1973 s'est élaborée une économie contrôlée par l'Etat dont le but était de réfréner les intérêts égoïstes de l'individu et de concrétiser la construction du pays via l'intégration des alyas. Afin d'assurer un partage équitable des ressources, fut étendu un vaste filet d'interventions de l'Etat comprenant entre autres, la répartition de la population, le développement des régions limitrophes, le contrôle du marché et du capital, des devises étrangères et du commerce international, ainsi qu'une grande emprise de l'Etat et de la

³⁵⁷ Hacoen, D. (2001). *Ibid.*, p. 386-389, 445.

³⁵⁸ Hacoen, D. (2001). Immigration and Integration. Dans E. Yaar et Z. Shavit (éds.), *Trends in Israeli Society*, p. 456-459, 390-391. [Hébreu] ; Kimmerling, B. (2004). *Ibid.*, p. 441-442, 453.

³⁵⁹ *Ibid.*, p. 410-412.

³⁶⁰ Lissitsa, S. et Pers, Y. (2000). Olim from The Soviet Union to Israel – Forming an identity and intergration processes. *Israeli Sociology* 3(1), p. 9-10 (7-30). [Hébreu]

population sur la production. Tous ces éléments firent alors d'Israël l'économie la plus socialiste après l'URSS.³⁶¹

Pendant près de quarante ans, le gouvernement, les entreprises de la *Histadrout* et les kibboutzim possédaient plus de 40% des moyens de production et avaient le contrôle des sociétés commerciales en Israël. Cette structure extrême définit alors Israël comme une créature hybride entre démocratie libérale et état communiste. Dans cette structure gouvernementale centraliste qui comprenait aussi le contrôle du crédit, il n'était pas possible de développer des affaires commerciales et de fournir suffisamment d'emplois, pas plus que d'offrir le niveau de vie occidental auquel s'attendaient la plupart des Israéliens.³⁶² Comme cela sera détaillé plus loin, l'économie israélienne des quarante premières années est qualifiée par les analystes, même s'ils n'appliquent pas l'approche de Simhon, d'économie mixte, aux visages multiples, basée sur un régime socialiste aux traits capitalistes et sur une gestion centralisée, keynésienne – économie socialiste fondée sur des capitaux privés importés, n'excluant pas la propriété privée de capitaux et de moyens de production et encourageant les investissements privés. En tant que telle, cette économie a renforcé les entreprises de la *Histadrout*, non pas comme facteurs de bien-être pour les ouvriers ou de changement social, mais comme étant au service des objectifs nationaux, répartissant la propriété des capitaux et des moyens de production entre le secteur public, les travailleurs et le secteur privé et déterminant ainsi les grandes lignes du mode de gestion du marché selon une approche keynésienne, favorisant et encourageant l'entrepreneuriat privé.³⁶³

A travers toutes les périodes, l'Etat officiel d'Israël a instauré un dispositif de collecte de fonds et d'investissements afin de promouvoir le marché économique et d'établir l'infrastructure sociale en Israël. Le dispositif le plus institutionnalisé fut le Bonds, créé en septembre 1950. Ce dernier est chargé de vendre des obligations de l'Etat d'Israël aux Juifs de la diaspora. Dans les années 60 du XX^e siècle, il était l'une des principales sources de revenus du budget gouvernemental pour le développement, ayant servi à réaliser de nombreux projets au cours des premières décennies de l'existence

³⁶¹ Yaar, E. et Shavit, Z. (2001). Ibid., p. 189-191.

³⁶² Simhon, A. (2011). *The Israeli economy: From the managing hand to the invisible hand*. Ben Shemen : Modan publishers, p. 40-42. [Hébreu]

³⁶³ Sternhell, Z. (1986). Ibid., p. 224-225, 403-409.

d'Israël.³⁶⁴ Le flux des dons en provenance de l'étranger favorisa la poursuite d'une économie centraliste et la création d'un marché dualiste dans lequel une partie de la production était réalisée par le secteur privé et l'autre par le gouvernement et la société générale coopérative des travailleurs juifs en Israël (*Hevrat Ha-Ovdim*).³⁶⁵ Face à cela se souleva une critique non négligeable contre la dépendance créée vis-à-vis des dons et l'assistance escomptée de sources étrangères.³⁶⁶ Ce dispositif a créé le lien entre le capital et l'autorité gouvernementale, sachant qu'une partie des affaires commerciales transmises aux donateurs par les politiques a constitué la base de formation de groupes d'intérêt sur le marché israélien, eux-mêmes devenus l'un des facteurs essentiels d'influence sur le partage des revenus et sur l'inégalité en Israël.³⁶⁷

La plus grande partie de la période du milieu des années 50 à la guerre de Kippour (1973) se caractérisa par une croissance rapide (à l'exception de la récession de 1966-67). En plus de l'augmentation constante du budget de la sécurité, des ressources ont été attribuées à l'extension des services sociaux, essentiellement en réponse à la protestation des Panthères noires.³⁶⁸ Bichler et Nitzan considèrent que l'accumulation du capital en Israël jusqu'aux années 70 était fonction de la combinaison des intérêts mondiaux et en particulier américains, avec notamment la volonté d'assurer la circulation du pétrole tout en préservant la stabilité politique. Les gratifications et emprunts qu'Israël a reçus des Etats-Unis sont presque directement passés aux mains des grandes entreprises d'armement américaines dont certaines avaient investi en Israël généralement avec le concours des groupes de capitaux israéliens³⁶⁹ – dont les

³⁶⁴ Projets tels que : l'Aqueduc national d'Israël, les usines de la Mer Morte, la centrale électrique de Hadéra et le développement des ports de Haïfa, d'Ashdod et d'Eilat. Récupéré du site de l'Israel Bonds : <http://www.israelbonds.com/Learn/History.aspx> [Consulté le 9.8.12] [Hébreu]

³⁶⁵ Simhon, A. (2011). Ibid., p. 101.

³⁶⁶ Bar-Yosef, R. et Shelah, I. (1972). Models of economic organization and activity. Dans : Ibid., p. 430-432 (377-549). [Hébreu]

La critique mit en avant des revendications idéologiques, politiques et sociales et mit en garde contre les résultats dévastateurs de cette méthode de collecte. L'article d'Eliezer Livneh du mois d'avril 1958 dans le journal *Haaretz* exprime de manière typique cette crainte : « ... je suis convaincu que ce régime de « mendicité » (les fonds importants qui entrent en Israël sans contrepartie – T.A.) détruira notre société et notre pays de l'intérieur... Le processus fondamental de développement de l'économie, du peuplement et de l'intégration des immigrants ne doivent pas être financés par les philanthropes. Cela est nuisible car cela ne conduit pas au développement d'une économie autonome... »

³⁶⁷ Bichler, S. et Nitzan, J. (2007). *War Profits, Peace Dividends*. Haïfa : Pardes, p. 134-135, 194-198. [Hébreu] ; Ben-Porat, A. (2001). Social inequality in Israel. Dans E. Yaar et Z. Shavit (éds.), Ibid., p. 553. [Hébreu]

³⁶⁸ Bruno, M. (1989). External Shocks and Internal Responses: Israel's macroeconomic performance 1965-1982. Dans Y. Ben-Porath, Ibid., p. 365 (365-392). [Hébreu] ; Gur, O. (1989). Civilian Public expenditures in Israel. Dans Y. Ben-Porath, Ibid., p. 231 (230-271). [Hébreu]

³⁶⁹ Le groupe CDC Control Data (fin des années 60), le trust Pratt & Whitney acquit Bet Shemesh Engines (1984), Elbit fut achetée par IDB ; Siemens entra en collaboration avec Elisra ; L'Oréal en

principaux se sont, en conséquence, imposés dans les domaines de l'armement et des finances. Au cours des décennies suivantes, dans les années 70 et 80, Israël s'est distinguée par une gestion politico-économique que Bichler et Nitzan qualifient de « Keynésianisme militaire » – augmentation des demandes officielles parallèlement à un processus de centralisation commerciale accompagné d'une croissance lente et de fortes dépenses sécuritaires, et à l'accentuation de la polarisation du secteur des affaires avec l'institutionnalisation de l'économie en groupes de capitaux dominants.³⁷⁰ Résultat – une inflation galopante sur fond de marasme et de chômage. Les chiffres de l'inflation en Israël atteignant plus de 30% après la guerre de Kippour,³⁷¹ et l'augmentation effrénée des dépenses du gouvernement ont conduit à une interruption complète de la croissance économique. Cette interruption doublée du fort taux de chômage, des frictions internes sur les plans économique et social et d'une impression générale de confusion, entraîna une vague d'émigration nuisible à la vision sioniste du creuset entre exilés et immigrants.³⁷² Cette rupture constitua un terrain favorable à l'implantation du concept de l'économie de marché par la suite.

2.3.6 Le bouleversement politique

Malgré le pluralisme de la structure politique israélienne, le parti travailliste fut depuis la création de l'Etat et pendant 29 ans, le parti dominant en Israël, placé au cœur des coalitions du gouvernement dont il garantissait la stabilité. Ses représentants occupaient les postes-clés de Premier ministre et de ministres des Affaires étrangères, des finances, de l'éducation et de la défense.

Les évènements régionaux et mondiaux qui suivirent la guerre des Six jours (1967) et celle de Kippour (1973), les transformations démographiques, économiques et celles survenues dans les couches sociales ont entraîné un revirement de l'électorat et rongé peu à peu le soutien aux partis du mouvement travailliste. L'apogée de ce changement s'est produit aux élections de 1977 où le parti *Ma'arakh* – alliance politique des partis majeurs de gauche en Israël, avait régressé d'un tiers de ses sièges au profit du parti du

coopération avec des firmes israéliennes d'armement pour exporter des armes. D'après Bichler, S. et Nitzan, J. (2007). Ibid., p. 396-399, 427-430. [Hébreu]

³⁷⁰ Bichler, S. et Nitzan, J. (2007). Ibid., p. 352-374. ; Simhon, A. (2011). Ibid., p. 86. ; Berglas, E. (1989). Defense and the Economy: The Israeli Experience. Dans Y. Ben-Porath, Ibid., p.199-221, (199-229).

³⁷¹ Simhon, A. (2011). Ibid., p. 57. ; Bichler, S. et Nitzan, J. (2007). Ibid., p. 282-294.

³⁷² Bruno, M. (1989). Ibid., p. 365-366. ; Lamdeni, R. (1989). Emigration from Israel. Dans Y. Ben-Porath, Ibid., p. 179-182 (179-198). [Hébreu]

Likoud et du nouveau centre – *Shinouï* également appelé *Dash*, mouvement démocratique pour le changement.

L'élection du *Likoud* au pouvoir a modifié les schémas de comportement entre les partis. Le paysage politique est passé d'un système à parti dominant, à un système bipolaire opposant deux grands blocs – *Likoud* et *Ma'arakh*, dont aucun n'a obtenu de majorité à la *Knesset*, parlement israélien, ce qui les a systématiquement contraints à obtenir le soutien de partis religieux ou autres pour créer leur coalition.³⁷³

Cette élection du *Likoud* avec le parti national de droite *Hérout* ainsi au pouvoir, et la constitution des deux blocs a mis en évidence les écarts de positions entre la droite et la gauche et a conduit à la radicalisation des oppositions politiques. Horowitz et Lissak expliquent que ces changements de pouvoir n'étaient pas liés à des renversements de régime, puisque les normes politiques – parlementaires, étaient ancrées et adoptées par tous les partis, mais que la population avait le sentiment général d'un changement d'ordre culturel et social, au-delà de la simple passation de pouvoir, d'où le choix du terme « bouleversement » (*Mahapakh*).³⁷⁴ Ils répertorient les principales transformations survenues dans la conduite publique des partis et soulignent l'affaiblissement de l'élément idéologique dans leur activité ainsi que le relâchement du lien entre leur politique et leurs racines idéologiques. Leurs positions se sont faites essentiellement politiques, négligeant l'aspect social. Ce processus a affaibli la gauche sociale comme option socioéconomique. Les services offerts par les partis dans le cadre de mouvements sociaux ont été réduits et relayés par les services gouvernementaux, en particulier dans les domaines de l'éducation et de la bienfaisance. L'information sur les partis est passée des penseurs aux professionnels du marketing politique et la presse est devenue politiquement indépendante, laissant s'exprimer les conflits publics sans pour autant se fonder sur un parti politique.³⁷⁵

2.3.7 Néolibéralisme

La fin des années 70 et les années 80 du XX^e siècle sont une période de lutte conceptuelle entre le régime économique centraliste et l'appui sur l'aide américaine d'une part, et celui d'une « économie de marché »³⁷⁶ d'autre part. A cette époque, un

³⁷³ Horowitz, D. et Lissak, M. (1990). *Distress in Utopia : Israel – an overburdened society*. Tel Aviv : Am Oved, p. 217-219. [Hébreu]

³⁷⁴ Horowitz, D. et Lissak, M. (1970). *Ibid.*, p. 222-223.

³⁷⁵ Horowitz, D. et Lissak, M. (1970). *Ibid.*, p. 224-225.

³⁷⁶ Bichler, S. et Nitzan, J. (2007). *Ibid.*, p. 53, 396-405.

petit groupe de partisans de l'économie de libre marché selon le lauréat du Prix Nobel, Milton Friedman, dirigée par Daniel Doron, a poussé Israël à une privatisation de masse et à la dérégulation (proche du « thatchérisme »),³⁷⁷ tout en mettant en garde contre l'approche socialiste. Les chefs de file de ce groupe néolibéral ont appelé à adopter un « nouveau manifeste sioniste » qui placerait l'éthique du libéralisme économique au centre de la société.³⁷⁸

L'arrivée du Likoud au gouvernement en 1977 a garanti l'institution des tendances néolibérales dans l'esprit de réformer le marché. Le professeur Milton Friedman fut alors invité à développer un plan de transformation d'Israël en acteur compétitif sur le marché économique mondial. Suivant un processus complexe, le gouvernement du Likoud a entrepris vers la fin des années 70, une politique d'industrialisation qui conduisit à une nouvelle répartition de la main d'œuvre, à une amélioration de sa qualité et de sa qualification et à une meilleure participation des femmes et des Arabes au monde du travail. Parallèlement, cette politique entraîna une forte baisse des employés agricoles.³⁷⁹ De plus, il fut instauré une réforme du régime du cours boursier qui, jusqu'alors, était décidé par le gouvernement, ce qui en réalité, venait « briser » l'un des symboles les plus abhorrés de l'économie dirigiste.³⁸⁰ A partir de 1985, le gouvernement israélien institua une réforme extensive sur le marché du capital dont le principe fut appliqué progressivement et partiellement, passant de l'implication du gouvernement vers les processus de libéralisation du marché.³⁸¹

Le maintien de cette approche d'un Etat centraliste, du milieu des années 60 jusqu'aux années 90, coûta au pays un secteur public gonflé, occupant 80% de l'ensemble de l'économie, et un marché du capital presque entièrement nationalisé. La chute des actions bancaires en 1983 provoqua une crise qui a entraîné la nationalisation des grandes banques israéliennes et apporté une preuve supplémentaire et douloureuse de l'urgente nécessité de réformer le système économique. Appliquant des mesures perçues comme une « conversion du socialisme en populisme », le gouvernement a abandonné toute supervision sur les dépenses officielles. De ce laxisme excessif

³⁷⁷ Le thatchérisme est une politique de privatisation particulièrement inflexible, qui s'est accompagnée d'une rivalité politique musclée contre ses opposants.

³⁷⁸ Simhon, A. (2011). Ibid., p. 87 ; Seliktar, O. (2009). Ibid., p. 161-163 ; The Israel Center for Social and Economic Progress (ICSEP), Récupéré du site de la revue : <http://icsep.org.il/en/commentary/full/milton-friedman-and-israel> [Consulté le 26.8.12] [Hébreu]

³⁷⁹ Seliktar, O. (2009). Ibid, p. 160.

³⁸⁰ Simhon, A. (2011). Ibid., p. 50-53.

³⁸¹ Seliktar, O. (2009). Ibid., p. 160-161.

s'ensuivit un énorme déficit budgétaire dont la conséquence fut une inflation de plus de 400% en 1984 et un commerce déséquilibré, laissant Israël avec des réserves de devises plus amoindries que jamais.³⁸²

Les processus de **mondialisation** et de **libéralisation** du marché israélien font déjà leur apparition dans les années 80 alors que de grandes entreprises américaines recherchaient des marchés en développement à l'extérieur des Etats-Unis. Le processus de mondialisation, les pressions exercées par le gouvernement américain pour éliminer les obstacles douaniers et fiscaux et surtout pour assouplir le marché du travail, parallèlement aux changements intervenus dans les relations internationales suite à l'effondrement de l'Union soviétique au début des années 90, créèrent un nouvel ordre mondial dans lequel Israël s'est également intégré. Dans cet ordre capitaliste mondial, s'est renforcée la puissance des grandes entreprises qui avaient désormais moins recours aux institutions de force de l'Etat-nation, tandis que s'est érodée celle de l'Etat en tant que régulateur des crises de la demande et contrôleur des marchés des capitaux et du travail. En Israël, l'ensemble de ce processus de privatisation massive, l'affaiblissement de l'impact de la *Histadrout*, le renforcement de la puissance des banques et de leur centralisme, la constitution de grandes entreprises couvrant divers domaines économiques et l'implication ascendante des capitaux étrangers dans l'économie israélienne – se sont déroulés sur fond de politique économique déclarée comme économie du « laissez-faire ».³⁸³ Horowitz et Lissak attribuent à l'affaiblissement de la structure de partis tel qu'il a été décrit plus haut, la raison de la transmission d'une importante part des fonctions déterminant la politique économique des mains de l'Etat à celles d'organismes publics apolitiques et regroupant tous les partis comme l'Association des employeurs, l'Association des Industriels d'Israël, la Fédération des chambres de commerce israéliennes, etc. ainsi que la création d'une « économie entrepreneuriale » dans laquelle se traitent des accords résultant de négociations gérées par les intérêts et non par des instructions officielles.³⁸⁴ Amir Ben-Porat mesure à quel point le changement socioéconomique a conduit à l'inégalité sociale en Israël.³⁸⁵

³⁸² Seliktar, O. (2009). Ibid, p. 163-165.

³⁸³ Bichler, S. et Nitzan, J. (2001). Ibid., p. 54, 425-430. ; Grinberg, L. (2001). Social political economy. Dans E. Yaar et Z. Shavit (éds.), Ibid., p. 686-688. [Hébreu]

³⁸⁴ Horowitz, D. et Lissak, M. (1970). Ibid., p. 225-226.

³⁸⁵ Ben-Porat, A. (2001). Ibid., p. 488.

2.3.8 Israël – Etat-providence

En tant qu'Etat juif et foyer du peuple juif, l'Etat d'Israël s'est établi sur la base des principes moraux et des valeurs de solidarité et d'assistance à autrui correspondant à la tradition juive, comme ils ont été décrits au début de cette partie, associés aux valeurs du socialisme sous-jacents au mouvement sioniste. L'union de ces valeurs a conduit à la création d'Israël comme Etat-providence reconnaissant les droits de ses travailleurs à bénéficier d'horaires bien définis avec jours fériés et congés payés, ainsi que son obligation d'assurer le bien-être de ses citoyens et sa responsabilité vis-à-vis de leur qualité de vie quelle que soit leur activité de production.³⁸⁶ Cette responsabilité se concrétise dans la législation très étendue sur le droit des citoyens israéliens à recevoir de l'Etat toute une variété de services sociaux, entre autres assurances sociales (revenu minimum de subsistance), éducation, santé et services d'aide à la personne destinés en particulier aux plus faibles.³⁸⁷ Ceux-ci sont financés par l'Etat, déterminés dans le cadre du budget officiel et dispensés via une infrastructure organisationnelle de services de bienfaisance répartis dans tout le pays, les principaux étant : le *Bitoua'h Leoumi* (Assurances sociales), les écoles et hôpitaux publics, les foyers pour handicapés physiques et mentaux, ainsi que les départements de bienfaisance auprès des municipalités qui fournissent un large éventail de services sociaux à la population.

Le financement du gouvernement s'applique aussi bien aux services stipulés par la loi qu'à d'autres envers lesquels l'Etat n'a pas d'engagement comme l'aide au logement des familles et aux célibataires en détresse, l'octroi d'un « panier d'intégration » en aide aux nouveaux immigrants, l'aide aux étudiants pour le financement de leurs études, la participation au séjour des personnes âgées dans les instituts dédiés, le financement de foyers pour femmes battues, le création de centres d'accueil d'urgence pour enfants, etc.

Dès la création de l'Etat et jusqu'à la fin du XX^e siècle, les « paiements de transfert » ont été placés au centre de la politique de bienfaisance israélienne. Dans ce cadre, des fonds ont été attribués par le gouvernement directement à des particuliers afin de redistribuer les revenus des citoyens. Parmi ces versements, on compte par exemple les

³⁸⁶ Adler, Ch. et Kahana, R. (1972). Political structure and political institutions. Dans S.N. Eisenstadt et al. (éds.). Ibid., p. 172-173, 383, (159-375). [Hébreu] ; Bar-Yosef, R. et Shelah, I. (1972). Ibid., p. 436-443.

³⁸⁷ Voir par exemple les lois sur : la scolarité obligatoire de 1949 [5709], les services d'assistance de 1958 [5718], le revenu minimum de subsistance de 5741 [1980], les assurances sociales (formulation combinée) de 1995 [5755]. [Hébreu]

RMI, les allocations de chômage et les allocations familiales. Ceux-ci sont également l'expression d'une politique des partis, ceux qui représentent les couches sociales les plus faibles faisant pression sur le gouvernement. Jusqu'à la fin du XX^e siècle, les bénéficiaires des paiements de transfert étaient en nombre ascendant et le volume des fonds ainsi versés atteignait plus de 14% du produit national. Toutefois, les paiements de transfert n'ont pas réussi à éviter l'augmentation des chiffres de la pauvreté et de l'inégalité en Israël. La critique a affirmé que ces paiements encourageaient la non-intégration dans le monde du travail et qu'ils ne faisaient que consolider et étendre le phénomène de la pauvreté.³⁸⁸ Dans son rapport prévisionnel pour l'année 2000, la Banque d'Israël soutenait les paiements de transfert comme un instrument économique pour la réduction des écarts à court terme, tandis qu'à long terme, la solution se trouvait dans l'augmentation du budget dans l'éducation.³⁸⁹

De par sa nature d'Etat-providence, l'Etat d'Israël participe également au financement des activités d'organismes non-gouvernementaux, bénévoles, ou privés d'entreprises, qui offrent soit des services officiels, comme les caisses de maladie fonctionnant dans le cadre de la loi officielle du *Bitoua'h Leoumi* (Assurances sociales), ou des sociétés d'aide à la personne fonctionnant dans le cadre de la loi sur l'aide médicalisée aux personnes âgées dépendantes, soit divers autres services que l'Etat est intéressé de fournir à la population, notamment aux handicapés mentaux, aux enfants en danger ou encore des services institutionnels aux personnes âgées.³⁹⁰

2.3.9 Ecarts sociaux en Israël

L'analyse de l'inégalité et des écarts sociaux en Israël est une tâche complexe qui nécessite de choisir entre plusieurs théories et définitions. Ben-Porat explique que l'inégalité sociale est un phénomène structurel s'exprimant dans la différence d'accès des personnes aux ressources économiques, sociales, politiques et autres et à leur capacité à s'approprier des ressources ou à maîtriser leur attribution. Les origines de l'inégalité tiennent à la structure de la société concernée et à sa culture. Pour mesurer

³⁸⁸ Geva, Y. et Habib, J. (1989). The Development of The Transfer System and the Redistribution of Income. Dans Y. Ben-Porath (éd.). Ibid., p. 272-283. [Hébreu] ; Ben-Porat, A. (2001). Ibid., p. 569. [Hébreu]

³⁸⁹ Rapport de la Banque d'Israël (1999). Chap. 5. *Objectifs de let pour les années à venir*. Récupéré du site officiel de la Banque d'Israël : <http://www.boi.org.il/he/NewsAndPublications/RegularPublications/Pages/Doch1999/doh99h.aspx> [Consulté le 7.6.12] [Hébreu]

³⁹⁰ Gidron, B., Katz, H. et Bar, M. (2002). Guidelines for the image of the Civil society in Israel. *Israeli Sociology*, 4(2), p. 369-400 [Hébreu].

l'inégalité dans un Etat-providence, il existe deux principaux indicateurs : l'un, le coefficient de Gini, examine le niveau d'égalisation dans la répartition des revenus dans l'Etat ;³⁹¹ l'autre, l'indicateur de pauvreté humaine (IPH), examine le pourcentage de personnes pauvres au sein de la population.³⁹² L'indicateur d'inégalité en Israël, défini par les Assurances sociales (*Bitoua'h Leumi*), est le « seuil de pauvreté » : montant des revenus et niveau de vie, moyen et médian, au-dessous duquel un ménage est défini comme pauvre.³⁹³

L'analyse de la société israélienne révèle différents écarts résultant du développement de l'Etat d'Israël, de données politiques et sécuritaires, démographiques, des caractéristiques nationales, et de la répartition des couches sociales qui la composent. La population israélienne comprend différents groupes (voir annexe 3). Parmi la diversité des modes de répartition des écarts existant en Israël, j'ai choisi pour les besoins de cette étude, celle du professeur Sammy Smooha qui considère 5 types d'écarts : l'écart de type national – entre Juifs et Arabes, l'écart de type ethnique – entre ashkénazes et sépharades (orientaux), l'écart de type social – entre riches et pauvres, l'écart de type politique – entre les gens de droite et les gens de gauche, et l'écart de type religieux – entre religieux et laïques.³⁹⁴

2.3.9.1 L'écart national entre Juifs et Arabes en Israël résulte de la définition de l'Etat d'Israël comme nation juive et des racines du conflit judéo-arabe.³⁹⁵ La création de l'Etat d'Israël, la détermination de ses frontières et la signature de l'armistice entre Israël et ses voisins en avril 1949 ont maintenu à l'intérieur du pays près de 156.000 Arabes, soit 14% de sa population. Ainsi, les institutions du jeune Etat ont dû faire face au défi moral, social et sécuritaire de définir ce qu'allait être le statut de cette minorité arabe dans une Etat juif. La population arabe demeurée dans les limites de la « ligne verte », se trouvait quant à elle, face à la décision soit de s'adapter à la nouvelle réalité d'une autorité étrangère et impopulaire implantée dans son pays, soit de s'y opposer et

³⁹¹ Les valeurs de ce coefficient varient entre 0 et 1. La valeur 0 indique une répartition égale (revenu égal pour tous les citoyens) et la valeur 1 indique que tous les revenus sont dans les mains d'un seul et même individu.

³⁹² Ben-Porat, A. (2001). Ibid., p. 482-495, 533-578.

³⁹³ Institut Reut. Définition de la notion de « seuil de pauvreté, en vigueur depuis le 29.5.07. Récupéré du site officiel : <http://reut-institute.org/Publication.aspx?PublicationId=1725> [Consulté le 29.7.12] [Hébreu]

³⁹⁴ Smooha, S. (1998). Class, Ethnic and National Cleavages and Democracy in Israel. Ministry of Education : *Bulletin for Civic education teachers*, 14, p. 1-24. Récupéré du site : <http://www.amalnet.k12.il/meida/ezrahot/alon/aezi0017.htm#t14> [Consulté le 5.4.12] [Hébreu]

³⁹⁵ Smooha, S. (1998). Ibid.

de lutter pour acquérir son indépendance ou pour se séparer de l'Etat. La communauté arabe palestinienne passa de majoritaire à minoritaire en son pays et nombreux sont ceux parmi eux qui se dispersèrent et devinrent des réfugiés. Leur identité ne fut pas intégrée à celle de l'Etat, dont ils devinrent « sous-locataires ».³⁹⁶ La première loi sur la nationalité israélienne de 1950 rendit difficile le processus de naturalisation des Arabes d'Israël. Leur liberté de mouvement fut limitée, portant préjudice à leur droit à la vie privée, leurs terres furent réquisitionnées pour être placées sous contrôle militaire (1948-1966). Par ailleurs, la population juive et le gouvernement israélien considéraient le nationalisme palestinien comme contradictoire avec la nature d'Israël et comme une menace existentielle.³⁹⁷

Jusqu' à la guerre des Six jours en 1967, un statu quo s'établit entre Juifs et Arabes israéliens. La guerre des Six jours renversa la situation et ouvrit la voie au renforcement du clivage. A partir de là, il semblait que les deux parties avaient extrémisé leurs positions nationale et religieuse : le Juifs sont devenus après la guerre des Six jours, plus nationalistes et moins tolérants, et d'autre part l'émergence palestinienne qui suivit la guerre de Kippour en 1973 extrémisa les positions politiques des Arabes et les processus de modernisation renforcèrent en eux le sentiment d'infériorité et de marginalisation par rapport aux avancées rapides du progrès.³⁹⁸ Smootha affirme que la crainte et les réserves des Juifs sont à attribuer à l'entrée des Arabes israéliens sur la scène politique en tant que facteur plus impliqué depuis les années 70. Ceci renforça en effet l'inquiétude de la population juive qui n'était pas habituée à ce que les Arabes revendiquent l'égalité des droits.³⁹⁹

2.3.9.2 L'écart ethnique entre Ashkénazes et Sépharades résulte des processus d'intégration des immigrants d'origine orientale qui ont commencé à arriver en Israël dans les années 50. Familles nombreuses sans attache familiale ou sociale avec les anciens du *Yeshuv* pour la plupart d'origine européenne, leurs membres étaient sans grande éducation formelle et sans qualification professionnelle qui aurait permis de les employer dans l'industrie, sans expérience associative et sans autre choix que d'immigrer en Israël. Les *Olim* des pays orientaux ont souffert dès le début d'une faible image de marque, et ont été péjorativement qualifiés de « non-européens » et de

³⁹⁶ Barzilai, G. (2003). Ibid., p. 724.

³⁹⁷ Smootha, S. (1998). Ibid.

³⁹⁸ Yaar, E. et Shavit, Z. (2001). Ibid., p. XXIV-XXIX.

³⁹⁹ Smootha, S. (2001). Ibid., p. 231-235.

« génération perdue du désert ». ⁴⁰⁰ La domination ashkénaze, en particulier au sein du parti travailliste au pouvoir, a entraîné leur aiguillage vers les échelons les plus bas de la société, aussi bien du point de vue de leur installation dans les régions périphériques et de l'octroi de faibles ressources pour leur intégration que de celui de leur insertion comme travailleurs non spécialisés dans le monde du travail, sans possibilité d'avancement. Ressentie comme une offense, cette politique ségrégative accompagnée de la perspective d'un mépris de leur culture a provoqué en eux une blessure et nourri un sentiment de discrimination. ⁴⁰¹ L'accord des réparations allemandes signé en 1954, a ajouté les écarts économiques aux failles ethniques puisque ces indemnités amélioreraient exclusivement le statut et les revenus des originaires d'Europe. ⁴⁰²

A partir de la fin des années 60, l'écart culturel a commencé à s'atténuer entre Ashkénazes et Sépharades en Israël, une prise de conscience croissante et une nouvelle organisation politique ayant induit des changements dans les rapports à la puissance et au prestige. ⁴⁰³ Les progrès des Sépharades sur la scène politique étaient plus grands que sur la scène socioéconomique ou que vis-à-vis de leur influence culturelle. La transformation culturelle vécue par les orientaux, la protestation croissante et le pluralisme ethnique dans le monde, ont modifié les positions également en Israël et conduit à la reconnaissance officielle du patrimoine culturel des Juifs orientaux ainsi qu'à son insertion dans les programmes d'études. Le changement a été ressenti surtout dans la culture populaire quand la musique, la danse et la littérature orientales ont été assimilées comme partie intégrante de la culture israélienne moderne. Le passage à une économie néolibérale, capitaliste, a lui aussi réduit l'inégalité ethnique, sans toutefois la faire disparaître. ⁴⁰⁴

2.3.9.3 L'écart social entre riches et pauvres – dans les années 60, Israël était considéré comme un Etat égalitaire selon le coefficient de Gini. Cependant, dès les années 70, on assiste à une forte augmentation de l'inégalité, ⁴⁰⁵ conséquence directe de la croissance économique rapide qui a aussi caractérisé les pays développés tels que les Etats-Unis et l'Angleterre. ⁴⁰⁶ Jusqu'en 1973, la croissance israélienne fut

⁴⁰⁰ Smooha, S. (1998). Ibid., p. 8 ; Kimmerling, B. (2004). Ibid., p. 282-292.

⁴⁰¹ Kimmerling, B. (2004). Ibid., p. 294.

⁴⁰² Ben-Porat, A. (2001). Ibid., p. 543.

⁴⁰³ Ibid., p. 578.

⁴⁰⁴ Smooha, S. (1998). Ibid., p. 8-9.

⁴⁰⁵ Dans les années 70, le coefficient de Gini était déjà de 0,3 et vers la fin de la première décennie du XXI^e s., il avoisinait 0,4.

⁴⁰⁶ Simhon, A. (2011). Ibid., p. 65.

impressionnante. A partir de 1974, son rythme se ralentit et Israël compta dans ses rangs une couche sociale pauvre de gens ne travaillant pas ou, bien que travaillant, ne subvenant pas suffisamment à leurs besoins, à faible niveau d'éducation, habitant des quartiers défavorisés et des villes en développement, couche constituée de familles nombreuses (essentiellement Juifs ultraorthodoxes et Arabes) avec une classe moyenne dominante dans sa hiérarchie.⁴⁰⁷

2.3.9.4 L'écart politique entre les gens de droite et les gens de gauche tourne autour d'un axe aussi bien politico-idéologique que socioéconomique, et s'est creusé bien avant la création de l'Etat.⁴⁰⁸ Barzilai précise que le système politique du *Yeshuv* avant la création de l'Etat reflétait un pluralisme de pensées et de comportements correspondant à divers courants politiques et sociaux, de la gauche marxiste judéo-palestinienne, en passant par le Mapaï, le sionisme religieux, le camp civil (*Ma'hane Ezra'hi* – constitué essentiellement de libéraux et de révisionnistes) et jusqu'à la droite extrémiste et militante. Les grands courants se battaient entre eux pour avoir l'ascendant sur la population juive et surtout pour l'obtention de ressources.⁴⁰⁹ Yaar et Shavit désignent le secteur des travailleurs et celui des employeurs dans la période du *Yeshuv* et dans la première décennie de l'Etat comme représentant respectivement la gauche et la droite du point de vue socioéconomique dans la réalité israélienne. A cette époque commençait également à se dessiner le conflit politique entre le mouvement des travailleurs et le mouvement révisionniste qui prônait un sionisme activiste d'Etat.⁴¹⁰

La guerre de Suez en 1956 et la victoire militaire du pays ont accru le pouvoir électoral du Mapaï d'un côté, mais ont également renforcé l'opposition de droite dirigée par le parti *'Hérout* qui bénéficia d'une légitimation croissante. Dans les années qui suivirent, deux évènements politiques essentiels ont eu lieu : tout d'abord l'union des forces politiques de droite et la création d'une opposition constituée de *'Hérout* et des libéraux, et ensuite l'éclatement des forces dans le camp du mouvement travailliste.⁴¹¹

Entre 1967 et 1978, le débat s'est renforcé en Israël sur les territoires conquis lors de la guerre des Six jours, creusant les écarts entre la gauche et la droite et conduisant à la polarisation politique entre les partis aussi bien qu'à l'intérieur des partis. Dans le cadre

⁴⁰⁷ Smooha, S. (1998). Ibid., p. 3 ; Simhon, A. (2011). Ibid., p. 66-68.

⁴⁰⁸ Kimmerling, B. (2004). Ibid., p. 73.

⁴⁰⁹ Barzilai, G. (2003). Ibid., p. 722-723.

⁴¹⁰ Yaar, E. et Shavit, Z. (2001). Ibid., p. 71.

⁴¹¹ Ibid., p. 13-18. [Hébreu]

de cette tendance se créèrent des mouvements de masse enrôlant par dizaines et centaines de milliers des militants pour une activité politique extra-parlementaire, les principaux étant *Gush Emounim* (« Bloc des fidèles ») – mouvement de droite fondé après la guerre de Kippour et *Shalom Akhshav* (« La paix maintenant ») – mouvement fondé en 1978.

Dès le début des années 80, les positions politiques se sont extrémisées et la dimension extra-parlementaire a pris de l'ampleur dans la culture politique israélienne. L'opposition au retrait du Sinaï (1982), la guerre du Liban (1982), la première Intifada (1987-1993) et le renforcement de la prise de conscience d'une entité nationale palestinienne ont d'autant plus creusé les écarts et accéléré la polarisation politique au sein de la société israélienne, au point de créer un véritable conflit entre la droite et la gauche. L'assassinat du militant pour la paix Emil Grunzweig en 1983 et celui du Premier ministre Itzhak Rabin en 1995 exprimaient à outrance une violation des règles de l'administration démocratique sur fond de clivage politique.⁴¹²

2.3.9.5 L'écart religieux entre Juifs religieux et laïques trouve son origine dans la définition d'Israël en tant que pays juif, le flou des limites entre religion et Etat, l'absence d'une constitution et la tentative permanente de chacune de ces conceptions d'étendre son influence et de s'approprier les performances. Yaar et Shavit affirment que ces écarts résultent de la tension qui régnait entre le sionisme socialiste-laïque-universel et le sionisme religieux qui prend appui sur les principes de la croyance juive.⁴¹³

Après la création de l'Etat, les groupes ultraorthodoxes ont commencé à être partie prenante dans l'institution politique du pays. Plus leur pouvoir électoral et leur poids dans la formation des gouvernements ont grandi, plus on retrouve l'influence d'impératifs religieux dans la vie publique et plus certaines questions concrètes ont été soulevées telles que le respect du shabbat et de la cacherout en public, les courants éducatifs officiels, la dispense de service militaire pour les étudiants des écoles talmudiques, les lois matrimoniales et les lois funéraires. Autour du « statu quo » se sont déroulées des conflits politiques et maintes crises gouvernementales. L'intensification

⁴¹² Barzilai, G. (2003). Ibid., p. 725.732.

⁴¹³ Yaar, E. et Shavit, Z. (2001). Ibid., p. 19-16.

de la politisation des relations entre laïques et religieux a entraîné des tentatives répétées de la part des partis des deux bords pour modifier le statu quo, chacun à son avantage.⁴¹⁴

2.3.10 Société civile

L'évolution de la société civile en Israël fut, comme celle de la société civile mondiale, la conséquence de deux processus majeurs. L'un – l'affaiblissement de l'Etat et la naissance du débat sur la place du citoyen et sur les caractéristiques de la citoyenneté. Le second – la réaction au renforcement du capitalisme et la diminution de la préoccupation intellectuelle qui avait accompagné l'échec du communisme et du socialisme.⁴¹⁵ Toutefois, l'évolution de la société civile israélienne s'est produite ultérieurement à celle des pays occidentaux. Dans un premier temps, jusqu'à la fin des années 60, l'Etat était le principal facteur de propulsion de la société. Dans cette réalité d'Etat socialiste centraliste, la société civile était le bras mobilisé et exécutant de la politique collective, dénué du pluralisme sociopolitique spécifique à une société civile.⁴¹⁶ Dans un deuxième temps, de la guerre des Six jours au début des années 80, les questions sociales ont à nouveau été écartées de l'ordre du jour national, vu la hausse du niveau de vie et la baisse des principes idéologiques ainsi que du pouvoir des partis politiques. Dans un troisième temps, à partir des années 80 sont apparus des groupes d'intérêt public et des organisations contestataires, sur fond de gouvernements d'union nationale (1984-1990).⁴¹⁷ En 1981, avec l'entrée en vigueur de la loi sur les associations qui imposait leur enregistrement comme condition à leur validité, il y avait en Israël 401 associations. Une partie d'entre elles n'étant pas encore des organisations indépendantes, elles ont continué à œuvrer selon les objectifs de l'Etat et à ses côtés.⁴¹⁸

⁴¹⁴ *Relations between Religious Laic Jews – past, present and future*. Bibliothèque Mata'h (Centre de technologie pour l'Education), Ministère de l'éducation israélienne. [Hébreu] ; Yaar, E. et Shavit, Z. (2001). Ibid., p. 185-188 ; Kimmerling, B. (2004). Ibid., p. 159-161.

⁴¹⁵ Rozen, L. (2001). The Concept of Civil Society. Dans Y. Peled et A. Ophir (éds.), *Israel : From Mobilized to Civil Society ?* Van Leer Jerusalem Institute : Hakibbutz Hameuchad Publishing house, p. 27-34. [Hébreu]

⁴¹⁶ Gidron et al. (2002). Ibid., p. 369-400 ; Yishai, Y. (2008). Civil Society in Dismantling process? Some remarks about the present situation. *Civil Society and the Thirs Sector I Israel*, 2 (2), p. 7-27. [Hébreu]

⁴¹⁷ Grinberg, L. (2001). Ibid., p. 680.

⁴¹⁸ Gidron, B., B., Katz, H. et Bar, M. (2002). Guidelines for the image of the Civil society in Israel. *Israeli Sociology*, 4(2), p. 369-400. [Hébreu]

2.4 Troisième période : 1990-2000

Le début de la décennie de relance rapide de l'économie après la récession qui régnait dans les années 80, l'intensification du processus d'exposition aux marchés du monde et la mondialisation ont consolidé l'intégration d'Israël dans l'économie marché mondiale et prolongé sa croissance rapide, elle-même favorisée par deux moteurs essentiels : la grande vague d'immigration en provenance de l'ancienne Union soviétique et le processus de paix.

Ces évolutions et ces événements ont engendré le durcissement de la lutte idéologique entre la conception économique socialiste et le libéralisme économique, ce dernier étant propulsé en avant par les processus de mondialisation. Ces processus ont également constitué un terrain favorable à l'importation du concept de responsabilité sociétale des entreprises en Israël à la fin des années 90.

2.4.1 Alya - immigration

Depuis la fin des années 80, Israël a assisté à une vague d'immigration d'une importance semblable à celle de la grande alya des dix premières années d'existence de l'Etat. Cependant, cette similitude se limitait au nombre et non aux conditions économiques, sociales et politiques de ces années-là. Rivka Reichman distingue dans cette période une immigration placée sous l'égide de la loi du retour – c'est-à-dire une « alya » (montée en Israël) se référant aux pays d'origine et aux caractéristiques ethniques, et une « immigration » de réfugiés non juifs pour cause de travail qui ont formé des groupes ethniques nouveaux présentant à l'Etat juif de nouveaux défis sociaux et nationaux.⁴¹⁹ La vague d'immigration des années 90 a augmenté la population d'Israël de 956.000 personnes – soit 20% relativement au recensement précédent. Au total, 800.000 *Olim* ont rejoint les forces de travail, soit 18% de la population en âge de travailler⁴²⁰. La propriété caractéristique de cette alya était le taux élevé d'immigrants non-juifs (30%).⁴²¹

⁴¹⁹ Reichman, R. (2009). Immigration to Israel : cartography of trends and empirical studies, 1990-2006. *Israely Sociology* 10 (2), p. 339-342 (339-379). [Hébreu]

⁴²⁰ Flug, K. (2002). *Alya and Growth? Conference of the 13.5.2002*. Récupéré du site officiel de la Banque d'Israël : http://www.boi.org.il/he/NewsAndPublications/LecturesSpeechesAndPresentations/Pages/neumim_neum093h.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1 [Consulté le 12.1.12] [Hébreu]

⁴²¹ Reichman, R. (2009). *Ibid.*, p. 346-350.

A la fin des années 90, on enregistre une vague d'émigration de nombreux *Olim* en difficulté d'intégration, représentant entre 300 et 400 mille personnes. Benjamin Netanyahu, alors Premier ministre, a suggéré que l'échec de l'intégration de cette grande vague d'immigration d'origine russe (dont une grande partie a émigré vers les Etats-Unis) constituait la preuve évidente de la faillite du sionisme socialiste et a prévenu qu'en l'absence de réformes, Israël ne pourrait plus attirer d'immigrants ni même conserver les éléments entrepreneurs de la population native du pays.⁴²²

2.4.2 Modifications structurelles et tendances de l'emploi

La vague d'immigration conduisit à l'enracinement de changements dans la structure de l'économie israélienne au cours des dix dernières années du XX^e siècle. Cette activité économique en effervescence fut accompagnée d'importantes transformations dans la force de travail en Israël. Jusqu'au milieu des années 90, les demandes locales affluèrent aussi bien sur le plan des besoins individuels que sur celui des besoins publics et ce, sur fond de l'intégration de l'alya. Il s'ensuivit une forte hausse de la réserve de capital résultant des investissements accrus ; de même, il se produisit une augmentation de la productivité et une hausse rapide du produit national également orienté vers l'exportation par l'implantation sur de nouveaux marchés. Le tout s'est traduit dans la première moitié de la décennie par l'essor du secteur de la construction sans préjudice à l'importance des secteurs traditionnels. Ainsi, les offres d'emploi se sont tournées vers une main d'œuvre meilleur marché parmi les immigrants et les travailleurs étrangers qui ont remplacé sur le terrain les travailleurs des territoires au-delà de la ligne verte. La structure de l'économie fut également influencée par les tendances des demandes sur le plan mondial, par les modifications des coûts relatifs des facteurs de production et par le processus d'exposition continue du marché israélien aux marchés mondiaux.⁴²³ L'évolution de la main d'œuvre et du chômage au cours des dix dernières années du XX^e siècle relevait essentiellement de la différence au niveau de la formation : le nombre de travailleurs à faible formation sur le marché du travail était en recul. Ce faisant, le nombre de travailleurs diplômés et qualifiés était à la hausse dans tous les secteurs de l'emploi, et les branches technologiques et académiques gagnèrent en importance sur le marché.⁴²⁴ De plus, le taux de chômage chez les travailleurs à

⁴²² Seliktar, O. (2009). *Ibid.*, p.163-165.

⁴²³ Banque d'Israël (1999). *1998 Annual Report*, p. 2-4. Récupéré du site officiel : <http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doch98/heb/p1.pdf> [Consulté le 17.6.12] [Hébreu]

⁴²⁴ Banque d'Israël (1999). *Ibid.*, p. 6-8. [Hébreu]

faible revenu était la conséquence paradoxale du succès socioéconomique de la loi sur le salaire minimum de 1987,⁴²⁵ qui déclencha une augmentation considérable de leurs salaires.⁴²⁶

La vague d'immigration du début des années 90 a contribué à réaliser les transformations dans la structure de l'économie, mais une fois accomplie la première phase d'intégration de cette alya et mise à profit l'influence économique de ses immigrants, l'orientation structurelle subit à nouveau un changement en 1996 et reprit la tendance qu'elle avait avant la vague d'immigration. L'importance prise par le secteur de la construction se réfrena et son volume dans le produit national diminua. De même, il se produisit une baisse de la croissance de la consommation individuelle et de la productivité. Une baisse abrupte des investissements en général et dans l'immobilier en particulier entraîna un important marasme de la consommation individuelle.⁴²⁷ Durant les deux années qui suivirent, en réaction à l'augmentation de la demande mondiale, les branches de la haute technologie connurent un essor rapide, ressenti dans la production totale du secteur industriel tandis que se poursuivait la tendance à la baisse sur le long terme des branches industrielles traditionnelles et de l'agriculture.⁴²⁸

2.4.3 Vision conceptuelle de l'économie

Avec l'effondrement de l'Union soviétique, une pression interne et externe s'exerça sur Israël pour faire avancer le processus de paix avec les pays arabes modérés et pour accepter de participer à la Conférence de Madrid pour le processus de paix au Moyen-Orient sur l'initiative des Etats-Unis et de la Russie (1991). Selon Bichler et Nitzan, un nouvel arrangement au Moyen-Orient était vital pour assurer la compétitivité des groupes leaders des USA avec les groupes européens et japonais sur le marché mondial. Bien que le Moyen-Orient n'ait pas été considéré comme un marché florissant, il était perçu comme ayant un potentiel prometteur pour l'avenir. Le processus de paix était

⁴²⁵ Lois sur le salaire minimum. Récupéré du site officiel :

http://www.moit.gov.il/cmsTamat/InternalPage.aspx?FRAMELESS=false&NRNODEGUID={49D3FCD8-8A57-45AA-9786-AC00894D2296}&NRORIGINALURL=%2fNR%2fexeres%2f49D3FCD8-8A57-45AA-9786-AC00894D2296.htm&NRCACHEHINT=Guest#_Toc296505586 [Hébreu]

⁴²⁶ Banque d'Israël (1997). *1997 Annual Report*, p. 112-116. Récupéré du site officiel :

<http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doh97h/chap4.pdf> [Consulté le 17.6.12] [Hébreu]

⁴²⁷ Enquêtes de la Banque d'Israël (1993-1997). Récupéré du site officiel :

<http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar> [Consulté le 17.6.12] [Hébreu]

⁴²⁸ Ram, U. (2001). *New Society in Israel at the beginning of the new century*. Dans A. Shapira (éd.), *A State in the Making : Israeli Society in the First Decades*. Jérusalem : Zalman Shazar Center, p. 267-268 (265-294). [Hébreu]

censé éliminer les obstacles, amener à une hausse du niveau de revenus disponibles par personne et augmenter la demande effective de consommation civile.⁴²⁹

Ceci engendra le renforcement de l'approche libérale des affaires, basée sur l'affaiblissement de l'éthique sioniste collective, et éroda les idéologies officielles et militaristes, dominantes jusque-là dans la société israélienne à cette époque. Cette érosion conduisit les élites influentes de l'économie et de la sécurité en Israël à un tournant. Peu à peu la technologie militaire et sécuritaire s'est recyclée vers les applications civiles, vers le développement d'une industrie de pointe et l'export d'armes en provenance d'Israël s'est amenuisé. De grandes parts du marché du capital israélien ont été gérées au milieu des années 90 à très haut niveau de compétition avec une intervention de l'Etat relativement faible.⁴³⁰

Le passage à l'industrie technologique s'est poursuivi en accentuant le changement de profil de la main d'œuvre au point de provoquer une émigration de travailleurs israéliens vers les Etats d'Europe et des USA.⁴³¹ En réaction, les néolibéraux ont appelé à adapter l'éthique sioniste de manière à offrir une réponse actuelle à la révolution technologique. Les partisans de l'économie de marché ont affirmé alors que le secteur public avait fait échouer l'approche sociale à cause de l'inefficacité qui en faisait partie intégrante.⁴³²

Itzhak Rabin, qui avait mené le parti travailliste à la victoire électorale en 1992, s'était engagé à poursuivre les réformes économiques et à permettre l'intégration d'Israël dans le système de la mondialisation. Certes, le gouvernement Rabin a effectué une révolution dans la politique socioéconomique en octroyant de nombreuses ressources à l'éducation, au développement d'infrastructures, à la réduction du chômage, à l'augmentation de la croissance et à la collecte de capitaux étrangers destinés aux investissements en Israël. En août 1993 furent signés les accords d'Oslo qui posèrent les premiers jalons d'une résolution durable du conflit israélo-palestinien. Ces accords traitaient du transfert progressif des compétences administratives d'Israël à l'OLP (Organisation de libération de la Palestine) et de la passation du pouvoir sur les localités de la Cisjordanie d'Israël à l'Autorité palestinienne. Les accords d'Oslo ont provoqué

⁴²⁹ Bichler, S. et Nitzan, J. (2007). Ibid., p. 454-462.

⁴³⁰ Seliktar, O. (2009), pp.160-163.

⁴³¹ Landa, B. et Even, S. (2007). *The Israeli Economy in the Era of Globalization : Strategic Implications*. Memorandum no. 91. Tel Aviv : Institute for National Security Studies, p. 15 (1-76). [Hébreu]

⁴³² Seliktar, O. (2009), Ibid.

une rupture profonde et vive entre leurs partisans et leurs opposants. Malgré cela, de nombreux cercles en Israël eurent le sentiment que le processus de paix était irréversible. La croissance économique rapide, l'amélioration des relations internationales d'Israël et l'accord de paix avec la Jordanie (1994) – ont instauré une atmosphère optimiste auprès des cercles d'influence et de la communauté des affaires. Cet optimisme fut encouragé au niveau mondial et s'exprima notamment par l'attribution du Prix Nobel de la Paix aux dirigeants du traité : Itzhak Rabin, Shimon Peres et Yasser Arafat. Parallèlement, une violente protestation se souleva, dont le paroxysme fut l'assassinat du Premier Ministre Itzhak Rabin le 14 novembre 1995 par un extrémiste de droite.⁴³³

2.4.4 Le Processus de paix comme voie d'accès d'Israël à la mondialisation

Bichler et Nitzan présentent la progression du processus de paix comme étant aussi une réaction au nouvel ordre mondial dans le cadre duquel le besoin commercial de se mesurer à une nouvelle concurrence universelle exigeait de rompre avec l'ancienne structure d'un Etat fort au gouvernement mixte.⁴³⁴ Uri Ran affirme également que le changement survenu dans l'ordre des priorités socioéconomique a beaucoup pesé dans la décision du virage historique ayant amené l'Organisation de libération pour la Palestine à la reconnaissance d'Israël et à la signature des accords d'Oslo.⁴³⁵

Malgré les divergences politiques et le schisme interne entre les partisans des accords d'Oslo et leurs opposants, le processus de paix a modifié de manière évidente la position politico-économique d'Israël dans le monde. Il a ouvert la voie à l'institutionnalisation de liens officiels et partiels avec des Etats qui, auparavant, rejetaient l'Etat d'Israël et n'autorisaient aucune relation commerciale avec lui. Cette transformation a permis une forte hausse des exportations israéliennes en même temps que l'implantation sur de nouveaux marchés, et des taux de croissance très élevés.⁴³⁶

L'ouverture des marchés à l'Israël libéral en plein processus de paix, s'est inscrite dans le processus accéléré de la mondialisation. Dans cette réalité, l'essentiel du capital était aux mains de groupes d'entreprises transnationaux dont il renforça l'influence sur la

⁴³³ Grinberg, L. (2001). Ibid., p. 689-694.

⁴³⁴ Bichler, S. et Nitzan, J. (2007). Ibid., p. 454-462.

⁴³⁵ Ram, U. (1999). Between Nation and Corporations ; Israel in the Glocal Era. *Israeli Sociology*, 2(1), p. 121-122 (99-146). [Hébreu]

⁴³⁶ Banque d'Israël (1998). *Rapport de l'année 1997*, p. 21-64. Récupéré du site officiel : <http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doh97h/chap2.pdf> [Consulté le 17.6.12] [Hébreu]

répartition des revenus mondiaux au-delà des frontières et des Etats. Ainsi, la croissance du profit de ces entreprises était fonction de leur capacité à pénétrer de nouveaux marchés pour y acquérir des parts plus rapidement que les concurrents locaux.⁴³⁷ Ce processus n'a pas épargné Israël. La conjonction entre la recherche de nouveaux marchés par les entreprises internationales et l'euphorie d'un « nouveau Moyen-Orient » après les accords d'Oslo, le tout sur fond de l'ouverture du marché israélien du capital, ont attiré dans le pays des sociétés multinationales qui ont vu en Israël un marché émergent de culture commerciale occidentale, susceptible de devenir un centre de développement et de marketing pour le nouveau Moyen-Orient et sur le plan général. Aspirant à élargir les bases de l'emploi, le gouvernement israélien proposa des fonds de soutien importants aux entreprises qui implanteraient en Israël des centres de recherche, de développement et de production.⁴³⁸ L'élite de puissance israélienne qui ne pouvait pas encore prendre appui sur les arrangements institutionnels de l'ancien système gouvernemental, a conclu des alliances et mis en place des collaborations avec les propriétaires de capitaux et les entreprises internationales introduites au Moyen-Orient.⁴³⁹

En mai 1996, le parti du *Likoud* a été élu avec Benjamin Netanyahou comme Premier ministre. Membre du groupe néolibéral bien avant son élection, Netanyahou déclara que le socialisme n'était pas à même de se mesurer à l'économie mondiale émergente et qu'il était en contradiction avec la vision sioniste du « rassemblement des Juifs en exil ».⁴⁴⁰ Le gouvernement Netanyahou entreprit de transformer Israël en acteur économique mondial selon le schéma de Milton Friedman. Ainsi, dans la deuxième moitié des années 90, des biens réels parmi les plus en vue d'Israël ont été privatisés et vendus à des investisseurs internationaux.⁴⁴¹ Vers la fin des années 90, trois conglomérats occupaient le milieu de la scène économique israélienne : la Banque Hapoalim, IDB et Koor.⁴⁴²

⁴³⁷ Landa, B. et Even, S. (2007). Ibid., p. 13-15.

⁴³⁸ Bichler, S. et Nitzan, J. (2007). Ibid., p. 469.

⁴³⁹ Ibid., p. 451.

⁴⁴⁰ Betanyahou, B. (1993). *A place among the nations: Israel and the world*. New York : Bantam Books.

⁴⁴¹ Ram, U. (2001). Ibid., p. 270 ; Rapport du Registre des Sociétés gouvernementales pour l'année 2000 : Liste des sociétés privatisés ou en instance de privatisation. Récupéré du site officiel : http://www.gca.gov.il/NR/RDONLYRES/F3E20B11-C078-42D0-B4DD-A201D631CA90/0/AUTHORITYREPORT_2000.PDF [Consulté le 9.7.15] [Hébreu]

⁴⁴² Bichler, S. et Nitzan, J. (2007). Ibid., p. 468.

L'étape la plus importante de l'application de cette libéralisation économique et de la victoire de l'approche de l'« économie de marché » fut l'accélération de la réforme du marché du capital au cours de la dernière décennie du XX^e s. Cette réforme comprenait le renforcement de la compétitivité dans le secteur bancaire, la privatisation des banques, l'autorisation d'accès en Israël donné aux banques étrangères, la réduction de la propriété des banques par des entreprises réelles, le développement d'investissements particuliers et de firmes à l'extérieur d'Israël, un appui de plus en plus marqué sur la collecte de fonds à l'étranger et sur les investissements étrangers en Israël, ainsi qu'une augmentation considérable du volume des émissions de sociétés israéliennes sur les places boursières étrangères.⁴⁴³

Le néolibéralisme a créé en Israël un nouvel équilibre des forces entre l'Etat et l'économie : les fonctions de l'Etat et son intervention dans l'économie furent réduites et la vie publique privatisée. Le centre de gravité de la production en Israël s'est déplacé de l'industrie traditionnelle vers l'industrie de haute technologie, laquelle est passée outre les barrières officielles et a directement agi sur la scène internationale.⁴⁴⁴ Parallèlement, le marché du travail s'est assoupli grâce au plus grand nombre de salariés à temps partiel, aux contrats individuels et à la sous-traitance. Ces processus, sur fond de la réforme globale du marché du capital et du commerce mondial, ont réduit la capacité de l'Etat à tracer les grandes lignes d'une politique socioéconomique, provoquant notamment le rétrécissement de l'Etat-providence.⁴⁴⁵ En réaction à cela, s'est constituée une défensive-offensive intellectuelle de gauche. La gauche radicale fut représentée par un groupe de sociologues sionistes réuni par deux néomarxistes, Shlomo Swirski et Uri Ram.⁴⁴⁶ Tous deux ont affirmé que l'hégémonie sioniste conçue par les Européens pour leurs fils a entraîné la marginalisation des minorités : les Sépharades, les Arabes et les femmes. Ils ont condamné le phénomène de mondialisation initiée par les Etats-Unis et l'ont accusé de se substituer au consensus sioniste et d'entraver l'application du « Consensus de Washington »⁴⁴⁷ en renonçant aux valeurs judaïques de compassion sociale. La gauche modérée, quant à elle, a adopté

⁴⁴³ Ram, U. (2001). Ibid., p. 269-270.

⁴⁴⁴ Yishai, Y. (2008). Ibid., p. 9-11 ; Ram, U. (1999). Ibid., p. 99-145.

⁴⁴⁵ Yishai, Y. (2008). Ibid., p. 4.

⁴⁴⁶ Seliktar, O. (2009). Ibid., p.168-170.

⁴⁴⁷ Le consensus de Washington est le nom donné par l'économiste John Williamson en 1989 pour désigner le concept économique néolibéral du libre marché à l'ère de la mondialisation qui régnait en occident – voir Interview personnelle : Aron Kramer.

une approche plus conventionnelle selon laquelle un secteur public de grande taille soutenu par des subventions généreuses et autres paiements de transfert était vital pour sauvegarder l'éthique égalitaire du sionisme. Selon eux, l'approche individualiste de l'économie de marché est entièrement contraire au souci judaïque de justice sociale, d'égalité et de responsabilité mutuelle.⁴⁴⁸

2.4.5 Augmentation de l'inégalité et de la pauvreté

Les changements survenus dans la structure de la main d'œuvre sur le marché se traduisant par l'arrivée de personnes instruites et par l'exclusion de plus en plus marquée de la main d'œuvre à faible niveau de formation de la force de travail, parallèlement à l'augmentation du taux de chômage, ont entraîné l'extension de la pauvreté et de l'inégalité au cours des années 90.⁴⁴⁹

En 1998, le nombre d'Israéliens vivant en dessous du seuil de pauvreté était de plus d'un million de personnes, soit près de 17% de la population totale. Ce pourcentage si important de déshérités s'expliqua par le taux de chômage élevé dans le pays. La pauvreté s'était installée en particulier au sein de familles nombreuses, de personnes âgées, dans la population arabe et dans la population ultraorthodoxe. L'inégalité s'est également accentuée. Les revenus moyens du dixième le plus favorisé étaient neuf fois plus élevés que ceux du dixième le moins favorisé, même après le versement des allocations aux plus faibles. Les écarts sociaux entre les divers groupes (Juifs vs. Arabes, Juifs sépharades vs Juifs ashkénazes) s'exprimèrent dans divers domaines : niveau de logement, quartier d'habitation, obtention du baccalauréat et de diplômes universitaires, capacité à se tourner vers le secteur privé de la santé.⁴⁵⁰

C'est au fil des années qui nous séparent de la création de l'Etat que s'est constituée en Israël la répartition en couches sociales. Selon Smooha, contrairement aux pays où les

⁴⁴⁸ Seliktar, O. (2009). Ibid.

⁴⁴⁹ Organisation "Latet". Compte rendu décennal : Tendances de la pauvreté de 2000 à 2010. Récupéré du site officiel : <http://www.latet.org.il/Uploads/134Latetpovertyreport2010.pdf> [Consulté le 7.6.12] [Hébreu]

⁴⁵⁰ Swirski, S., Konor, E. et Yehezkel, Y. (1998). *Social situation 1998*. Tel Aviv : Merkaz Advah. Récupéré du site officiel : <http://www.adva.org/uploaded/tmunat%20mazav%201998.pdf> [Consulté le 7.6.12] [Hébreu] ; --- (1999). *Social situation 1999*. Tel Aviv : Merkaz Advah. Récupéré du site officiel : <http://www.adva.org/uploaded/tmunat%20mazav%201999.pdf> [Consulté le 7.6.12] [Hébreu] ; Swirski, S., Konor, E. et Abou Hala, A. (2008). *Social situation 1998-2007*. Tel Aviv : Merkaz Advah. Récupéré du site officiel : <http://primage.tau.ac.il/libraries/brender/booksf/2163573.pdf> [Consulté le 7.6.12] [Hébreu] ; Rapport de la Banque d'Israël (2000). *1999 Annual Report*, p. 129-259. Récupéré du site Internet : <http://www.boi.org.il/he/NewsAndPublications/RegularPublications/Pages/Doch1999/doh99h.aspx> [Consulté le 17.6.12] [Hébreu]

diverses classes sont bien établies et correspondent à des groupes ayant des intérêts précis, la conscience de l'appartenance à leur groupe, une organisation et une lutte – il n'existe pas en Israël de lutte des classes ; l'intérêt national continue de transcender les classes sociales, c'est pourquoi il est plus exact de différencier la population israélienne selon des catégories de statut socioéconomique et non selon des classes. De même, les différentes couches ont établi divers styles de vie et la mobilité d'une couche à l'autre se fait moins fréquente du fait que l'inégalité entre elles s'est creusée.⁴⁵¹

Selon Amir Ben-Porat, l'Etat d'Israël a visé dès ses débuts le modèle des démocraties de l'Europe occidentale, et de fait, dans les années 90, il est parvenu à une société capitaliste occidentale. En tant que tel, il a bénéficié des avantages du capitalisme mais a aussi souffert de ses inconvénients et avant tout de l'inégalité sociale qui s'y rattache.⁴⁵² Bichler, Nitzan et Seliktar considèrent l'évolution des années 90 comme la fin de l'éthique sioniste. Selon eux, au cours du XX^e siècle, le mouvement sioniste a avancé au rythme de l'évolution capitaliste dans le monde, créant une relation entre les intérêts nationaux et les processus d'accumulation capitaliste. Le résultat se résume à la présence de conflits entre classes sociales faisant suite à l'augmentation de l'inégalité.⁴⁵³

2.4.6 Société civile

La réduction de l'intervention du gouvernement dans l'économie et en particulier dans les processus sociétaux et de bienfaisance, la croissance de la population suite à l'immigration russe, le confort d'une part et l'augmentation des écarts sociaux d'autre part, et le changement structurel ont favorisé la naissance d'organisations de sociétés civiles. Bien que le financement public des organisations et des associations ait diminué, les années 1991 à 2000 ont connu un record d'enregistrement de nouvelles organisations auprès du Registre des Associations – près de 1755 nouvelles organisations par an. L'accroissement du nombre d'organisations est calculé non pas seulement selon le nombre de nouveaux inscrits mais aussi par rapport au nombre d'organisations par personne et au nombre de postes par secteur.⁴⁵⁴

⁴⁵¹ Smooha, S. (1998). Ibid., p. 1-3

⁴⁵² Ben-Porat, A. (2001). Ibid., p. 578.

⁴⁵³ Seliktar, O. (2009). Ibid., p.171.

⁴⁵⁴ Gidron, B. et Alon, Y. (2007). *Database Report : Patterns and changes in the Third Sector in Israel in the last twenty years*. Beersheba : Ben-Gurion University of the Negev, Israeli Center for Third Sector Research. [Hébreu] ; Yishai, Y. (2008). Ibid.

L'augmentation du niveau de vie économique est liée au changement des valeurs et s'est exprimée aussi dans la nature des organisations. Ainsi par exemple, on remarque une augmentation des organisations sportives en tant qu'œuvre de bienfaisance économique auprès de la population. De plus, on note une hausse très significative du nombre d'organisations de bienfaisance en général et laïques en particulier, alors que ces œuvres étaient par le passé le domaine presque exclusif des organisations religieuses.⁴⁵⁵ Gad Barzilai propose une explication différente au développement de la société civile en Israël. Selon lui, l'avancement du processus de paix a affaibli au sein de la population israélienne son soutien inconditionnel aux priorités militaires et sécuritaires, et a accéléré un processus de libéralisation sociale, lequel a conduit à l'accroissement du nombre d'organisations bénévoles indépendantes de l'Etat.⁴⁵⁶ Voir Annexe 4 sur la répartition des organisations selon leurs domaines d'activité.

2.5 Quatrième période ; 2000 – 2010

Ces dix années au cours desquelles se sont tracées les grandes lignes de la responsabilité sociétale des entreprises et s'est étendue son influence, furent une décennie pleine de vicissitudes aussi bien sur le plan politique et sécuritaire que sur le plan économique et social. Parmi les événements les plus marquants – les émeutes de la deuxième intifada qui a éclaté en 2000, la deuxième guerre du Liban en 2006, l'opération Plomb durci en 2008, la baisse de l'activité sur les marchés occidentaux et dans le commerce international, les crises financières sur la scène mondiale et dans la haute technologie, et par ailleurs une relance significative de l'économie israélienne et l'adhésion à part entière d'Israël à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) en 2010.

2.5.1 Alya - immigration

La grande vague d'immigration en provenance de l'Union soviétique s'est achevée en 2002. En 2005, le bilan d'immigration en Israël est descendu de seulement jusqu'à 13,5% par rapport à l'augmentation la population juive. En 2007, 19.700 personnes sont venues en Israël en vertu de la loi du retour. Il s'agit du nombre le plus bas depuis 1989 (veille de la grande alya russe). Outre la baisse du nombre d'immigrants (*Olim*) il s'est

⁴⁵⁵ Gidron, B. et Alon, Y. (2007). Ibid. *Main findings*. Beersheba : Ben-Gurion University of the Negev, Israeli Center for Third Sector Research. [Hébreu] ; Yishai, Y. (2008). Ibid.

⁴⁵⁶ Barzilai, G. (2003). Ibid., p. 805-807.

également produit un phénomène d'immigration négative (émigration) qui a eu pour effet de rendre le bilan d'immigration neutre.⁴⁵⁷

2.5.2 Vision conceptuelle de l'économie

Dans le cadre du processus de mondialisation du marché israélien, les entreprises israéliennes cotées à la Bourse de New-York en 2000 étaient au nombre de 110. Leur valeur boursière atteignait le double de celle de 665 entreprises cotées et négociables à la Bourse de Tel Aviv.⁴⁵⁸ Cependant, cette année-là aussi, l'économie israélienne connut un effondrement sans précédent dans son histoire, par sa gravité. En 2000 a éclaté la deuxième intifada qui dura près de dix ans et neutralisa presque totalement les acquis des accords d'Oslo. Le gel politique, le choc subi par l'économie, le ralentissement mondial et l'interruption du tourisme à cause des violences de l'intifada, engendrèrent un marasme profond.⁴⁵⁹ La crise mondiale de la haute technologie au début des années 2000 a touché l'industrie technologique israélienne en développement et ajouta de nombreuses personnes au rang des chômeurs. Le produit national et le produit intérieur du secteur commercial ont chuté dans les années 2001-2002, et le déficit budgétaire en février 2003 fut plus élevé que jamais. La première moitié de l'année 2003 était encore placée sous le signe de la récession avec une baisse supplémentaire du produit par personne et une hausse du taux de chômage.⁴⁶⁰

Le terrain était donc apparemment défavorable au débat public quel qu'il soit sur l'économie de marché ; mais par une transition brutale – justement le ralentissement économique et l'aggravation des problèmes de structure économique ont suscité à nouveau et dans l'urgence, l'intérêt pour le libre marché. L'urgence de cet intérêt fut également renforcée par le changement politique des élections 2003. Le parti centriste *Shinoui* sous la direction de Tomy Lapid a alors obtenu 15 sièges à la Knesset, devenant ainsi le troisième plus grand parti après le Likoud et le parti travailliste (*HaAvoda*). Ariel Sharon, chef du Likoud, vit en cela une opportunité et forma une coalition gouvernementale avec *Shinoui* au détriment des partis religieux ultraorthodoxes.

⁴⁵⁷ Reichman, R. (2009). Ibid., p. 366.

⁴⁵⁸ Bichler, S. et Nitzan, J. (2007). Ibid., p. 478.

⁴⁵⁹ Ben-Bassat, A. (éd.) (2003). *Recommendations for a Macro-Economic Policy*. Israel Democracy Institute, 11^e Congrès économique. Economic Paper no. 43 p. 26-45. Récupéré du site officiel : http://www.idi.org.il/media/322047/pp_43.pdf [Consulté le 17.6.12] [Hébreu]

⁴⁶⁰ Banque d'Israël (2004). *2003 Annual Report*. Récupéré du site officiel : http://www.boi.org.il/he/NewsAndPublications/RegularPublications/Documents/doch03/p1_1.pdf [Consulté le 18.6.12] [Hébreu]

L'écartement des ultraorthodoxes du gouvernement, combiné à une approche de l'économie de marché, a permis aux partisans du libéralisme économique d'importer enfin la révolution thatchériste en Israël, trouvant en Benjamin Netanyahu, alors ministre des finances, un associé fervent. Afin de recevoir le soutien de la population, Netanyahu déclara l'économie israélienne « malade », « saignant à mort » et nécessitant un traitement et des soins d'urgence.⁴⁶¹ Il dédaigna les analystes qui tentèrent de relier le ralentissement de l'économie à des facteurs cycliques tels que la récession mondiale, ou occasionnels tels que l'intifada qui avait anéanti le tourisme en Israël. Le soutien apporté par l'Institut Israélien de la Démocratie (*Israel Democracy Institute*) à la vision de Netanyahu et le rapport émis dans le cadre du Colloque de Césarée ont lui ajouté foi et validé son approche néolibérale.⁴⁶²

En mars 2003, Netanyahu a dévoilé sa réforme (*Arba Ha-raglaïm*) pour ressusciter l'économie israélienne. Celle-ci reposait sur la réduction du secteur public, la privatisation massive et l'instauration d'une réforme de l'impôt, y compris la réduction de la taxe excessive sur les sociétés, la rupture des monopoles et cartels dans le but d'accroître la motivation et la compétitivité sur le marché, la restructuration du marché israélien des capitaux sous la direction d'une commission publique (« Commission Becher ») et la baisse du prix du capital en Israël. A ces mesures se joignit la réduction de l'intervention du gouvernement, promettant prospérité à la population par l'encouragement à travailler. Netanyahu bénéficia de l'appui de la Banque d'Israël mais rencontra une vive opposition de la part de la coalition syndicale (*Histadrout*), du parti travailliste et du lobby social. Les dirigeants de l'Institut *Adva* pour l'égalité et la justice sociale ont prétendu que la mondialisation et les réformes extrêmes du marché créeraient en Israël des écarts considérables entre les classes sociales. Amir Peretz, secrétaire général de la *Histadrout* a accusé cette réforme de créer une « nouvelle classe de travailleurs pauvres ».⁴⁶³

Ce même mois, après trois années de récession, a marqué un virage dans l'activité économique. L'incertitude et la prime de risque qui pesaient sur le marché ont

⁴⁶¹ Seliktar, O. (2009). The Israeli Economy. Dans O Freedman (ed.), *Contemporary Israel – Domestic Politics, Foreign Policy, and Security Challenges*. Westview Press, p. 164-165. [Hébreu]

⁴⁶² Ben-Bassat, A. (dir.) (2003). *Recommendations for a Macro-Economic Policy*. Israel Democracy Institute. Congès de Césarée (2003, juin), Economic Paper no. 43. Récupéré du site officiel : http://www.idi.org.il/media/322047/pp_43.pdf [Consulté le 18.6.12] [Hébreu]

⁴⁶³ Seliktar, O. (2009). The Israeli Economy. Dans R. O Freedman (éd.), *Contemporary Israel – Domestic Politics, Foreign Policy, and Security Challenges*. Johns Hopkins University: Westview Press, p.168-170.

considérablement diminué consécutivement à la relance de l'économie mondiale, à une certaine amélioration de la situation sécuritaire, à la fin rapide de la guerre américaine en Irak (« opération liberté irakienne »), à la publication du plan économique du gouvernement, à la confirmation des garanties américaines et à la reprise provisoire du processus de paix.

Vers la fin 2003, deux forces contradictoires agissaient sur le marché israélien. D'une part la baisse des demandes privées et publiques à cause de la coupure radicale dans les dépenses courantes du gouvernement, de la réduction des paiements de transfert et de la baisse du salaire réel dans le secteur privé. D'autre part, le mélange dosé de la politique économique qui conduisit à un tournant positif dans les attentes des entreprises et des particuliers – s'exprimant par une forte hausse sur la place boursière et par l'influence positive ressentie sur la consommation individuelle.⁴⁶⁴

L'amélioration et la croissance économiques se poursuivirent dans les années suivantes. De 2005 à 2007, on assiste à une augmentation rapide du produit national, une extension du secteur des affaires, une baisse du taux de chômage avec une hausse du taux d'employés et de participation. Pendant ces années, l'intégration du marché israélien dans l'économie internationale s'est renforcée.⁴⁶⁵

La conception économique néolibérale et l'aspiration à accroître la concurrence sur le marché ont continué à promouvoir les processus de privatisation et les réformes structurelles dans tout ce qui touche aux infrastructures et entre autres, les transports publics, les ports, les raffineries, les transports aériens et le marché du capital.⁴⁶⁶ Parallèlement, un débat intensif s'est ouvert quant à l'application des recommandations de la « Commission Becher » pour une diminution de propriété des banques vis-à-vis

⁴⁶⁴ Banque d'Israël (2004). Market and economic policy. *2003 Annual report*, p. 1-41. Récupéré du site officiel: <http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doch03/heb/doch03h.htm> [Consulté le 6.5.12] [Hébreu]

⁴⁶⁵ Analyse des données telle qu'elles figurent auprès de la Banque d'Israël (2005). Market and economic policy. *2004 Annual Report*, p. 1-48. Récupéré du site officiel : http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doch04/heb/p1_1.pdf [Consulté le 17.6.12] [Hébreu] ; Banque d'Israël (2006). Market and economic policy. *2005 Annual Report*, p. 1-26. Récupéré du site officiel : <http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doch05/heb/p1.pdf> [Consulté le 6.5.12] [Hébreu] ; Banque d'Israël (2007). Market and economic policy. *2006 Annual Report*, p. 1-30. Récupéré du site officiel : <http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doch06/heb/p4.pdf> [Consulté le 6.5.12] [Hébreu]

⁴⁶⁶ Selon les données de la Banque d'Israël (2006). Financial system. *2005 Annual Report*, p. 105-135. Récupéré du site officiel : <http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doch05/heb/p4.pdf> [Hébreu]

des fonds de prévoyance et des fonds de placement afin d'intensifier la concurrence sur le marché du capital et de réduire les conflits d'intérêts.⁴⁶⁷

Après cinq ans de croissance rapide (2003-2007), la seconde moitié de l'année 2008 a marqué un autre tournant. Suite à la sévère crise mondiale qui avait débuté par la crise des prêts à haut risque (*subprimes*) aux Etats-Unis, l'économie israélienne amorça un glissement vers la récession : l'exportation et les revenus des impôts diminuèrent brutalement, et de même la consommation individuelle ; sur le marché du travail, l'expansion de l'emploi fut stoppée, le salaire réel en baisse, l'exportation fortement touchée et le taux de chômage se remit à grimper.⁴⁶⁸ De plus, les cours des actions et des obligations privées chutèrent et les marges de crédit atteignirent des taux considérables.⁴⁶⁹ Malgré cela, l'économie israélienne a traversé la crise mondiale avec un succès relatif, le choc subi ayant été moindre en comparaison de la plupart des pays industrialisés. Après un ralentissement de l'activité économique en 2008 et au début 2009, le marché israélien aborda une reprise.⁴⁷⁰

2.5.3 Structure de la force de travail

La constitution et l'amplification du secteur de l'industrie technologique intensifia la tendance aux « contrats individuels ». Ce type de contrat oblige d'un côté les employés à travailler plusieurs heures, mais de l'autre, leur a octroyé des compensations et régimes de prévoyance encore inégalés. Cette culture qui s'est étendue à d'autres secteurs comme celui de la communication, du marketing, de la publicité, des finances et autres, a creusé les écarts de salaire au sein de la force de travail et diminué le statut des employés de l'industrie traditionnelle. Il s'en est suivi une situation où des familles

⁴⁶⁷ Ministry of Finance. *Report on the Reform on Increasing Competitiveness in the Capital Market*. Récupéré du site officiel :

<http://www.mof.gov.il/Committees/PreviouslyCommittees/Pages/BacharReformaCommittee.aspx>

[Hébreu] ; Knesset (2005 [5765]). *Law for Increasing Competitiveness and Reducing Centralization and Conflict of Interest in the Israeli Capital Market*. Récupéré du site officiel : <http://www.knesset.gov.il/Laws/Data/law/2024/2024.pdf> [Hébreu]

⁴⁶⁸ Banque d'Israël (2009). *Market and Economic Policy. 2008 Annual Report*, chap. 1, p. 1-34. Récupéré du site officiel : www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doch08/heb/p1.pdf [Consulté le 7.5.12][Hébreu]

⁴⁶⁹ Banque d'Israël (2009). Lettre du Gouverneur de la B.o.I. *2008 Annual Report*. Récupéré du site officiel : http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doch08/heb/p_nagid.pdf [Consulté le 7.5.12] [Hébreu]

⁴⁷⁰ Banque d'Israël (2010). Lettre du Gouverneur de la B.o.I. *2009 Annual Report*. Récupéré du site officiel : http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doch09/heb/p_nagid.pdf ; Banque d'Israël (2011). Lettre du Gouverneur de la B.o.I. *2010 Annual Report*. Récupéré du site officiel : http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doch10/heb/p_nagid.pdf [Consultés le 7.5.12] [Hébreu]

dont les deux parents travaillent, ont du mal à subvenir à leurs besoins et à acquérir un appartement. La notion de « travailleurs pauvres » a pris d'autant plus d'ampleur qu'elle a été mise en avant par les médias et par les organisations de sociétés civiles. Néanmoins, la Banque d'Israël a affirmé qu'une tentative de résoudre le problème de l'inégalité dans les revenus du travail par l'augmentation du salaire minimum accélérerait le déclin des branches dont l'activité repose sur une main d'œuvre à faible niveau d'éducation. La capacité de ces dernières à la concurrence sur la scène mondiale étant déjà fort réduite, une telle mesure ne ferait qu'encourager l'emploi de travailleurs étrangers.⁴⁷¹

Diverses recherches ont établi un lien entre la participation à la vie active et les écarts sociaux en Israël. La participation la plus faible et par voie de conséquence le degré de pauvreté le plus élevé se trouvent chez deux principaux groupes : Juifs ultraorthodoxes et Arabes, soit 67% des familles qui vivent en dessous du seuil de pauvreté. A la population des non-intégrés dans le monde du travail, il est possible d'ajouter également les Bédouins du Néguev, les familles pauvres hébergeant plusieurs générations sous le même toit, pour la plupart d'origine orientale et dont certaines abritent des enfants à risques, certains immigrants du troisième âge et/ou illettrés, ainsi que les chômeurs chroniques qui comptent sur les indemnités des assurances sociales (*Bitoua'h Leumi*) – tous ceux-ci portent le taux de participation à la vie active israélienne à 83% contre 92% dans les pays industrialisés.

La Banque d'Israël, au fil de ses rapports, a appelé à poursuivre le processus de réduction des paiements de transfert en créant des dispositifs de diagnostic permettant de distinguer entre ceux qui sont aptes et ceux qui sont inaptes à intégrer la vie active, et par ailleurs d'œuvrer à accroître l'attractivité du marché du travail auprès de la population à faibles revenus.⁴⁷² Et de fait, pour résoudre le problème des groupes exclus du marché du travail et celui des allocations, le gouvernement israélien sous la direction d'Ariel Sharon a adopté en 2004 le plan Wisconsin – insertion de personnes à la force

⁴⁷¹ Banque d'Israël (2000). Market and Economic Policy. *1999 Annual Report*, chap. 1, p.25-26. Récupéré du site officiel : <http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doch99/heb/p1.pdf> [Consulté le 7.5.12][Hébreu]

⁴⁷² Banque d'Israël (2004). Market and Economic Policy. *2003 Annual Report*, chap. 1. Récupéré du site officiel : <http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doch03/heb/summ03h.htm#part1a> [Consulté le 8.5.12] [Hébreu] ; Banque d'Israël (2005). Welfare Policy. *2004 Annual Report*, chap. 4. Récupéré du site officiel : <http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doch03/heb/summ03h.htm#part1a> [Consulté le 8.5.12] [Hébreu]

de travail. Ce plan a été tout d'abord expérimenté par des entreprises sélectionnées sur 4 points du pays,⁴⁷³ mais a rencontré l'opposition des organisations de sociétés civiles.⁴⁷⁴

Au dernier trimestre 2006, le taux de chômage en Israël a diminué ainsi que le nombre de famille vivant en dessous du seuil de pauvreté (passé à 20%). En 2007, le plan Wisconsin a été clos pour être revu en programme de « Focus sur l'emploi » (*Orot La-Taassouka*).⁴⁷⁵ Les deux programmes sur fond de marasme sur le marché du travail, ont aggravé la pauvreté à court terme. Toutefois, la réduction du nombre des travailleurs étrangers a contribué à l'insertion de travailleurs israéliens non qualifiés dans le monde de l'emploi. Après les records de taux de chômage enregistrés en 2008-2009, le nombre des travailleurs s'est rapidement accru vers la fin de la décennie, le salaire réel a affiché une amélioration partielle, et la participation à la vie active a continué à augmenter.⁴⁷⁶

2.5.4 Ecart sociaux

Vers la fin de la première décennie du XXI^e siècle, les chiffres de la pauvreté se sont stabilisés et ce, à partir de 2005. En 2009 et 2010, l'inégalité des salaires a continué à grandir et la contribution directe des paiements de transfert et des impôts directs, destinés à la réduire, n'a cessé de diminuer au cours de cette première décennie.⁴⁷⁷

Face aux paiements de transfert, le plan de l'impôt négatif sur le revenu a enregistré un succès important dès la première année de son application et a sauvé de la pauvreté

⁴⁷³ Le plan Wisconsin a été fixé au chapitre 7 de la loi sur la politique économique de 2004 (amendements à la législation) 2004 [5764], Livre des Lois 2004 [5764] (70), p. 524. [Hébreu]

⁴⁷⁴ Swirski, S., Frenkel, A. et Swirski, B. (2011). *Income support in Israel: from welfare allowances to income support towards the Wisconsin plan in Israel*. Tel Aviv: Adva Center. Récupéré du site officiel : <http://www.adva.org/uploaded/avtahat%20ahnasa%20sad%20%20%20to%20%20wiskonsin.pdf> [Consulté le 8.5.12] [Hébreu]

⁴⁷⁵ Levy, S. (2007). *Mehalev program – From income support to safe employment*. Jérusalem : Knesset's Center of Data and Research. Récupéré du site officiel :

<http://www.knesset.gov.il/mmm/data/pdf/m01717.pdf> [Consulté le 8.12.12] [Hébreu] ;

Décision gouvernementale n° 1877 du 1.7.2012. Récupéré du site officiel :

<http://www.pmo.gov.il/Secretary/GovDecisions/2007/Pages/des1877.aspx> [Consulté le 8.12.12]

[Hébreu] ; Annonce du lancement du nouveau programme Focus sur l'emploi (*Orot La-Taassouka*) le 1.7.2007. Récupéré du site officiel du Ministère de l'industrie, du commerce et de l'emploi :

<http://www.moital.gov.il/NR/exeres/0126CEB3-0057-43B0-952A-C6F5FEFDCCDF.htm> [Consulté le 8.12.12] [Hébreu]

⁴⁷⁶ Banque d'Israël (2011). *Workforce market. 2010 Annual Report*, chap. 5, p. 165. Récupéré du site officiel : <http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doch10/heb/p5.pdf> [Consulté le 7.6.12][Hébreu]

⁴⁷⁷ Banque d'Israël (2010). *2009 Annual Report*, p. 265. Récupéré du site officiel : <http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doch10/heb/p8.pdf> [Consulté le 7.6.12] [Hébreu] ;

Banque d'Israël (2011). Lettre du Gouverneur de la B.o.I. *2010 Annual Report*. Récupéré du site officiel : http://www.boi.org.il/he/NewsAndPublications/RegularPublications/Doch2010/p_nagid.pdf [Consulté le 7.6.12] [Hébreu]

4,5% des déshérités ayant bénéficié de cette prime. L'application de ce plan s'est concentrée sur les populations faibles et a ainsi fait effet d'outil politique efficace pour traiter le problème de la pauvreté au sein des citoyens travailleurs.⁴⁷⁸ La Banque d'Israël a persévéré dans sa vision qu'à long terme, le cadre adapté au traitement de la pauvreté, de l'inégalité et des écarts croissants de revenus du travail, résidait dans le système éducatif.⁴⁷⁹ Dans ce contexte, les voix appelant à la réforme globale du système éducatif se sont amplifiées au milieu de la première décennie du XXI^e siècle, réclamant essentiellement une réorganisation et l'optimisation du système, sans augmentation significative des ressources. A la suite de cet appel, une commission publique a été désignée en septembre 2003 (« Commission Dovrat »), laquelle a présenté un rapport détaillé comprenant un programme complet de système éducatif, y compris de formation continue pour adultes, afin d'accroître leur participation à la vie active.⁴⁸⁰

La dépense nationale pour l'éducation en Israël se monte à environ 10% du produit intérieur brut. L'ampleur des ressources que l'Etat d'Israël attribue au système éducatif ne diffère pas des budgets admis dans les pays occidentaux, et l'éducation occupe la également première place dans les efforts de dons faits par le secteur des affaires en Israël. La plupart des indices admis ont indiqué une nette amélioration en continu et une réduction (insatisfaisante) des écarts de résultats selon l'appartenance à une nation (*Le'om*), l'origine ethnique et le statut socioéconomique. En revanche, des examens comparatifs entre pays indiquent une baisse dans le classement des résultats obtenus en Israël entre 2000 et 2010.⁴⁸¹

2.5.5 Société civile

L'accélération des processus de privatisation, y compris celle des services publics, la hausse du niveau de vie d'une part et l'augmentation des écarts sociaux d'autre part, ainsi que la place grandissante occupée par les intérêts individuels et sociaux comme moteurs du changement, ont conduit au cours de la première décennie du XXI^e siècle à la multiplication et au renforcement des organisations de société civile en Israël. Ces

⁴⁷⁸ Banque d'Israël (2010). Ibid.

⁴⁷⁹ Banque d'Israël (2000). *1999 Annual Report*, p.23-26. Récupéré du site officiel : <http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doch99/heb/p1.pdf> [Consulté le 7.6.12] [Hébreu]

⁴⁸⁰ National Task Force for the Advancement of Education in Israel (2005). National program for the Education System. Récupéré du site officiel du Ministère de l'Education : <http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Ntfe/HdochHsofi> [Consulté le 7.6.12] [Hébreu]

⁴⁸¹ Banque d'Israël (2005). *20049 Annual Report*, p. 1-8, 44-48. Récupéré du site officiel : http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doch04/heb/p1_1.pdf [Consulté le 7.6.12] [Hébreu]

organisations, bien que de formation relativement tardive, utilisent leur force pour promouvoir divers objectifs et marquent de leur empreinte l'élaboration de la politique publique. Leurs stratégies d'activité ont évolué et on y remarque une montée de la critique et de l'opposition à l'ordre établi. Yaël Yishai spécifie que l'activité extraparlamentaire en Israël est plus étendue que dans d'autres pays et qu'elle est perçue comme énergique dans l'apport de changements sociaux et politiques. Toutefois, selon Gidron et al., la société civile en Israël n'est pas de nature rebelle et elle ne proteste que peu contre l'Etat. Outre la centralité du gouvernement et du système politique dans le discours public, de même que l'influence permanente de l'approche centraliste, c'est de sa capacité limitée à recruter des ressources que souffre la société civile en Israël.⁴⁸²

En fin 2002, il y avait en Israël 38.388 associations enregistrées, soit environ 100 fois plus qu'en 1981, date d'entrée en vigueur de la Loi sur les associations. 80% des organisations du secteur tertiaire enregistrées sont des organisations de société civile, dont près de 65% ont un vaste champ d'activité, séparé de l'Etat.⁴⁸³

2.5.6 Les médias en Israël

Lors de la création de l'Etat d'Israël, la presse israélienne, comme la société civile, était pour la plupart engagée dans l'avancement de la vision nationale. Ainsi, elle poursuit en réalité le rôle du journalisme juif à ses prémices (Amsterdam, début du XVIII^e siècle) en tant qu'instrument de cohésion juive,⁴⁸⁴ celui des premiers hebdomadaires – le *Maguid* et le *Levanon* qui représentaient la presse hébraïque moderne (milieu du XIX^e siècle) et celui de la presse juive hébraïque qui avait servi à répandre l'idéologie sioniste de l'époque de Herzl à la création de l'Etat, et qui fut ensuite la « source de la presse officielle de l'Etat naissant. »⁴⁸⁵

A partir du milieu du XIX^e siècle en Europe et dès la création de l'Etat d'Israël jusqu'après la guerre de Kippour (1973), la presse israélienne dut faire face à la dichotomie entre les valeurs professionnelles universelles de « liberté » – protection des sources, individualisme, anticonformisme, et la question de la responsabilité

⁴⁸² Gidron, B. et al. (2002). Ibid.

⁴⁸³ Yishai, Y. (2003). *Civil Society in Israel*. Jérusalem : Carmel Publishing House, p. 15. [Hébreu]

⁴⁸⁴ Rosenfeld, S. (1987, mai). Noir sur blanc. *Kesher* (1), p.1. [Hébreu]

⁴⁸⁵ Kouts, G. (2012). *Nouvelles et Chroniques – recherches sur l'histoire de la presse et des medias juifs hébraïques*. The Andrea and Charles Bronfman Institute for Research of Jewish Hebrew Media and Communication. Tel Aviv University: Sifira Tzionit, p.7-9, 176. [Hébreu]

nationale.⁴⁸⁶ Gideon Kouts cite, dans son article « Le mouvement sioniste, la presse hébraïque et le schéma de ‘responsabilité nationale’ », Nahum Sokolov qui considérait que la responsabilité du journaliste prévalait sur sa liberté d’expression – conception qui a caractérisé les relations entre les institutions de l’Etat d’Israël et la presse israélienne jusqu’à la période qui suivit la guerre de Kippour (1973) et le bouleversement politique de la montée du Likoud au pouvoir en 1977.⁴⁸⁷

Le principe de la responsabilité nationale des médias israéliens fut institué dans le cadre du « Comité des rédacteurs » (*Vaadat ha-Orkhim*), qui représentait l’ensemble des journalistes des quotidiens en Israël. Fondé en 1942 sous le nom de « Comité de réaction » (*Vaadat ha-Tgouva*), avant la création de l’Etat d’Israël, il avait pour but de s’accorder sur une réaction unie contre le gouvernement britannique et avait fait sienne la fonction d’« institution d’orientation et de coordination des réactions de la presse hébraïque en Israël à propos de la politique sioniste et d’implantation à cette époque. »⁴⁸⁸ Après la création de l’Etat, ce comité jouait le rôle de forum de briefing et rencontrait régulièrement les chefs d’Etat et responsables de la sécurité israélienne. Lors de ces briefings suivis, les rédacteurs recevaient des informations officielles, sécuritaires, conséquentes, tout en s’engageant formellement à ne pas les publier et ce, hormis la censure en matière de sécurité défense imposée à la presse vu la situation d’urgence particulière de l’Etat. Jusque dans les années 70, la presse israélienne contribuait à l’« institution » de sa collaboration avec les autorités officielles, et dissimulait des informations du public, faisant prévaloir le bien de l’Etat sur les valeurs de la presse universelle.⁴⁸⁹

Cette approche nationale des médias israéliens s’est transformée après la guerre de Kippour et la crise de confiance en la sagesse et la réflexion du gouvernement à la suite de laquelle s’est produit en 1977 le bouleversement politique au profit du Likoud. Ces événements affaiblirent le degré d’affinité entre les rédacteurs et les autorités. Les médias se firent plus critiques et moins conciliants. Le gouvernement de son côté, réduisit la censure militaire, institua la collaboration entre le porte-parole de *Tsahal* et les médias, et permit l’accès aux données informelles.⁴⁹⁰

⁴⁸⁶ Lavi, Z. (1933). Comité des Rédacteurs – Mythe et réalité. *Kesher* (13). Tel Aviv university, p.11-35. [Hébreu]

⁴⁸⁷ Kouts, G. (2012). Ibid., p.184.

⁴⁸⁸ Kouts, G. (2012). Ibid., p.185; Lavi, Z. Ibid.

⁴⁸⁹ Lavi, Z. Ibid.

⁴⁹⁰ Lavi, Z. Ibid.

Shalom Rosenfeld décrit le changement de nature des médias dans son article « Une presse et son Etat » : après 45 ans de lutte de la presse israélienne avec les institutions et autres organismes pour la création de l'Etat. Pour cet objectif, les rédacteurs étaient prêts à renoncer d'eux-mêmes à une partie de leurs droits. A présent, il existe des dilemmes spécifiques à l'époque moderne – pour une presse qui « a un Etat » - une presse forte, dynamique et libre dans un Etat démocratique, soumis depuis sa création à une guerre avec ses voisins et ce, pas seulement selon la définition formelle de la situation.... »⁴⁹¹

2.5.7 Lutte conceptuelle à la fin de la première décennie du XXI^e siècle

Deux phénomènes essentiels ont relancé à la fin de cette décennie le débat entre l'approche conceptuelle de l'économie de marché d'un côté et celle d'une politique socioéconomique de l'autre. Le premier – la crise sévère du logement à prix abordable pour les moins favorisés et pour les jeunes ménages, résultant de la réduction des projets en construction, l'absence de logements publics, et la hausse des prix de l'habitat par rapport aux salaires.⁴⁹² Le second – la découverte de grands gisements de gaz dans les eaux territoriales d'Israël et l'expectative de revenus économiques importants qui ont soulevé la question de la propriété des ressources naturelles en même temps qu'un appel à la création d'un fonds de « richesses nationales » qui contribuerait entre autres, au partage intergénérationnel des profits tirés du gaz.⁴⁹³ Sur fond de ce débat, s'est ranimé de plus belle le conflit entre les partisans du néolibéralisme et de l'économie de marché, et ceux de l'approche socialiste.

Vers la fin de cette période de 10 ans, s'est achevé le processus d'adhésion d'Israël à l'OCDE et en mai 2010, le pays est devenu membre à part entière de l'Organisation. Ce processus accéléra la progression d'Israël sur différents thèmes tels que l'adoption d'étudiants en qualité de l'environnement, le gouvernement d'entreprise, la transparence et rapports – autant d'éléments s'inscrivant dans le domaine de la

⁴⁹¹ Rosenfeld, S. (1993). Une presse et son Etat. *Kesher*. Tel Aviv University, p. 1-2. [Hébreu]

⁴⁹² Yonah-Svipak Committee (2011). Provisory Report – Yonah-Svipak Committee for Social Justice. Récupéré du site officiel : <http://transportation.org.il/he/node/68> [Consulté le 8.12.12] [Hébreu]

⁴⁹³ Banque d'Israël (2011). Lettre du Gouverneur de la B.o.I. *2010 Annual Report*. Récupéré du site officiel : http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doch10/heb/p_nagid.pdf [Consulté le 7.6.12] [Hébreu] ; Sheshinski Committee (2011). *Conclusions by the Committee to Examine the Policy on Oil and Gas Resources in Israel*. Board of Directors' summary. Récupéré du site officiel : <http://mof.gov.il/BudgetSite/Reform/Lists/List11/Attachments/7/managerBrief.pdf> [Consulté le 8.12.12] [Hébreu] ; Melchior, M. et Portugaly, A. *Conclusions by the Committee to Examine the Policy on Oil and Gas Resources in Israel*. Israel Restart Forum. 15.7.2010. Récupéré du site officiel : <http://mof.gov.il/BudgetSite/Reform/Lists/List9/Attachments/6/civil.pdf> [Hébreu]

responsabilité sociétale des entreprises. L'intégration d'Israël dans l'OCDE témoigne de son statut de pays industrialisé, mais elle lui pose aussi le défi de poursuivre son évolution sur divers plans, dont la compétitivité, l'éducation et la qualité de l'environnement.⁴⁹⁴

2.6 Conclusion

Israël est un pays relativement jeune. Le ciment qui unifie sa société est encore frais. C'est un pays d'immigration, juive essentiellement, dont l'histoire se caractérise surtout par une « lutte permanente pour sa survie ». Le syndrome de l'Exil (*Galout*), le désir ardent de *monter* (immigrer) en Israël, l'attachement à la religion juive, les vagues d'immigration, la préoccupation permanente de luttes politiques et sécuritaires ont conduit à l'élaboration d'un ordre du jour public qui ne laisse pas beaucoup de flexibilité à l'espace civil. Ces caractéristiques, ajoutées au rôle essentiel de l'Etat d'Israël dans la représentation du peuple juif en tant que tel et dans le tracé des grandes lignes de son avenir – ont nourri l'éthique sioniste et la nationalité israélienne.

En conséquence, la nationalité israélienne est complexe et riche en contradictions internes : démocratie dans laquelle il existe une préférence pour le groupe majoritaire, approche économique néolibérale ne renonçant pas à la conception collective et exigeant l'existence d'un Etat-providence et d'un filet de sécurité social, progrès et performances remarquables – technologiques et économiques, attachement inconditionnel au berceau de son histoire et à la tradition juive, conception de la centralité de l'Etat aux côtés de l'inégalité et d'écarts sociaux croissants et d'une société civile active, et présence d'un gouvernement dominant aux côtés d'un système décentralisé de politique des partis. Le tout venant s'ajouter à la petite superficie d'un pays au cœur du Moyen-Orient adoptant un mode de vie, une approche commerciale et des schémas culturels occidentaux, et comptant parmi les pays industrialisés.

Divers chercheurs ont essayé de définir les caractéristiques complexes d'Israël. Menachem Klein précise que depuis l'effondrement de l'hégémonie politico-culturelle du mouvement travailliste (*Ha-Avoda*), la société israélienne lutte pour l'extension ou

⁴⁹⁴ Banque d'Israël (2011). Lettre du Gouverneur de la B.o.I. *2010 Annual Report*. Récupéré du site officiel : http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doch10/heb/p_nagid.pdf [Consulté le 7.6.12] [Hébreu] : OCDE (2011). *Israel's Economic Survey*, p. 28. Récupéré du site officiel de la Banque d'Israël : <http://www.bankisrael.gov.il/press/heb/111213/111213oe.pdf> [Consulté le 7.6.12] [Hébreu]

pour le maintien des limites dans plusieurs domaines : limite religieuse, limite ethnique, limite des droits aux services d'aide et de bienfaisance, limite de ceux qui sont nécessairement soumis à l'Etat et limite de la citoyenneté. Ces limites sont les frontières identitaires de groupes culturels en compétition les unes avec les autres sur leur légitimité, les sources de prestige, les ressources matérielles et la définition de l'espace public imaginaire.⁴⁹⁵

Barukh Kimmerling affirme que la société israélienne n'est pas une société pluriculturelle puisqu'elle n'accorde pas de légitimité aux autres identités, mais plutôt une société aux limites multiples et aux cultures variées – ultraorthodoxes, citoyens arabes israéliens, immigrants d'Union soviétique et leurs enfants, immigrants d'Ethiopie et la classe moyenne israélienne. Dans cette société, il se produit une guerre culturelle entre les identités se préoccupant plus d'exclusion que d'inclusion.⁴⁹⁶

Zeev Sternhell précise la complexité idéologique selon laquelle se sont modelées la création de l'Etat d'Israël et son instauration. Il fait référence au sionisme comme à un patriotisme organisationnel, alimenté par le culte de l'histoire ancienne, par des racines nationales, par la légitimité du retour à la terre des pères et par l'octroi d'une dimension mystique au sentiment de sainteté inspiré par la construction de la nation. Ce patriotisme fut renforcé par le socialisme constructif de la conquête du pays accompagnée de la mise en place d'une infrastructure prévue pour une économie forte, mais moins orientée vers l'établissement des bases d'une justice sociale – ce qui a engendré l'inégalité dans la société aussi bien du point de vue de l'installation de la population que de celui du syndicalisme et ce, aux côtés d'un socialisme élitiste de kibboutz. Sternhell fait mention des limites du socialisme constructif, de son renoncement à tenter de changer la structure socioéconomique et à soulever la protestation morale qui caractérise la social-démocratie. Bien plus, il affirme que l'économie israélienne, construite à partir de capitaux essentiellement privés, était capitaliste depuis sa source.⁴⁹⁷

Rivka Bar-Yosef analyse les similitudes qui caractérisent les modèles d'action économique en Israël et affirme que, bien qu'ils énoncent des positions de principe et des orientations de pensées complètement différentes en vigueur lors de la création de

⁴⁹⁵ Klein, M. (2005). *Ibid.*, p. 27-31.

⁴⁹⁶ Kimmerling, B. (2004). *Ibid.*, p. 494-498.

⁴⁹⁷ Sternhell, Z. (1986). *Ibid.*, p. 27, 170, 224-225, 303, 402-403.

l'Etat, les limites entre ces positions se sont estompées et elles représentent aujourd'hui un large éventail, qui s'étend du socialisme pur au libéralisme pur, sachant que les positions intermédiaires sont majoritaires. Selon elle, l'assouplissement des positions idéologiques provient non pas seulement d'une influence réciproque au sein du système politique, mais aussi de la nécessité d'affronter des problèmes concrets, du choix de moyens et de la satisfaction d'intérêts momentanés, qui ne sont pas toujours en accord avec les principes fondamentaux de chacun des groupes existants.⁴⁹⁸

Horowitz et Lissak mettent en évidence quatre contradictions intégrées à la société israélienne : entre identité citoyenne et identité ethnique, entre engagement idéologique et absence de valeurs due à l'époque d'aujourd'hui, entre besoins publics et besoins privés, et entre complexité de la composition de société et besoin de créer une entente conceptuelle sur le plan politique.⁴⁹⁹

L'écrivain Amos Oz présente cette complexité sous un angle optimiste : « *Israël est la réalisation d'un rêve, ou plutôt, devrait-on dire, un amas de rêves. Il est tout un ensemble varié de plans idéaux, de visions, d'aspirations, de rêves, d'imaginations, d'intentions et de titres de programmation.* »⁵⁰⁰

Les caractéristiques de la structure de l'autorité, de la société, de l'économie en Israël et de la contradiction entre elles comme elles ont été présentées, déterminent les dilemmes entre les valeurs propres à la société israélienne, ses scissions et les luttes qui s'y produisent. Toutes ces propriétés réunies constituent la base d'intégration sur laquelle s'est développée la responsabilité sociétale des entreprises, telle qu'étudiée ci-dessous.

⁴⁹⁸ Bar-Yosef, R. et et Shelah, I. (1972). Ibid., p. 394.

⁴⁹⁹ Horowitz, D. et Lissak, M. (1990). *Distress in Utopia : Israel – an overburdened society*. Tel Aviv : Am Oved, p. 25-27. [Hébreu]

⁵⁰⁰ Oz, A. (2005). *Struggle with temptation. Culture war on the Judaism's core*. Dans Rosenthal (éd.). Ibid., p. 15-26. [Hébreu]

Partie III - RSE en Israël – Création d'un champ local

Le 17 août 1998, l'organisation *Maala – Business for Social Responsibility* s'est inscrite comme association auprès du Registre israélien des Associations et a débuté son activité. Parmi les objectifs de l'organisation tels que définis dans son certificat d'immatriculation, figurent « l'éducation à l'implication sociale et communautaire, notamment pour le secteur commercial en Israël ; le renforcement de la prise de conscience des thèmes sociaux au sein de la communauté des affaires ; l'assimilation des valeurs du bénévolat, du don et de l'engagement social dans la communauté des affaires ; l'organisation de séminaires, d'ateliers et de rencontres.⁵⁰¹ » L'inscription de l'organisation *Maala* constituait une démarche pionnière dans la mise en place d'une infrastructure institutionnelle et organisationnelle pour le développement du champ de la RSE en Israël.

Cette partie sera consacrée à l'analyse du processus de création du champ local de la RSE en Israël, sur fond des caractéristiques de l'Etat et de sa conjoncture socioéconomique dans la dernière décennie du XX^e siècle, telles qu'elles ont été décrites dans les chapitres précédents, et ayant servi de base à l'intégration de la responsabilité sociétale des entreprises en Israël. L'analyse sera menée selon le suivi du développement de l'organisation *Maala* en tant que fondatrice du champ local, la description du système relationnel entre le champ israélien et le champ global, l'étude de l'évolution de ces relations caractérisée notamment par le passage d'une influence unilatérale du mondial sur le local, à un système relationnel circulaire construit sur la réciprocité des rapports. Par ce processus, le champ local a vu se modifier sa propre nature et ses propres caractéristiques tout en exerçant une influence sur la nature et les caractéristiques du champ global.

La période dont traite cette partie s'étend sur 14 années durant lesquelles s'est déroulé le processus dit de « glocalisation » de la RSE en Israël – soit l'« importation » du

⁵⁰¹ Organisation *Maala* – dont le nom est constitué en hébreu par le sigle *M.A.A.L.A* [*Me'hoyavout 'Assakim La-Hevra be-Israel*] signifiant « engagement des entreprises envers la société israélienne » - N° d'immatriculation 58-032-750-0. Certificat d'immatriculation de l'association, Ministère de l'Intérieur, Registre des Associations 18.9.2000, Annexe 5.

concept mondial, sa diffusion, son intégration en tant que champ autonome et son développement en champ israélien à proprement parler.

L'analyse s'attachant à étudier les étapes du développement de ce champ sera menée sur deux axes : l'un chronologique, l'autre thématique.

3.1 L'émergence du concept

En novembre 1997, j'ai été sollicitée par la regrettée Shira Herzog, PDG de la Fondation Kahanoff – fondation philanthropique canadienne privée⁵⁰², pour me rendre au congrès prévu à Los Angeles, de l'organisation américaine de Responsabilité Sociale des Entreprises – le BSR (*Business for Social Responsibility*)⁵⁰³ et ce, afin de me faire une idée, de rencontrer les directeurs de l'organisation et de formuler ensuite un avis à propos de la faisabilité de la création d'une antenne du BSR en Israël. Je fis ce voyage accompagnée de deux représentants de l'Association des Industriels d'Israël : le directeur du Centre des Relations entre le monde industriel et la communauté, et la représentante de l'un des plus grands groupes industriels du secteur économique. Ces deux personnes étaient également chargées, chacune du point de vue de ses fonctions, d'exprimer un avis sur la pertinence d'une activité RSE en Israël.

La fondation Kahanoff a œuvré en Israël et au Canada dès les années 80 du XX^e siècle. Elle fut fondée à l'initiative de Syd Kahanoff, Juif canadien, roi du pétrole ayant vécu et exercé ses activités à Calgary au Canada et dont le souci fut d'orienter les investissements de la fondation philanthropique vers des organismes infrastructurels de la société civile au nord du Canada, où il avait fait fortune, et en Israël, de par son attachement au judaïsme. Durant la première décennie de son activité, la fondation a fait des dons pour la construction d'immeubles publics, d'établissements de santé et de sport, et pour des programmes d'éducation, de santé et de bien-être. Au début des années 90, après le recrutement de Shira Herzog à sa direction, la Fondation a entrepris, avec l'aide du Centre Taub pour la recherche sur la politique sociale en Israël, un processus extensif d'élaboration d'une stratégie pour ses investissements ultérieurs en Israël. La Fondation a alors choisi de se concentrer sur trois domaines principaux : la

⁵⁰² Site Internet de la Fondation Kahanoff : <http://www.kahanoff.com/about/intro.php> [Consulté le 23.11.15]

⁵⁰³ Site Internet du BSR : <http://www.bsr.org> [Consulté le 20.8.13]

promotion de la population arabe en Israël, le renforcement des droits du citoyen et la construction d'infrastructures pour le troisième secteur afin de favoriser son développement. Shira Herzog, qui vivait au Canada mais avait grandi et reçu son éducation au sein de la famille israélienne Herzog, dirigeait l'activité en Israël ainsi que les relations entre Israël et le siège social de la Fondation à Calgary, alors placé sous la présidence de Jim Hume qui, pour sa part, s'occupait des œuvres de la Fondation au Canada et de la gestion de ses investissements commerciaux.⁵⁰⁴

Shira Herzog, qui lors de ses activités en Amérique du Nord, avait découvert le concept de la responsabilité sociétale – alors encore appelée responsabilité sociale – des entreprises, était convaincue que la mise en place d'une organisation d'entreprises pour la promotion de la RSE en Israël, ferait progresser les objectifs de la Fondation Kahanoff en vue du développement d'infrastructures du troisième secteur et de l'augmentation des sources de philanthropie israélienne. C'est la raison pour laquelle elle était d'avis que le foyer qui convenait à cette activité était le Centre des Relations entre le monde industriel et la communauté de l'Association des Industriels d'Israël qui comptait déjà parmi les organismes d'investissement de la Fondation.⁵⁰⁵

C'est en 1995 que j'ai rencontré Shira Herzog pour la première fois lors de sa visite à l'Agence de publicité et de relations publiques Gitam/BBDO dont j'étais membre du conseil d'administration et dont je dirigeais la filiale de relations publiques Gitam Porter Novelli. La société Gitam, dirigée par Moshe Theumim et Mody Kidon, était considérée à l'époque, au niveau de l'ensemble de ses services, comme chef de file en matière de gestion de campagnes médiatiques intégrées visant à modifier les prises de positions ; son activité couvrait les domaines de la publicité et des relations publiques, l'organisation d'événements et la promotion des ventes. La société avait pignon sur rue dans sa branche professionnelle. Sa clientèle comptait de grandes firmes leaders en Israël, des organismes publics et des investisseurs étrangers. Première agence publicitaire à avoir vendu une partie de ses actions à une entreprise mondiale de communications et rejoindre le réseau international BBDO (1994), Gitam lança ainsi le processus de mondialisation de la branche de publicité et relations publiques en Israël.

⁵⁰⁴ Fondation Kahanoff (2012). La philanthropie soutient le changement social – échantillon d'investissements sociaux de la Fondation Kahanoff en Israël. *Bulletin officiel de la Fondation Kahanoff à l'occasion de sa fermeture*, p. 7, 20-21. Récupéré des archives personnelles de T. Aharoni [Hébreu] ; Interview personnelle : Shira Herzog, PDG de la Fondation Kahanoff (13.10.2013).

⁵⁰⁵ Interview personnelle : Shira Herzog, Ibid.

Herzog s'adressa à Gitam comme cliente. Elle leur exposa l'idée de la Fondation Kahanoff d'encourager la philanthropie commerciale en Israël et leur demanda d'élaborer un projet pilote pour l'implication des entreprises dans la société par le biais de dons et de volontariat – « responsabilité sociale des entreprises ». Herzog espérait ainsi inciter la communauté israélienne des affaires à imiter la philanthropie commerciale déjà bien implantée en Amérique du Nord et plus généralement dans le monde occidental, et à en adopter les pratiques. Gitam attela un autre de ses clients à l'idée – l'Association des Banques en Israël, qui à cette même époque, cherchait un moyen de redorer le blason des banques israéliennes. Le choix de cette association, représentant le secteur bancaire local, comme participant commercial au projet reposait sur le fait qu'il s'agit non pas d'une entreprise isolée, mais d'un organisme économique, fondamental dans le champ des affaires et fortement présent dans l'économie israélienne. En tant que tel, il permettrait, selon Gitam, d'amplifier l'envergure du projet et d'en étayer les résultats.

Des semaines plus tard, suite au travail de quelques équipes représentant les deux clients et les différents services de Gitam (relations publiques, publicité, stratégie et créativité), un projet annuel a été mis au point – projet modèle, intégratif, de grande envergure : « *Israël 2000 – pour une société israélienne meilleure* », au sein duquel la mission de l'Association des Banques était de travailler à la promotion et au renforcement d'organismes civils représentant divers groupes de la société israélienne.

Dans le cadre de ce projet ont été sélectionnées suivant un processus d'appels d'offres et d'évaluation par des jurys, dix organisations à but non lucratif se consacrant à l'enfance et à l'adolescence en Israël – et parmi elles, le mouvement de jeunesse « *HaTsofim* », des organisations s'occupant de jeunes en danger, d'enfants handicapés, des organisations d'aide humanitaire aux enfants, de soutien psychologique et d'autres luttant contre les violences familiales. La Fondation Kahanoff et l'Association des Banques en Israël ont supporté les frais du projet à parts égales et Gitam en a gracieusement assuré la gestion, faisant don de son savoir-faire et du temps de travail de ses équipes. L'ensemble du projet a été conduit dans le cadre d'une société de relations publiques que je dirigeais et une directrice dédiée lui a été désignée.

La spécificité du modèle élaboré résidait dans sa nature d'intermédiaire. Il ne s'agissait pas de philanthropie traditionnelle directement pratiquée de l'entreprise vers les bénéficiaires, mais du renforcement d'organismes de la société civile dans leur rôle

d'intermédiaires auprès de ces derniers. Chaque organisme a été soumis à un examen diagnostique et à une analyse ayant permis de déceler et de définir ses besoins stratégiques, organisationnels, d'image de marque et de communication. A cette fin, des conseillers externes en organisation ont rejoint le projet, certains à titre bénévole et d'autres contre rémunération. Après établissement du diagnostic, il a été mis au point pour chacun de ces organismes, une campagne publique sur près d'un mois afin de réaliser ses objectifs. Les différentes campagnes furent consacrées à la collecte de dons, au recrutement de volontaires, au façonnage de l'image de marque, au marketing des services et à la mise en place d'une ligne d'urgence. Elles combinèrent divers supports de communication et inclurent des événements, journées de briefing, séminaires, visites ainsi que l'accompagnement de la campagne médiatique. En tant que leader en communication, Gitam réussit à mobiliser les médias qui ont donné, eux aussi, de leur temps d'émission et supports publicitaires – comme contribution commerciale de leur part à la société.

Le modèle construit dans le cadre du projet « Israël 2000 » et le recrutement d'associés constituèrent un processus hétérodoxe, transgressant pour la première fois le statu quo commercial, compétitif, traditionnel entre les banques elles-mêmes, l'agence de publicité, les fournisseurs de supports et les diverses sociétés médiatiques habituées à exiger l'« exclusivité ». Ce processus a démontré d'une part la capacité à enrôler les entreprises dans des démarches promouvant les valeurs et ayant une influence sociale, et d'autre part, l'importance attribuée par les cadres en tant qu'individus, à leur engagement personnel dans l'accomplissement de « bonnes actions ». Les directeurs de banque qui, dans leur activité professionnelle étaient en concurrence pour le capital dans le champ commercial, ont uni leurs efforts dans l'intérêt de l'avancement du projet et mis de côté pour un temps leurs luttes pour le pouvoir. Il convient ici de préciser que ce « surpassement » fut valable pendant la première année du projet. Par la suite, plus l'efficacité du projet et sa présence se sont accentuées, suscitant l'attention au sein des décisionnaires du secteur public, et plus les directeurs de banque se sont identifiés à leur nouvelle fonction sociale – plus il s'est développé une compétition entre les cadres bancaires sur l'ampleur de leur implication. Certains ont pris personnellement et directement contact avec des organisations comme l'a fait par exemple Galia Maor, alors PDG de la Banque Leumi, qui a assumé le poste de présidente de l'association des amis de « *Yeladim, Fair Chance for Children* ». Nombre d'entre eux éprouvèrent le

besoin d'élaborer des projets qui seraient proprement identifiés à leur banque. Ces luttes pour le « paraître et l'engagement » ont replacé leur intérêt commercial naturel au-dessus de l'intérêt social. Ainsi, le projet dans son ensemble s'est étiolé.

La forte interaction créée autour du projet « Israël 2000 » a intensifié ma relation personnelle avec Shira Herzog et la Fondation Kahanoff et m'a conduite, après avoir quitté mes fonctions auprès de Gitam, à poursuivre notre réflexion sur le rôle social du secteur commercial en Israël. Cette même interaction a déclenché mon départ pour le congrès du BSR, puis établi les fondements d'un changement de conception et finalement entraîné les démarches qui s'ensuivirent.

Ma participation au congrès du BSR en novembre 1997 et mes rencontres personnelles avec ses dirigeants et à leur tête Robert (Bob) Dunn ont été pour moi un véritable « flash ». Ma formation et mon expérience commerciale et professionnelle comme membre de direction de l'agence de publicité et de conseil médiatique parmi les plus en vue du pays, comme conseillère stratégique auprès de grandes sociétés israéliennes et internationales implantées en Israël, et en tant que conseillère personnelle de leurs dirigeants, ajoutées à ma décision de quitter Gitam et de changer de cap professionnel – m'ont mûrement préparée à l'idée nouvelle. Le lien entre l'accomplissement de « bonnes actions » et la « réussite des affaires », la combinaison entre la pensée commerciale définissant objectifs et indices et la pensée sociale fondée sur les valeurs mais elle-même animée de telles considérations à long terme comme celles-ci ressortent de l'idée de la RSE – me sont apparus comme l'approche commerciale la plus rationnelle, incontournable. Très vite, je suis devenue agent au service du champ de la RSE mondiale, déterminée à faire « monter » le concept en Israël, comme mission personnelle.

Dès l'étape préliminaire de la visite aux USA, un conflit m'a opposée au représentant de l'Association des Industriels d'Israël sur la question de savoir par qui devait s'opérer l'introduction du concept de la RSE dans le champ israélien des affaires. Le représentant considérait le domaine de la RSE comme une ressource susceptible d'enrichir l'Association des Industriels d'Israël en termes d'image de marque, du fait que cet organisme représentait les industriels et était l'une des principales institutions présentes dans le champ des affaires. C'est pourquoi il voyait dans ma détermination à diriger personnellement l'« importation » du concept en Israël, une concurrence et l'aliénation d'un capital qui de son point de vue, lui revenait. J'ai étayé ma position en

affirmant que le domaine de la RSE ne saurait être un monopole aux mains d'un sous-champ représentant l'un ou l'autre des secteurs économiques, mais devait obligatoirement être un espace autonome faisant partie intégrante de l'ensemble du champ commercial.

Mon discernement du besoin de créer un espace autonome dédié à l'idée nouvelle et l'émotion suscitée par l'occasion qui se présentait à moi personnellement furent autant de stimulants pour faire adopter la RSE comme un concept indépendant ne s'inscrivant pas dans les institutions déjà actives sur le champ des affaires, comme l'Association des Industriels d'Israël ; rompre le statuquo existant selon lequel les organismes sectoriels comme l'Association des Industriels d'Israël, l'Association des Banques en Israël ou d'autres dominant le champ et son développement ; engendrer le changement hétérodoxe nécessaire au nouveau champ. Ces éléments sont également ceux qui ont garanti par la suite l'acceptation de l'idée de la RSE comme concept externe, dénué de toutes les considérations et conflits habituels du champ commercial, ainsi que l'autonomie de l'organisation *Maala* comme la principale institution de ce nouveau champ secondaire et son indépendance de tout sous-champ (secteur) commercial spécifique.

3.2 Diligence raisonnable et planification préalable

La création du champ de la RSE en Israël fut un processus conscient, planifié dans le temps et construit, animée par la force d'une initiative personnelle dans le cadre de laquelle fut créée l'organisation *Maala*. En réalité, il a existé un chevauchement entre la création et le développement du champ lui-même et la création et le développement de l'organisation *Maala*.

Le projet de création de l'organisation *Maala* s'est appuyé sur des stratégies de changement de positions au sein des entreprises en Israël quant à leur rôle social, visant à remettre en question et défiant les conventions admises dans le secteur commercial pour tout ce qui concerne son implication sociale qui, jusque-là, avait été qualifiée de philanthropie au sens traditionnel. Selon la terminologie de Bourdieu, l'organisation *Maala* s'est définie comme le créateur des « voies d'accès » au champ de la RSE locale, comme leur opérateur et comme leur gardien.

3.2.1 Associés entrepreneurs, sur la scène mondiale

En décembre 1997 a commencé le processus d'« importation » du concept de la RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) vers Israël, encore désignée à cette époque par l'expression « Responsabilité sociale des entreprises ».⁵⁰⁶ Cette désignation reposait sur le modèle existant du réseau d'entreprises américaines, le BSR. A ce processus d'importation du modèle s'est ajouté un travail de planification qui a commencé en 1998 et a duré près de neuf mois. Ce processus englobait une étude approfondie du modèle américain ainsi que la visite en Israël du président du BSR pour effectuer une enquête de faisabilité et mettre au point un « plan d'affaires ». Ainsi, le programme initial fut planifié pour deux ans et définit des objectifs et des indices de succès. Tandis que la théorie des champs de Bourdieu et des sociologues qui ont étudié le développement de champs spécifiques (comme ceux de la presse, de l'art et de l'éducation), s'est quant à elle attachée surtout aux processus de formation spontanée des champs étudiés,⁵⁰⁷ le processus décrit ici était un processus construit et synchronisé.

Le BSR a été établi en tant qu'organisation réunissant des entreprises-membres, par des cadres chargés des relations avec la communauté et de la responsabilité sociale des entreprises américaines d'envergure mondiale. Conçue comme source de connaissances et d'apprentissage commune à tous ses membres, l'organisation, financée par leurs cotisations, a répondu aux besoins de ses fondateurs en tant qu'entreprises socialement engagées et que cadres professionnels. Fonctionnant comme telle, elle fournissait les outils adéquats selon les domaines d'influence et les sujets dont les plus importants étaient la communauté, l'environnement de travail, le marché, le marketing et la consommation, les droits de l'homme et du citoyen, la qualité de l'environnement et le système de distribution.⁵⁰⁸

Le modèle importé en Israël a été adapté et a soumis à un changement conceptuel. A la différence du modèle américain qui s'est formé comme une coalition à l'initiative de ses propres « membres-utilisateurs », comme un sous-champ au sein du secteur commercial et à son usage, l'importation du concept de la RSE en Israël fut le fruit

⁵⁰⁶ Pour la distinction entre Responsabilité sociale et Responsabilité sociétale des entreprises, voir l'Introduction du présent ouvrage, sous le paragraphe des définitions, et la partie I consacrée au Développement du domaine dans le monde.

⁵⁰⁷ Cordova, A. (2006). Pierre Bourdieu. *Israeli Sociology* 4(2), p. 435-436 [Hébreu] ; Bourdieu, P. (2005). Ibid., p. 14 ; Bourdieu, P. (2005b). *The Social Structure of the Economy*. Polity press, p. 193-197 ; Webb, J. et al. (2002), Ibid., p. 23-24.

⁵⁰⁸ BSR : voir Partie I sur le Développement du domaine dans le monde.

d'une initiative personnelle et externe, présenté à la communauté israélienne des affaires comme un « produit » à adopter et à imiter. La Fondation Kahanoff a choisi d'investir dans cette action, la considérant comme un « fonds de capital-risque social », investissement auquel se joignit la Fondation mondiale Ford.⁵⁰⁹

Des interviews que j'ai menées dans le cadre de cette étude, avec la présidente de la Fondation Kahanoff, feu Shira Herzog, et avec la personne alors chargée de la direction du programme pour le Moyen-Orient et Israël auprès de la Fondation Ford, Aaron Back, il ressort que leur soutien commun à la création d'une organisation israélienne résultait de points de vue et d'objectifs différents. Les deux fondations avaient déjà une activité de soutien bien établie en Israël, mais tandis que la Fondation Kahanoff voyait dans la création d'une organisation israélienne pour la RSE, une branche dédiée qui encouragerait et instruirait les entreprises afin d'augmenter leurs contributions philanthropiques à la société, les dirigeant stratégiquement pour assurer aux organismes sociaux des sources de revenus israéliennes et indépendantes, l'investissement de la Fondation Ford était le fruit d'un mélange de motivations personnelles de la part de Back qui voyait dans la création d'un réseau d'entreprises pour la RSE une occasion intéressante d'innover en Israël, et de l'esprit précurseur de la Fondation Ford qui fut l'une des premières au monde à induire et à conduire le développement de la RSE.

Back, en tant que directeur des investissements de la Fondation Ford, a estimé qu'il relevait de sa fonction d'introduire en Israël un financement pour un développement social innovant. Selon lui, il a, dans son rôle en Israël, « *servi d'antenne face aux nouveaux phénomènes mondiaux...qui évoluaient alors aux Etats-Unis... En Israël, le domaine s'était alors développé avec un retard d'une ou deux décennies, en termes d'interprétation des données des phénomènes américains... [La philanthropie américaine progressive s'occupait de financer les organismes œuvrant pour] les droits de l'homme, la justice sociale, les organisations arabes et non pas [celles ayant] une activité sur la scène des affaires.* » Back, encouragé par l'assentiment de ses collègues au sein de la fondation, elle-même déjà investie dans le domaine, a vu en cela un champ important à développer en Israël, dans l'expectative d'un changement social en

⁵⁰⁹ Voir site officiel de la Fondation Ford : <http://www.fordfoundation.org> [Consulté le 20.8.2013]

conséquence.⁵¹⁰ La Fondation Ford, qui était à l'origine une organisation commerciale, aspirait à apprendre aux entreprises israéliennes à exercer leurs activités tout en étant responsables sur les plans social et environnemental, en suivant pour cela le modèle des entreprises internationales.

Malgré leur différence d'objectifs déclarés et de moyens d'actions, Herzog en tant que représentante de l'approche stratégique actuelle de la philanthropie d'entreprise et Back en tant que représentant de l'innovation de gestion socio-commerciale, ont été tous deux des acteurs du champ de la philanthropie mondiale, et les deux fondations qu'ils représentaient ont œuvré à produire un changement hétéronome dans le champ israélien des affaires, destiné à créer un ordre nouveau à moyen terme, et à engendrer à long terme, un processus d'autonomie locale et de réduction de la dépendance envers la philanthropie mondiale en général et américaine en particulier.⁵¹¹

En janvier 1998, Bob Dunn, président de l'organisation américaine BSR, s'est rendu en Israël afin d'y réaliser une enquête de faisabilité. Financée par les fondations philanthropiques, sa visite avait pour but d'évaluer le niveau de prise de conscience de la communauté israélienne des affaires vis-à-vis de la responsabilité sociale et de sa disposition à agir selon les principes de cette approche. La visite fut programmée de façon à permettre une rencontre directe avec les acteurs susceptibles, selon le modèle du BSR, d'avoir un rôle à jouer dans la création d'une organisation israélienne orientée vers la RSE et de représenter les secteurs sociaux israéliens, partant du principe que les rencontres seraient un préambule à l'activité à venir.

Le programme de cette visite fut conjointement établi par l'auteur (T.A.) et par le représentant de l'Association des Industriels d'Israël, cette dernière ayant également eu charge de la gestion des rendez-vous et autres aspects administratifs. Cette coopération complexe a accentué le conflit suscité lors du congrès de Los Angeles. Certes, il était clair que le désaccord portait sur l'autorité qui s'exercerait ensuite dans le domaine, mais de par ses caractéristiques dans les faits, le conflit était en réalité interpersonnel et portait sur la présence ou l'absence lors des réunions, sur la gestion de l'agenda ou sur l'aspect exécutif, etc. Les dirigeants de l'Association des Industriels d'Israël n'avaient

⁵¹⁰ Fondation Kahanoff (2012). *Philanthropy supports social change*. Ibid. [Hébreu]; Interviews personnelles : Shira Herzog, Ibid. ; Aaron Back, Directeur des investissements de la Fondation Ford en Israël (08.09.2014).

⁵¹¹ Dezlay, Y. et Garth, B. (2011). Ibid., p. 2309-2311.

pas conscience de ce conflit et n'y avaient aucune part. Connaissant mon cursus professionnel, ils avaient accueilli très favorablement ma participation, mes recommandations, et voyaient en moi une « pionnière » faisant autorité en la matière et représentant la conception mondiale.

Mon parcours et l'engouement pour l'idée nouvelle m'ont permis d'optimiser mes relations personnelles et professionnelles afin de créer de nouvelles interactions avec des acteurs essentiels du champ commercial, de les atteler au concept et de les transformer en agents œuvrant à mes côtés dans le nouveau champ. De ce point de vue, le processus d'importation du concept de la RSE et son « implantation » dans le champ local israélien, sont ancrés dans une initiative individuelle, sous la forme d'un processus de changement personnel et social, animé par le sentiment d'une vocation.

Le recrutement des agents au champ révèle le caractère primordial de l'élément personnel s'exprimant sur deux plans distincts. Le premier est la rencontre directe avec moi-même comme agent, fondatrice du champ, fortement caractérisée par la transmission de mon enthousiasme et de ma passion pour le concept, et par le fait que je connaissais personnellement et préalablement une partie des agents recrutés. Le deuxième se caractérise par l'élément personnel de chaque agent recruté, ayant découvert le concept à travers son propre habitus, ses propres caractéristiques et le potentiel de profits qu'il a estimé pouvoir tirer de son adhésion comme agent du champ.

La dimension essentielle de l'élément personnel et entrepreneur sur ces deux plans au premier stade de recrutement, est apparue dans les interviews que j'ai menées pour les besoins de cette étude. Les personnes interrogées ont mentionné la dualité des motivations, à savoir d'une part, l'élément stratégique et rationnel, et d'autre part l'élément puissant de l'enthousiasme passionné que je leur avais inspiré et qui les avait entraînés. De même qu'ils percevaient le potentiel commercial qui se présentait à eux, ils y voyaient aussi une opportunité individuelle de se rattacher à de nouvelles valeurs et de les adopter – valeurs qui s'harmonisaient avec leur habitus et en étaient devenues partie intégrante.

Conformément à l'approche du BSR, l'accent fut mis lors de la visite de Dunn, sur la détection des besoins du secteur commercial pour fixer ensuite l'agenda des rencontres en conséquence. Les réunions ont été faites avec des représentants du secteur commercial pour la plupart et d'organismes sociaux ou gouvernementaux par ailleurs. A ces réunions ont participé notamment des dirigeants de l'Association des Industriels

d'Israël, de sociétés d'investissements, de holdings ainsi que des représentants des médias, mais aussi des leaders d'opinion tels que Shimon Peres, des députés, des directeurs d'organismes sociaux bénévoles, des chefs de municipalités, des présidents d'universités et des directeurs d'écoles de gestion. La disposition à assister aux réunions avec Dunn et à participer au débat qu'il dirigeait fut un franc succès. Il semble que le dicton « Nul n'est prophète en son pays ! » se soit vérifié. Dunn a été perçu comme l'agent et le représentant du capital culturel du champ américain des affaires : personnalité impressionnante, précédemment vice-président de la société de mode Levis, avocat à la tête d'une organisation regroupant les plus grandes entreprises du monde occidental avec les marques les plus connues, disposant de la pertinence commerciale voulue. Ce capital culturel a rendu les oreilles particulièrement attentives et a été le facteur du succès qui a étayé ses propos.

Au cours de ses rencontres, Dunn a examiné deux plans essentiels. L'un – fut la nature de la communauté israélienne des affaires en général au vu des entreprises qui y sont actives, son positionnement au sein de la société israélienne dans son ensemble, les aspirations et les valeurs de ses chefs d'entreprises. L'autre – fut le niveau de prédisposition des entreprises en Israël à assumer un rôle social. Ces deux plans, il les a comparés aux conceptions des membres du BSR aux Etats-Unis.

Dans son rapport de visite, Dunn écrit :

*« Il existe une vaste unanimité quant au fait que la société israélienne est en train de traverser une période de grande transition, vu sa quête d'une nouvelle vision et d'un modèle pour l'avenir. »*⁵¹²

Sur cette toile de fond, Dunn a étudié les types de dons admis dans les entreprises israéliennes, pratiqués sous forme de dons occasionnels ; mode de gestion aléatoire dans un environnement de travail commercial comme des bonus accordés aux employés pour leur bien-être, y compris excursions, bourses scolaires pour leurs enfants, adhésion dans des salles de sport et abonnements dans des piscines ; lien occasionnel entre la tradition juive et la gestion des affaires s'exprimant par des dons octroyés sur demande d'organismes de *Tsedaka* (charité) comme *Kim'ha de-Piss'ha* (panier distribué aux pauvres pour leur permettre de célébrer la fête de *Pessah*), dons anonymes aux familles

⁵¹² Dunn, R. (1998). *Report on Israel Visit*. Récupéré des archives personnelles de T. Aharoni (ci-après ; le Rapport Dunn), voir Annexe 6.

dans le besoin et création de foyers pour les soldats seuls (isolés de leurs proches). Dunn qualifia ces actions de « bonnes actions aléatoires » (*Random acts of kindness*) n'ayant pas d'impact social conséquent et ni d'effet utilitaire sur le plan commercial et économique.

Sur le plan plus vaste de la communauté des affaires, Dunn a souligné la détermination du secteur commercial israélien à s'intégrer dans les processus universels de mondialisation, c'est-à-dire à s'ouvrir aux marchés étrangers, à assurer sa croissance en instaurant les bases de l'exportation, et donc à étendre les relations commerciales des entreprises israéliennes avec des sociétés étrangères et à renforcer la présence grandissante de firmes étrangères en Israël. Dunn a attribué ce processus à l'étroite superficie d'Israël, expliquant son besoin économique d'un accès aux marchés étrangers.⁵¹³

Le rapport Dunn constitua un élément important dans l'élaboration des projets de création de l'organisation *Maala*, puisqu'à la différence des acteurs locaux qui faisaient partie intégrante de la scène israélienne des affaires, il fournit la distanciation objective vis-à-vis de la toile de fond israélienne. Ainsi par exemple, l'impression que lui a donné l'écart entre le petit nombre de leaders d'affaires à la tête d'entreprises en Israël et leur fort degré d'influence sur l'ensemble du secteur commercial d'un côté, et de l'autre, sa constatation que les représentants de l'industrie technologique florissante n'étaient (alors) pas des membres à part entière de cette organisation de leaders économiques – furent autant de discernements qui servirent ensuite au processus de recrutement et de motivation pour le concept de la RSE et établirent les fondements ayant permis de développer le langage et la doctrine du champ israélien.

En conclusion de ses notes, Dunn indique que « *le secteur commercial israélien à la fin des années 90 est un secteur jeune et moins influent que les secteurs commerciaux aux USA et en Europe.* » Il attribue cette faiblesse relative aux fortes racines socialistes de l'Etat d'Israël. A ce propos, il mentionne également la faiblesse des institutions formelles de la communauté israélienne des affaires comparée à d'autres pays, et en particulier l'absence d'encadrement formel orienté vers la « responsabilité sociale des entreprises » comme élément de la culture commerciale israélienne.⁵¹⁴

⁵¹³ Ibid.

⁵¹⁴ Ibid.

3.2.2 Présentation première de l'idée de la RSE à la communauté israélienne des affaires

L'analyse de l'arrière-plan israélien (Partie II) montre que la superficie d'Israël n'était que l'un des éléments expliquant les visées mondiales de son secteur commercial, et que les changements géopolitiques – notamment les accords d'Oslo, la révolution dans la politique socioéconomique, les processus de privatisation, la concurrence en hausse sur le marché israélien, la collecte de capitaux étrangers pour investissements en Israël et le positionnement d'Israël comme un marché libéral et ouvert à la croissance, ont également joué un rôle très important dans l'intérêt porté à Israël par les firmes internationales. Ces éléments ont aussi conduit, comme cela a été spécifié plus haut, à un accroissement des écarts sociaux en Israël, à l'affaiblissement de l'Etat et à la réduction de son intervention dans l'apport de réponses aux besoins grandissants de la société.

Ces thèmes ont trouvé leur expression dans l'ordre du jour du « *Jubilee Business Summit* » (« Sommet des affaires à l'occasion du jubilé ») – colloque du Chef du gouvernement pour les entreprises, marquant les 50 ans d'Israël, qui s'est tenu en octobre 1998 avec la participation du Premier ministre – Benjamin Netanyahu, du député-maire de Jérusalem – Ehud Olmert et du président de l'Association des Industriels d'Israël – Dan Proper. Les séances du colloque portaient entre autres sur la « *création d'une atmosphère conviviale pour les investisseurs* » ; « *Israël comme consommateur dans le village mondial* », la « *mondialisation de l'économie israélienne* », le « *Prochain épisode de la privatisation* », l'« *Economie du marché mondial* », les « *Opportunités de l'industrie des technologies de l'information sur le marché israélien en extension* » et « *Entreprises et communauté* ». ⁵¹⁵

Dans ce contexte, la RSE est apparue comme offrant de nouvelles voies et une créativité afin d'établir un lien entre les entreprises et la société en Israël, et comme conception avant-gardiste de la « substitution du gouvernement et de ses obligations ». Ce rôle de « remplaçants » du gouvernement fut par la suite un argument de critique. Cependant, lors de la présentation du domaine, il s'inscrivait dans la logique de fondation de

⁵¹⁵ Ordre du jour du *Jubilee Business Summit* du 13-14 octobre 1998. Récupéré des archives personnelles de T. Aharoni.

l'organisation *Maala* comme institution à charge de promouvoir et de guider la Responsabilité sociétale des entreprises ou RSE.⁵¹⁶

Une autre façon d'observer l'importation du concept de la RSE en Israël est d'y voir la suite logique de l'idée et des valeurs du sionisme, et non pas un import révolutionnaire venu du dehors. Telle est l'approche que défend Nissan Limor, président de *Maala* de 2000 à 2003. Selon lui, les entreprises industrielles et économiques créées dans les années 50 du XX^e siècle par les *Olim* originaires d'Europe, ont été développées selon une conception semblable, plaçant la valeur sociale au sein de l'intérêt commercial. Les valeurs du sionisme ont été intégrées au développement économique national. Ces entrepreneurs commerciaux avaient foi en la construction d'une société nouvelle. Selon cette approche, ce qui a été importé n'est pas le domaine lui-même, mais seulement ses nouvelles conceptualisations – doxa et cadre de référence.⁵¹⁷ L'approche de Limor se trouve renforcée dans le travail de recherche de Riki Galia sur l'évolution de la conception de la responsabilité sociale de la Banque Discount dont les racines sont ancrées dans l'enrôlement de la banque comme institution privée en propriété et gestion familiales, pour le financement d'objectifs nationaux par l'octroi de dons de capital et par effet de levier appliqué aux relations internationales afin de promouvoir les intérêts du collectif national sioniste, et ce, dès les années 50-60 du siècle passé.⁵¹⁸ A cette vision des choses se rallie également Ofra Strauss, PDG du groupe Strauss qui voit dans le développement des sociétés israéliennes un processus hybride d'évolution d'entreprises ayant servi l'idée sioniste socialiste, en entreprises actives sur un marché capitaliste et concurrentiel dans lequel elles conservent les valeurs des pères fondateurs. Au cœur de ce processus évolutif, Strauss voit le concept de la RSE comme un cadre focalisant, qui met en lumière certains sujets : « *Je ne vois pas les RSE comme un champ distinct de ce que pratiquent les organismes commerciaux de toute façon... Cela donne l'occasion de faire la lumière sur tout un éventail d'influences exercées par l'entreprise : emploi, ressources humaines, rapport humain aux employés* » ; « *... La responsabilité sociétale des*

⁵¹⁶ Cette position est représentée par Grayson et Nelson dans le travail de recherche qu'ils ont effectué en 2013, comme précisé dans la partie I de cette étude, consacrée au Développement du domaine dans le monde ; Shamir, R. (2002). Ibid.

⁵¹⁷ Interview personnelle : Nissan Limor, Président de *Maala* de 2000 à 2003 (01.12.2014)

⁵¹⁸ Galia, R. (2015). *De la philanthropie à la responsabilité sociale des entreprises – Etude de cas : Banque Discount*. Tel Aviv : Riesling, p. 56-62. [Hébreu]

*entreprises a pris beaucoup de choses que nous faisons déjà dans le passé et elle les a placées dans un nouveau contexte. »*⁵¹⁹

Toutefois, en l'absence d'encadrement formel en Israël pour guider la « responsabilité sociale des entreprises », l'initiative socio-commerciale de l'« importation » de l'idée de la RSE et la création de l'organisation *Maala* ont engendré un changement hétérodoxe, mettant au défi les positions conventionnelles dans le champ commercial et la logique capitaliste de détection de nouveaux marchés et de maximisation des profits. La communauté israélienne des affaires fut ainsi appelée à réexaminer le système décisionnaire quant à son mode de gestion dans tout ce qui, fondamentalement, touchait à la philanthropie et à l'engagement social. En effet, les rencontres individuelles avec les firmes leaders en Israël ayant pour but de leur présenter le concept d'une politique de dons comme élément stratégique et comme investissement commercial, ont tout d'abord produit un embarras et reçu des réactions d'autodéfense. Elles furent perçues comme une « ingérence » extérieure dans les processus internes et comme une remise en question des conventions du champ commercial selon lesquelles le don, en tant que tel, est un acte incontestablement altruiste.⁵²⁰

Un rapport personnel que j'ai établi sur la base des notes que j'avais prises lors de la visite de Bob Dunn précise : « *la communauté israélienne des affaires est impliquée par définition dans la société israélienne et pratique l'altruisme sous forme de dons, de patronage, voire de bénévolat. Toutefois, ces bonnes actions se font généralement au niveau personnel du patron ou du PDG et non au niveau de la firme. La générosité ainsi pratiquée se fait 'par devoir moral', 'parce qu'il faut payer son tribut à la société', 'parce que tout le monde le fait', 'parce que ne pas le faire, ça ne se fait pas' – mais non comme démarche stratégique commerciale. En conséquence, le message selon lequel 'l'engagement social est bon pour l'entreprise' n'est pas assimilé.* »⁵²¹ Cette distinction est révélatrice de l'absence, dans le champ commercial israélien, du principe instrumental et utilitaire tel qu'il est décrit par Garriga et Melé, ayant servi de base à l'approche de la responsabilité sociale sur la scène mondiale et constitué le principal motif de la création de l'organisation modèle du BSR et aux autres coalitions pour la

⁵¹⁹ Interview personnelle : Ofra Strauss, PDG du groupe Strauss (7.1.2015)

⁵²⁰ Webb, J. et al. (2002). Ibid.

Voir ci-dessous le paragraphe « Voie d'accès » de cette partie.

⁵²¹ Aharoni, T. (1998). *BSR en Israël – Rapport sur la visite de Bob Dunn*. Présenté à la Fondation Kahanoff et à la Fondation Ford par Talia Aharoni le 6 janvier 1998. Voir annexe 7.

RSE.⁵²² Un autre motif était celui de la soif de « *recettes précises* » valant instructions pour la mise en pratique d'un engagement social plus important et l'absence d'information disponible à propos des besoins et des projets sociaux. »⁵²³

3.2.3 Elaboration du premier programme

Dans son rapport de visite, Dunn a souligné le manque de structure institutionnelle et d'une quelconque infrastructure susceptible de promouvoir l'idée de la responsabilité sociale des entreprises en Israël. Il mentionna notamment que ni le secteur privé, ni le gouvernement, ni le secteur bénévole n'étaient équipés pour assumer un quelconque aspect du développement du domaine en Israël, pas plus sur le plan de la recherche que sur celui des données à fournir, développement d'outils, éducation, formation, réseautage, stimulants, ouverture du débat, etc.⁵²⁴ C'est pourquoi, affirma-t-il, il y avait lieu de créer une antenne locale du BSR afin qu'elle accomplisse les étapes nécessaires au développement du domaine en Israël.

Ces aspects manquants ont constitué le projet initial élaboré pour la création de l'organisation israélienne et servi de base à l'établissement du champ de la RSE en Israël. Le projet intitulé « *BSR en Israël – sommaire de projet* » est daté du 26 février 1998, soit quatre mois après la première rencontre avec le BSR et moins de deux mois après la visite de Dunn en Israël.⁵²⁵

Le programme préliminaire reposait sur l'idée qu'il était encore trop tôt pour fonder le BSR Israël en tant qu'organisation de membres institutionnalisée. En l'absence d'une tradition et d'une culture d'associations de membres sur le plan commercial en Israël, la crainte fut qu'une telle organisation serait vide de sens et obligerait à investir dans la collecte de ressources et dans la justification de sa propre existence. Au lieu de cela, l'objectif défini fut d'« inculquer dans la culture israélienne des affaires la pensée BSR et devenir un facteur encourageant, conseiller et surtout enseignant. En conséquence, la première recommandation fut de créer en Israël une sorte de « Bureau d'intérêts » du BSR qui diffuserait l'idée, serait membre du BSR et travaillerait pendant deux ans à

⁵²² Garriga, E. et Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics* 53(1-2), p. 51-71. Récupéré du site Internet : <http://link.springer.com/article/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34> [Consulté le 12.2.15] ; Grayson, D. et Nelson, J. (2013). Ibid., p. 20-21.

⁵²³ Aharoni, T. (1998). *Rapport sur la visite de Bon Dunn*. Ibid. [Hébreu]

⁵²⁴ Dunn, R. Ibid.

⁵²⁵ Aharoni, T. (1998). *BSR- Sommaire de projet* (26.02.1998). Récupéré des archives personnelles de T. Aharoni. Voir Annexe 8.

préparer le terrain pour la création ultérieure de l'organisation israélienne. En effet, le projet initial présenté aux fondations le finançant précisait : « Talia Aharoni fondera une société représentant les principes du BSR en Israël. Cette société aura deux filières. La filière principale – le Bureau d'intérêts, membre du BSR, agira sous le financement de la Fondation Kahanoff avec l'aide de la Fondation Ford et sous la direction du BSR. Son rôle sera éducatif et formateur dans le but de diffuser les principes du BSR en Israël et d'élargir le cercle des adeptes au sein de la communauté israélienne des affaires par la création de partenariats avec des organismes existants. La filière secondaire – filière consultante sur le plan commercial et économique, conseillera les divers organismes d'affaires à propos de leurs relations avec leurs propres publics, en insistant sur l'implication communautaire. L'encadrement ainsi prévu fonctionnera jusqu'en décembre 1999 (soit environ deux ans), période après laquelle il sera procédé à une évaluation de l'activité et décidé si celle-ci se poursuivra selon la même formule ou si l'on créera une organisation BSR en Israël. »

En réalité, le projet à deux étapes décrit ci-dessus fut annulé et une organisation israélienne autonome a été fondée dès le début, et nommée *Maala – Business for Social Responsibility* (dont le sigle en hébreu signifie *Engagement des entreprises envers la société israélienne*). *Maala* a signé un contrat d'adhésion avec l'organisation américaine de sorte qu'elle avait la possibilité d'acquérir les connaissances de BSR et de prendre part à ses activités. Contrairement au modèle BSR, l'organisation israélienne n'a pas été fondée sous la forme d'une association de membres. Ses bénéficiaires, pour la plupart des entreprises israéliennes, n'avaient pas à payer les informations ou les services reçus, mais étaient seulement été tenues d'« écouter et appliquer » – structure ultérieurement modifiée.

Comme indiqué dans la partie consacrée à l'arrière-plan, les processus de mondialisation et l'approche de l'économie de marché ont permis à l'Etat d'Israël socialiste de modifier la conception admise de sa responsabilité envers ses citoyens. En Israël, comme dans de nombreux autres pays, un nouveau langage s'est enraciné, incluant des notions comme néolibéralisme et logique économique. Ceux-ci, de par leurs définitions, servirent à justifier l'affaiblissement de l'Etat et à expliquer la réduction de son intervention et de sa prise de responsabilité vis-à-vis des droits des travailleurs, de la sécurité de l'emploi, de la garantie des droits et des avantages sociaux,

et du versement des indemnités sociales.⁵²⁶ Le contexte politique et socioéconomique en Israël a donc fourni un terrain propice à l'implantation du concept de la RSE comme suivant la tendance croissante de l'intégration du domaine en tant que partie intégrante des affaires sur le plan mondial. Selon la critique de Bourdieu sur les processus de mondialisation comme servant l'expansion de la culture économique américaine, il est possible de considérer la création de l'organisation *Maala* à la fin du XX^e siècle comme le produit d'un processus de mondialisation politico-économique, mais aussi comme un moteur du changement de modèle socioéconomique en Israël, caractérisé entre autres par l'affaiblissement de l'Etat.⁵²⁷

Dès l'origine donc, comme traité et décrit ci-dessus, la création de l'organisation *Maala* et du champ de la RSE en Israël constituèrent un seul bloc. Ainsi, le développement de *Maala* en tant qu'organisation, reflète tout à fait le développement du domaine israélien de la RSE. Ainsi donc, les personnes qui se sont attelées les premières au projet et ont tissé la trame du réseau de diffusion de l'organisation, en tant que membre du conseil d'administration et du comité conseil, ont également été les mentors du domaine au sein de la communauté des affaires.

3.3 Double nationalité / forte affinité avec le BSR

La fin du XX^e siècle fut une période d'émergence du champ de la RSE mondiale durant laquelle s'est formé un réseau international d'organisations dédiées à ce domaine.⁵²⁸ Grayson et Nelson, dans leur classement par catégories de ces organisations, placent *Maala* au rang de prototype de celles désignées comme « Coalitions RSE dirigées par des entreprises » – organisations de membres eux-mêmes indépendants, à but non lucratif, à orientation entièrement ou essentiellement commerciale, financées en grande partie, voire en totalité, par des entreprises s'étant donné pour mission de promouvoir un mode de gestion responsable des affaires. » Ces auteurs considèrent la création de *Maala* comme une part du processus mondial ayant donné naissance à une génération d'entrepreneurs à conscience sociale, qualifiés dans leur ouvrage de « constructeurs du champ mondial », lesquels ont fondé des entreprises rapidement projetées au-devant de la scène par la fusion de grandes sociétés, leur tâche étant de faire progresser le mode de gestion responsable et d'en imprégner l'esprit des affaires. Grayson et Nelson

⁵²⁶ Webb, J. et al. (2002). Ibid.

⁵²⁷ Bourdieu, P. (2005b). *The Social Structure of the Economy*. Ibid., p. 228-229.

⁵²⁸ Voir Partie I de cette étude, consacrée au Développement du domaine dans le monde.

placent *Maala* sur le même plan que le BSR américain (1992), le BSR canadien (19958), le *Forum Empressa* de l'Amérique latine (1997) et l'*Ethos* brésilien fondé par Oded Grashaw (1998).⁵²⁹

Allen White, l'un des fondateurs du GRI, aujourd'hui à la tête du Tellus Institute et du groupe de réflexion *Corporation 2020*, souligne également l'importance des initiatives d'entreprises et considère *Maala* comme un segment de la tendance mondiale, l'entrepreneuriat social ayant constitué une composante significative dans la caractérisation de l'organisation qu'il qualifie d'entreprise sociale inspirée par la vocation : « *Les nouvelles organisations comme Maala sont des entreprises sociales. Elles ont été créées par des personnes qui ont détecté une opportunité (et se sont dit – T.A) 'nous ne comptons pas sur les anciens organismes, mais nous allons fonder quelque chose qui se concentrera vraiment sur les entreprises et sur la responsabilité sociétale des entreprises'.* »⁵³⁰

Ronen Shamir attribue, lui aussi, le développement de *Maala* au processus d'émergence de la RSE dans le monde entier. Cependant, il voit dans cette idée un bien commercial résultant d'un processus d'adaptation du secteur des affaires à la critique soulevée contre lui et à ses limites de gestion, ce qui lui a permis de prendre les rênes du « changement social » et de la « responsabilité sociale » afin de récupérer un capital commercial et politique.⁵³¹

L'organisation américaine BSR sous la direction de Dunn a joué un rôle primordial dans la création du réseau mondial, aussi bien de par la coordination du réseau que par son soutien actif dans la création de réseaux d'entreprises pour la RSE à travers le monde.⁵³² Les organisations *Maala* en Israël et *Ethos* au Brésil furent les deux premières à recevoir l'appui du BSR avec une intervention personnelle et une très forte présence de son président.

Le lien de *Maala* avec la scène mondiale fut, pour une grande part, la source des forces dont jouit l'organisation en s'appuyant sur le capital économique et culturel mondial. La création d'une organisation israélienne autonome sous l'influence d'un modèle et

⁵²⁹ Grayson, D. et Nelson, J. (2013). Ibid., p. 20-21, 28.

⁵³⁰ Interview personnelle : Allen White, Ibid.

⁵³¹ Shamir, R. (2002). The Commodification of Corporate Social Responsibility: An Israeli Test Case, Discussion Paper No. 13, November, The Pinhas Sapir Center for Development, Tel-Aviv University.

Récupéré du site Internet : <http://primage.tau.ac.il/libraries/brender/booksf/1623772.pdf>

⁵³² Grayson, D. et Nelson, J. (2013). Ibid.

de connaissances américaines, avec le financement de fondations étrangères, fit de *Maala* une organisation qui, dès ses débuts, avait une « double nationalité » : d'une part, une organisation autonome, locale – israélienne, différente dans son essence de l'organisation américaine et de la majorité des organisations créées dans le monde à la même époque, et d'autre part, une organisation se posant en agent du vaste champ mondial constitué autour de l'idée de la responsabilité sociale des entreprises.⁵³³ En tant que tel et selon la définition du champ de Bourdieu, le champ israélien était un espace émergent, changeant, fluide et dynamique, construit non pas seulement en vertu des institutions et des règles qu'il a créées, mais surtout grâce à l'effet de levier et à l'appui du système relationnel qui le liait au champ mondial et à ses composants.⁵³⁴ Le réseau international a apporté à l'organisation son soutien, ses connaissances et ses affinités ; il a reconnu en elle une source d'inspiration et un modèle de gestion responsable des affaires sur un marché émergent et de petite taille. Du point de vue du champ local, le lien international et l'engagement personnel des agents ont eu un effet de levier stimulant et déclencheur auprès des entreprises israéliennes, les amenant à adopter cette approche et y adhérer.

Pour tenter de comprendre la mobilisation de l'organisation américaine en faveur de la création de l'organisation israélienne, on peut évoquer deux approches essentielles expliquant l'adoption par les entreprises de l'approche de la RSE : l'une est l'approche utilitaire – instrumentale, non dénuée de scepticisme, voire de cynisme, selon laquelle ce soutien n'a été donné que comme étape d'une démarche calculée en vue de l'extension de l'hégémonie de l'approche capitaliste américaine et des principes de l'économie de marché. Ainsi, comme mentionné plus haut, Shamir considère que la RSE est un bien commercial contribuant à diminuer la tension et le conflit interne entre le monde des affaires et la société et affirme que le soutien apporté à Israël servait les intérêts de networking du BSR et de ses sociétés membres internationales, comme il le précise lui-même : « *Si le BSR peut poser ses jalons en d'autres régions du globe par le biais d'autres organisations, en quoi cela serait-il néfaste ? Puisque c'est pour le bien de ses membres...* ». ⁵³⁵ La deuxième approche est une approche idéologique – éthique selon laquelle ce soutien était l'expression d'une aspiration sincère des entreprises, américaines pour la plupart, à apporter une réponse aux maux de la

⁵³³ Shamir, R. (2002). Ibid., p.1.

⁵³⁴ Webb, J. et al. (2002). Ibid., p. IX, 21-22.

⁵³⁵ Interview personnelle : Ronen Shamir, sociologue (21.01.2015).

mondialisation et à mettre leurs compétences et leurs capacités au profit d'une solution aux problèmes sociaux.

Allen White et Aron Cramer reconnaissent quant à eux l'objectif instrumental de réseautage du BSR, mais considèrent que l'aide apportée à la création de *Maala* en Israël s'inscrit dans l'effort d'établir un réseau d'entreprises engagées, socialement responsables. En cela, ils représentent une approche morale intégrante et voient dans le développement du champ mondial de la RSE un instrument de gouvernance et de transparence en vue de créer une économie mondiale responsable.

Cramer, président et PDG du BSR depuis 2004, considère *Maala* comme un « associé local » et l'aide apportée à Israël comme conforme à la vision du BSR visant à créer une économie mondiale responsable. Selon lui, le soutien à *Maala* est de même nature que celui accordé à la création d'organisations comme *Ethos* au Brésil, *Empressa* en Amérique latine, aux Emirats et aux Philippines : « *Impossible de promouvoir une économie mondiale et de gérer ses impacts sans travailler avec des partenaires locaux et internationaux* ». ⁵³⁶ A l'époque de la création de *Maala*, Cramer était vice-président et coordinateur du département des droits de l'homme et du citoyen auprès du BSR. Pour lui, la décision du BSR d'apporter son appui à *Maala* et autres organisations locales fondées à la même époque, était une réponse d'équilibre au « consensus de Washington » qui prônait la démocratisation et la libéralisation absolue des marchés mondiaux. ⁵³⁷ Dans son analyse des démarches du BSR, il évoque l'approche morale et désigne un groupe de chefs d'entreprises ayant pris conscience des dégâts de la mondialisation et ayant cru, contrairement aux partisans du libre marché, en la nécessité d'un système d'équilibres planifié et géré par rapport aux impacts de la mondialisation. « *Ce groupe a formé un réseau qui a lui-même créé le BSR et par son intermédiaire, a élaboré des solutions d'entreprise sur des sujets tels que le réchauffement de la planète, les droits de l'homme en tant que problème posé aux entreprises ou le système de distribution, etc.* » Cette approche fut également à l'origine de la décision de soutenir des organisations locales, en particulier dans les champs émergents, dont Israël. ⁵³⁸

⁵³⁶ Interview personnelle : Aron Cramer, vice-président du BSR (21.5.2013)

⁵³⁷ « Washington Consensus ». Global Trade Negotiations Home Page. Center for International Development : Harvard University. Récupéré du site Internet :

<http://www.cid.harvard.edu/cidtrade/issues/washington.html> [Consulté le 20.8.13]

⁵³⁸ Interview personnelle : Aron Cramer, Ibid.

Allen White considère la décision des membres du BSR de créer un réseau mondial comme une démarche pragmatique et planifiée pour diffuser le concept moral de « *qualité mue par l'ambition* ». Selon lui, le sentiment était que l'on faisait « *quelque chose d'important* » et qu'on avait pour cela « *le besoin d'avoir des associés dans le monde y compris en Israël.* » White insiste sur l'apport du champ israélien au champ mondial du fait de ses données spécifiques, affirmant que le choix d'Israël comme destination première pour l'engagement du BSR hors Etats-Unis s'expliquait par ces données : « *l'impact en Israël est beaucoup plus fort que l'Etat n'est géographiquement vaste et c'est ce qui en fait l'importance. Israël est un modèle d'innovations – en technologie, en médicaments, en agriculture, en Hi-Tech, une source d'inspiration, une présence significative. L'assimilation de la RSE là-bas projette son influence au-delà des frontières d'Israël.* »⁵³⁹

Le champ israélien avait donc une importance stratégique au sein du champ mondial de la RSE. Il y jouait le rôle de champ secondaire ayant contribué au capital symbole du champ mondial et créé du fait de sa spécificité un effet doublement positif, au-delà de ses limites géographiques. White définit les relations de *Maala* avec le champ mondial comme un mouvement circulaire, disant à propos de cette organisation que son « *efficacité venait de la possibilité de diffusion et de la spirale de la motivation.* » D'une part, l'organisation *Maala* a créé un champ local reposant sur la doxa du champ mondial et d'autre part, « *Maala comme Ethos au Brésil et Empressa en Amérique latine ont accéléré grâce à leur esprit et à leur motivation le mouvement mondial de la RSE.* »⁵⁴⁰

Robert Dunn, agent au rôle capital dans les champs américain et mondial, souligne l'importance morale qu'il a attribuée à la création d'un réseau mondial et à sa réalisation pragmatique : « *J'ai pensé que pour que la RSE ait un véritable impact, il fallait qu'elle s'exerce à l'échelle mondiale et s'étende partout. C'est pourquoi j'ai investi du temps pour stimuler et encourager des groupes en Amérique du Sud, au Royaume Uni, au Canada afin qu'ils coopèrent et créent des organisations.* » Ainsi, Dunn considère le champ israélien comme un champ local parmi les autres et ne lui reconnaît aucun rôle spécial. « *Je savais que les entreprises américaines étaient internationales et qu'elles avaient des problèmes à traiter au-delà des frontières des USA. Cela a bien évidemment joué dans ma coopération et dans l'aide aux autres pays... De plus, le BSR en tant*

⁵³⁹ Interview personnelle : Allen White. Ibid.

⁵⁴⁰ Ibid.

*qu'organisation voulait amener dans ses rangs des membres d'autres pays que les Etats-Unis. »*⁵⁴¹

Dans cet esprit de création d'un réseau mondial, Dunn prit en septembre 2003 l'initiative de la rencontre entre les directeurs d'organisations de RSE à travers le monde qui s'est tenu à Zurich – rencontre décrite dans la partie I de cette étude consacrée au développement du domaine dans le monde.

Malgré la primeur et le caractère solennel du colloque de Zurich, des discordes se sont soulevées au cours des débats entre quelques-uns des chefs d'organisations sur son déroulement, discordes qui se sont développées en conflits sur la direction du champ de la RSE mondiale et en tentatives d'ébranler la suprématie américaine. *« Je pense que le BSR en tant qu'organisation n'était pas assez dominant lors de la rencontre. Il y avait des leaders d'organisations comme Robert Davies de l'IBLF (International Business Leaders Forum), Simon Zadek d'Accountability et d'autres qui se sont battus pour tenir les rênes. Aujourd'hui, j'aurais agi autrement »*, affirme Dunn en expliquant qu'il était nécessaire de susciter la confiance entre les chefs du réseau et travailler à la fiabilité et à la validité du domaine.⁵⁴²

La rencontre fondatrice des dirigeants du réseau fut pour moi (T.A.) une étape d'inauguration et d'obtention de la « carte de membre » dans la « ligue des chefs ». En tant que participante, j'étais passionnée et attirée par le défi. La réflexion commune sur l'avenir du domaine de la RSE, sa normalisation, les instruments et les leviers nécessaires à son essor – m'ont permis d'examiner le champ israélien et l'organisation *Maala* sous la perspective du champ mondial et du long terme. En arrivant au colloque, je me sentais la représentante d'un champ de petite taille, secondaire, une *« petite présence parmi les grands »*, j'en suis revenue plus riche de discernements, de relations personnelles, de forces et de capital du champ mondial et de ses agents, y trouvant une source d'énergie pour le dynamisme nécessaire à susciter le changement dans le champ israélien et une base d'intégration de ces atouts et de leur apport ensuite en Israël. Dunn en revanche, était un peu déçu et d'avis qu'il était encore trop tôt pour la rencontre : *« Nous avons essayé de voir tout le monde comme associés, mais ils n'étaient pas tous prêts. Certaines des organisations étaient très jeunes, encore au début de leur parcours,*

⁵⁴¹ Interview personnelle : Robert Dunn, président du BSR (25.9.14).

⁵⁴² Interview personnelle : Robert Dunn. Ibid.

impatientes, fragiles... ». ⁵⁴³ Le réseau des dirigeants a continué d'exister et de se rencontrer.

3.4 La dimension individuelle

Les interviews que j'ai menées avec les dirigeants du réseau mondial et les chefs d'organisations de RSE impliqués dans le développement du champ israélien – que leur approche soit pragmatique ou éthique, révèlent une diversité fondamentale dans les habitus qui sont les leurs et qui les ont poussés à rester personnellement en contact avec moi, à s'atteler à la tâche et à apporter leur appui au développement du champ israélien. A leur engagement pour le concept de la RSE et à leur fonction d'agents sur le champ mondial s'ajoutait un facteur humain puissant, émanant de leur affinité avec le judaïsme et/ou les réunions personnelles avec moi, que celles-ci aient eu lieu préalablement sur d'autres thèmes ou qu'elles aient été consécutives aux rencontres faites sur le champ mondial de la RSE.

Robert Dunn par exemple, avocat juif dont la mère était active dans l'organisation des « *Femmes de Hadassah* », a cherché un moyen d'être engagé en Israël autrement que par la philanthropie traditionnelle et a trouvé dans le concept de la RSE la voie qui lui correspondait. Dunn précise lui-même que la motivation première qui le poussa à répondre favorablement à la demande de la Fondation Kahanoff, était l'occasion de « *restituer l'investissement* » dont il avait bénéficié. En effet, quelques années plus tôt, Dunn, qui n'avait alors aucun contact avec Israël, avait obtenu de la Fondation Koret (*Koret Fellowship for unaffiliated Jews*), une bourse destinée aux dirigeants juifs non engagés dans des organisations juives institutionnalisées. Lors de cette interview, il se remémore sa visite en Israël en janvier 1998 pour étudier la faisabilité du projet, et en témoigne ainsi : « *Ma visite dans ce pays fut un moment très fort. Je suis revenu enthousiaste, avec la sensation que j'avais là l'occasion rêvée de prendre mes responsabilités et de témoigner ma reconnaissance à Israël, d'une manière qui me ressemble (non traditionnelle), tout en respectant la confiance placée en moi par Koret* ». ⁵⁴⁴

Aron Cramer entremêle ses propos de sensations perçues à partir des visites en Israël de son père dont il mentionne les amis israéliens, et explique ainsi les motivations qui

⁵⁴³ Ibid.

⁵⁴⁴ Interview personnelle : Robert Dunn. Ibid.

l'ont amené à s'intéresser à l'assimilation du domaine précisément dans ce pays, où, précise-t-il par ailleurs, il prévoit de célébrer la Bar-Mitsvah de son fils.⁵⁴⁵

L'habitus incorporant motivations et arrière-plan personnel se retrouve également chez les agents du champ européen. David Grayson par exemple, l'un des fondateurs de l'organisation britannique BITC (*Business in the Community*) avait en Israël, des relations antérieures, professionnelles et de volontariat. Lors de l'interview que j'ai menée avec lui, il a indiqué que, contrairement à la position de du BITC qui, à cette époque, se concentrait sur l'activité locale en Grande Bretagne et ne voyait pas l'intérêt d'une activité mondiale, lui était prêt à se présenter aux sessions du Forum de *Maala* à titre individuel et bénévole. Grayson avait coutume de se rendre en Israël dans le cadre de sa coopération avec la Fondation Keep créée par le Lord David Zieff en Angleterre. Ses visites répétées avaient pour but d'accompagner l'activité de la Fondation Keep en Israël par l'apport de financement et de conseils aux jeunes soldats après leur service militaire, intéressés de monter une petite entreprise. Grayson, qui m'avait rencontrée à l'occasion de l'un des congrès du BSR aux Etats-Unis, a profité de ses visites en Israël pour se présenter au Forum *Maala*, à la Conférence *Maala* et plus tard à l'Académie israélienne.

John Elkington, l'un des plus grands penseurs du domaine de la RSE, s'est rendu en Israël à titre personnel dans les années 70, et dès la date de création de *Maala*, nous avons eu des réunions privées sur le champ mondial. Elkington a pris soin de m'associer à ses recherches, à une réflexion commune, à ses perceptions professionnelles, et de me tenir au courant de ses publications. Et ce, bien qu'il ne soit plus prêt, depuis les années 80, à venir en Israël à cause de sa critique envers la politique israélienne et de sa vision des choses selon laquelle vu la gestion du pays envers ses citoyens arabes, « *une telle organisation RSE revient à mettre un 'emplâtre sur une jambe de bois'* ». ⁵⁴⁶

Les interviews avec les agents du champ mondial ont été réalisées entre 2012 et 2014, avec un recul de presque 15 ans par rapport à la toute première réunion entre nous. Malgré l'écart temporel, elles illustrent – conformément à la théorie de Granovetter traitant de l'importance des réseaux basés sur les relations interpersonnelles pour

⁵⁴⁵ Interview personnelle : Aron Cramer. Ibid.

⁵⁴⁶ Interview personnelle : John Elkington, fondateur de l'organisation *Sustainability* (14.5.2013).

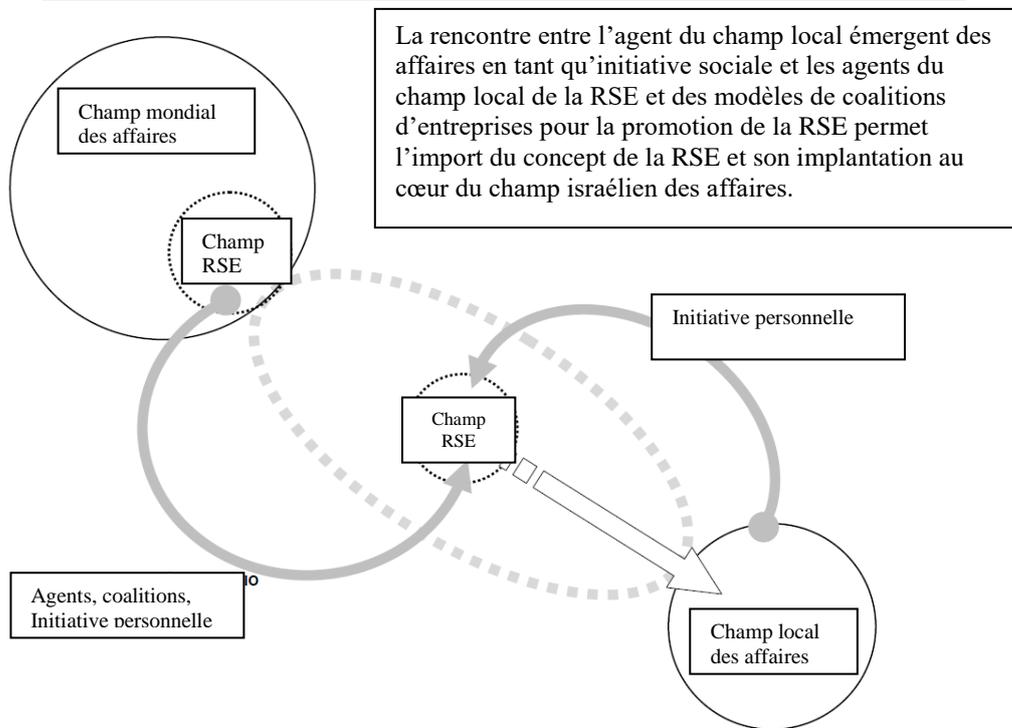
l'instauration de structures sociales⁵⁴⁷ – le rôle essentiel de la dimension individuelle et de la relation interpersonnelle comme facteurs de leur recrutement pour le champ local, en plus de l'importance de leur conception économique du domaine – qu'elle soit pragmatique ou purement éthique.

Selon cette théorie, la dynamique des rencontres entre agents mondiaux et agents du champ local à travers le monde et entre agents locaux (devenus au fil du temps des agents mondiaux), a engendré des processus de réseautage qui ont induit un ensemble de transformations ayant alimenté une relation pluridimensionnelle entre les champs – local et mondial.

L'importation du concept de la RSE et le développement du champ autonome israélien furent le résultat d'une rencontre à effet de levier entre esprits d'entreprise local et mondial. Comme l'illustre la figure 1, la rencontre entre l'agent du champ local israélien des affaires et les agents du champ mondial de la RSE ont déclenché un essor socio-entrepreneurial. Cette rencontre qui a mis l'agent en présence de modèles de coalitions d'entreprises pour la promotion de la RSE, a permis l'import du concept et son implantation au cœur du champ israélien des affaires.

⁵⁴⁷ Granovetter, M. (1973, mai). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78 (6), p. 1360-1380

Figure 1: Import du concept de la RSE et développement du champ



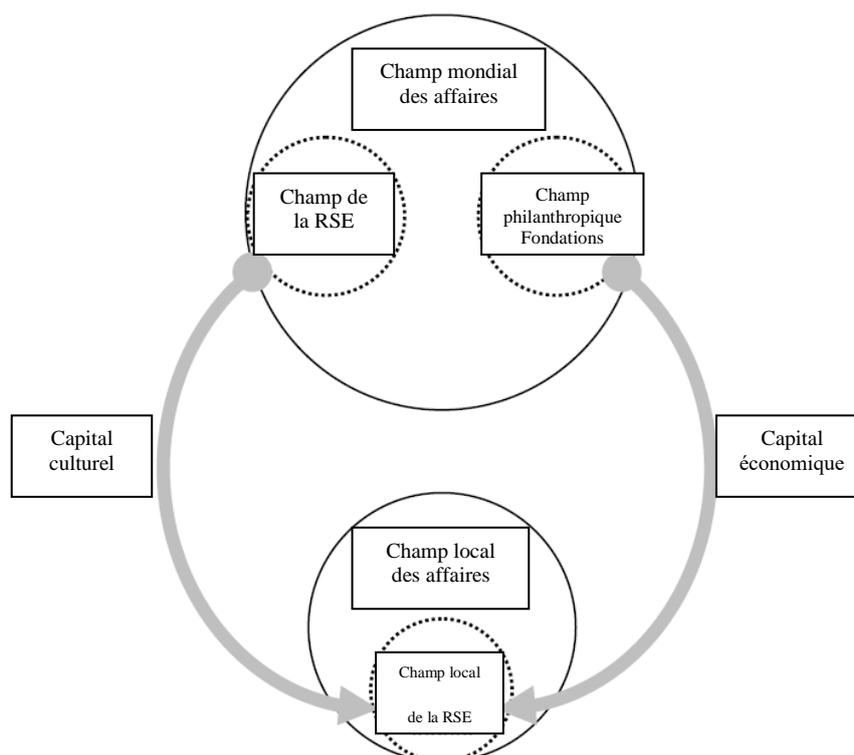
La dimension individuelle de la relation interpersonnelle, informelle mais engageante, fut la condition préalable à l'affinité complexe qui s'est installée dès ses premiers pas entre *Maala* et le BSR. Le lien étroit entre ces deux organisations et la dépendance de *Maala* se constituant au sein du BSR, ont engendré la « double nationalité » de l'organisation israélienne-mondiale.

Comme l'illustre la figure 2 ci-dessous, le champ local israélien de la RSE est né d'un processus d'importation du capital mondial, à partir de deux sources résultant du cumul de capital du champ mondial des affaires. L'une est le capital économique – philanthropique, en provenance des profits réalisés par les entreprises. L'autre est le capital culturel formé par le savoir, l'expérience, les scénarios, les instruments et les thèmes – le tout inspiré des coalitions d'entreprises pour la RSE. L'association entre capitaux, économique et culturel importés, ont constitué le capital premier pour la

création de l'organisation *Maala* et pour l'implantation du champ local de la RSE, au cœur du champ israélien des affaires.

Figure 2 : Champ local – double nationalité – structure du

Le champ israélien de la RSE a été importé au cœur du champ local des affaires via l'investissement d'un capital économique philanthropique – produit d'une activité commerciale mondiale, et d'un capital culturel – don de connaissances, de langage, d'expérience accumulée dans le champ mondial de la RSE et par ses agents.



Pour susciter la motivation personnelle des agents mondiaux, il était donc primordial de bien préparer le champ israélien. A la différence des coalitions locales établies ailleurs, le concept de la RSE en Israël n'a pas germé à partir du champ israélien des affaires, mais a été « semé », importé, diffusé, reproduit et incorporé jusqu'à devenir un champ. Pendant ce processus, les agents mondiaux ont servi d'« agents de vente » du concept de la RSE et ont fait naître l'aspiration des entreprises israéliennes et de leurs chefs à se joindre au champ mondial par le biais du champ local.

3.5 Importation et diffusion

Inbal Abbou insiste sur la différence de développement du domaine de la RSE qui existe entre Israël et le reste du monde, en particulier l'Amérique du Nord et l'Europe. Alors que dans les pays occidentaux, le domaine a émergé de la communauté des affaires, en réaction à la critique du public exigeant responsabilité et transparence, ce domaine s'est développé en Israël, selon elle, par imitation et adoption de pratiques d'action qu'appliquaient des organismes mondiaux leaders, par isomorphisme organisationnel.⁵⁴⁸

Sever Plotzker, commentateur économique et rédacteur en chef du quotidien *Yedi'ot A'haronot*, souligne la spécificité du marché israélien comme étant un atout quant à l'assimilation du concept de la RSE : « *Le passé socialiste d'Israël y est aussi pour une part. Il y a encore peu d'années, l'économie y était mixte et comptait aussi bien des entreprises privées que des entreprises nationales et d'autres appartenant au syndicat (Histadrout)* » aux côtés de structures économiques coopératives telles que *les kibboutzim, la société ouvrière*, toile de fond ayant composé un « *capitalisme encore sous l'influence des valeurs portées par les fondateurs de l'Etat* »... et positionnant Israël comme « *expérimental à de nombreux égards* », et entre autres vis-à-vis de la RSE.⁵⁴⁹

L'étude de cas de la banque Discount réalisée par Riki Galia associe l'approche de Plotzker et celle d'Abbou en appliquant le modèle wébérien des quatre types d'actions sociales. L'analyse du cas Discount révèle le passage progressif de la philanthropie privée traditionnelle du père fondateur de la banque à la responsabilité sociétale comme approche de gestion profitable appliquée par son petit-fils et par les cadres salariés de la banque. La philanthropie privée du fondateur était animée de valeurs morales, dictée par des croyances et des coutumes enracinées dans l'éthos juif de compassion et de dons anonymes, et orientée vers la communauté qui lui était la plus proche, une philanthropie institutionnelle, guidée par des valeurs sionistes socialistes, canalisée vers des institutions et projets destinés à la collectivité sioniste-nationale. Léon Recanati, petit-fils du fondateur, a développé la tradition familiale en responsabilité sociale de la banque, comme approche rationnelle profitable (instrumentale) reflétant un progrès

⁵⁴⁸ Abbou, I. (2013). Ibid.

⁵⁴⁹ Interview personnelle : Sever Plotzker, commentateur économique et rédacteur en chef du journal *Yedi'ot A'haronot* (9.12.2014)

dans la gestion. La responsabilité sociale fut canalisée vers des projets définis, entrepris et patronnés par la société bancaire. Un exemple caractéristique en est le mécénat établi et suivi des évènements et institutions culturels et artistiques dans le cadre des « *Mifalot Discount* ». Cette approche de gestion efficace, ancrée dans la tradition familiale, a apporté une réponse aux besoins sociaux créés par les vides et les écarts dus à la politique du gouvernement, pour devenir devenue ensuite une approche globale de RSE.⁵⁵⁰

Cette conception rejoint à l'unisson celle d'Ofra Strauss pour qui l'approche de la RSE était du ressort des grandes entreprises sur le marché israélien depuis le jour de leur création par la génération des pionniers. Les grands-pères de Strauss comptaient parmi les familles bourgeoises issues d'Allemagne qui, montées en Israël avec la cinquième *alya* (vague d'immigration), à la veille de la deuxième guerre mondiale, ont fondé des entreprises industrielles à partir de leur fortune personnelle. Les schémas de l'emploi étaient familiaux, patriarcaux, ils étaient considérés comme partie intégrante du projet sioniste de la création de l'Etat et de l'établissement de son économie indépendante. Strauss affirme que l'entrée des entreprises internationales sur le marché israélien à partir de 1995, leurs acquisitions, les changements de propriétaires et la nomination de directeurs locaux salariés, ont entraîné le besoin d'un encadrement construit, externe, pour leur inculquer la vision de la RSE.⁵⁵¹

Le développement du champ local de la RSE comme espace autonome fut un processus de plusieurs étapes, porteur de nombreuses caractéristiques. Comme indiqué plus haut, ce fut un processus étudié et planifié, dirigé par l'organisation *Maala* dont le rôle fut celui de l'institution fondatrice, déterminant les limites du champ, ses lois et ses règles comportementales, recrutant et réunissant ses agents et créant ses établissements. Le développement du champ fut accompagné des luttes aussi bien à l'intérieur du champ en formation qu'à l'extérieur. Tandis qu'à l'intérieur, la lutte prit différentes formes à propos de l'autorité habilitée à prendre le contrôle du capital culturel – à l'extérieur, les luttes visaient à ébranler et à défier le champ par le biais de champs voisins et par l'aliénation de certains de leurs biens. Ainsi, l'étude portant sur le développement du champ en Israël sera divisée en sept étapes essentielles, suivant l'évolution

⁵⁵⁰ Galia, R. (2015). Ibid., p.65-129 ; Weber, M. (1968). Cité par Galia, R. Ibid., p. 141-142.

⁵⁵¹ Interview personnelle : Ofra Strauss. Ibid.

<http://www.strauss-group.co.il/aboutus/history/> [Consulté le 20.12.15]

chronologique et organisationnelle du processus, chaque étape détaillant les parcours d'activité et/ou les thèmes de fond qui ont surgi ou se sont constitués en cours d'étape, même s'ils se sont étendus au-delà.

3.6 Etape 1 – Création de l'organisation, recrutement, motivation des agents, diffusion du concept

Comme évoqué plus haut, malgré le plan initial à deux filières, l'organisation a été créée comme organisation autonome et enregistrée comme association sous le nom de *Maala – Business for Social Responsibility* (dont le sigle en hébreu signifie *Engagement des entreprises envers la société israélienne*).

Les documents d'immatriculation de l'organisation désignent *Maala* comme le stimulateur d'un nouveau débat au sein du champ commercial. L'organisation a certes « importé » le concept de la RSE du champ mondial, selon lequel les entreprises sont socialement responsables et engagées, mais y a infiltré un contenu local israélien et façonné les notions de responsabilité et de changement social selon des voies compatibles avec l'environnement et les besoins du monde israélien des affaires. L'organisation *Maala* a été fondée de manière avisée au cœur du champ israélien des affaires. Elle n'a pas remis en question sa logique commerciale ni ne l'a rejetée, mais lui a ajouté une logique sociale tout en œuvrant à la création d'un champ RSE commercial local, secondaire, ayant aussi valeur de champ secondaire du champ mondial de la RSE.

Le processus de planification des initiateurs de l'organisation *Maala* fut guidé par une réflexion conceptuelle de marketing : « favoriser et créer le besoin du domaine. » Le plan d'action des deux premières années prévoyait l'établissement d'une infrastructure pour l'activité future et comprenait trois principaux éléments : 1. recrutement de meneurs d'opinion parmi les chefs de la communauté des affaires, enrôlés comme agents dans le champ émergent ; 2. recrutement de partenaires dans les champs voisins afin d'élargir les cercles d'influence en vue de la diffusion de la « croyance du champ » et de son langage ; 3. obtention d'une « légitimation » et d'une reconnaissance de l'organisation comme détentrice du capital et du contrôle du champ. Ces éléments furent acquis par la création de partenariats avec des organisations existantes d'entreprises, la mise en place d'évènements et de programmes éducatifs et

de formation, le développement de matériel auxiliaire de démonstration et d'instruments d'application, l'enrôlement des médias et l'éveil de l'intérêt auprès du secteur public et en particulier du gouvernement.

3.6.1 Recrutement de leaders d'opinion publique parmi les dirigeants de la communauté des affaires

Le public cible initial choisi pour le recrutement de meneurs d'opinion comme agents du champ émergent, furent les cadres supérieurs d'entreprises publiques ayant pignon sur rue et dont les campagnes de promotion adressaient leurs services ou leurs produits au consommateur final. Le tout premier défi fut de faire prendre à ce groupe d'entreprises naturellement actives sur le champ des affaires, la distance nécessaire pour lui permettre d'identifier les inconvénients de ses moyens d'action quant à l'ensemble de son implication sociale et de lui mettre en évidence l'accès au nouveau champ.

A la fin du XX^e siècle, les cadres israéliens opéraient d'après les doctrines de gestion américaines, définissant des objectifs commerciaux, analysant les points forts et les points faibles et élaborant des indices de succès, mais vu les circonstances politiques et sécuritaires au Moyen-Orient et les variations sociales et économiques (alya et émigration, passage du socialisme au néolibéralisme, etc. traités ci-dessus), ils se sont habitués à gérer leurs entreprises en situation d'incertitude et d'instabilité. Pour être plus précis, il est possible de caractériser leur style de gestion comme étant une gestion de crises, autrement dit prise de décisions rapide, processus raccourcis, apport de réponse aux exigences (y compris en matière d'obéissance) et examen des conséquences et des résultats à court terme. Cette approche « *ad hoc* » trouve son expression également dans tout ce qui a trait aux dons des entreprises.⁵⁵² Comme cela est apparu lors des études de faisabilité, la « responsabilité sociale » vue par les cadres israéliens était prise au sens étroit du terme, sous forme de philanthropie et de dons occasionnels effectués pour des objectifs bien définis. Selon Dunn, on ne pouvait constater d'engagement social et d'investissement communautaire stratégique que dans certaines très grandes entreprises ou dans des filiales de sociétés internationales particulièrement sophistiquées. Même les quelques progressistes d'entre elles, selon ses

⁵⁵² Interview (non publié) de Joshua (Shuki) Stauber par Talia Aharoni, fondatrice de l'organisation *Maala*, effectué le 16 mars 2010. Récupéré des archives personnelles de T. Aharoni [Hébreu]

termes, qui avaient le souci des conditions d'emploi et aspiraient à une éthique dans leur mode de gestion, ne connaissaient pas la terminologie de la RSE et ne voyaient pas le cadre conceptuel du domaine comme un champ universel. Dunn mentionne aussi le scepticisme vis-à-vis de l'activité du troisième secteur et de son degré d'adéquation aux intérêts du monde des affaires et donc, l'absence de conscience et de reconnaissance en lui d'un éventuel partenaire dans l'engagement social.⁵⁵³ Il convient de préciser ici que la plupart des succursales de multinationales alors actives en Israël étaient gérées sur le modèle israélien, tandis que le domaine de responsabilité sociale était soumis aux décisions de gestion locale, et non dicté par le siège social des sociétés.

Une enquête pilote effectuée à cette époque sous l'égide l'Université Ben Gourion et menée par les Professeurs Arie Reichel et Benjamin Gidron auprès de 18 grandes entreprises sur le marché local, a permis de mettre à jour les types de responsabilité sociale alors pratiquées par les sociétés israéliennes.⁵⁵⁴ Faite en collaboration avec et sous le financement de *Maala*, l'enquête était apparemment la première effectuée en Israël sur le sujet. Elle reposait sur des entrevues de fond et révéla que toutes les entreprises examinées avaient une activité liée d'une manière ou d'une autre à la responsabilité sociale – dons financiers, don de produits fabriqués par l'usine ou de services fournis par l'organisme, bénévolat de la part des cadres et des employés, etc. Cependant, cette activité s'inscrivait dans la plupart des cas au registre des relations publiques et faisait office de réponse aux demandes de divers organismes sociaux, voire de réaction aux pressions exercées par les chefs d'autorités locales ou autres dirigeants politiques, par les collègues et les amis. Ce n'est que dans de rares cas qu'il s'agissait d'une activité délibérément choisie, considérée comme point de stratégie commerciale et destinée à produire un avantage pour l'entreprise. Les bénéficiaires des dons étaient variés et comptaient entre autres des associations actives dans le domaine de l'éducation, de la bienfaisance, de la santé, de la culture, et également auprès de *Tsahal*. Dans la majorité des cas, il s'agissait de thèmes reconnus et institutionnalisés, convenus par consensus ; plus rarement, les dons étaient orientés vers des objectifs progressistes, soumis à controverse.

Reichel et Gidron ont établi une distinction entre les motivations qui ont guidé les entreprises dans leurs dons – motivations philanthropiques émanant d'un besoin social

⁵⁵³ Interview personnelle : Robert Dunn. Ibid. ; Rapport Dunn. Ibid.

⁵⁵⁴ Reichel et al. (2000). Ibid.

et motivations utilitaires émanant du souci de promouvoir la stratégie commerciale. Pour les philanthropes commerciaux, les chercheurs notent le côté aléatoire de l'activité, sa nature réactive et diffuse quant à la diversité des thèmes. Les décisions concernant l'activité philanthropique étaient généralement prises par une seule personne et aucune mesure n'était prise pour la faire connaître. En revanche, chez les quelques donateurs utilitaires découverts, il existait un processus bien construit de sélection du secteur bénéficiaire des dons, de l'ampleur de l'investissement, et la publication du don faisait l'objet d'une attention particulière.⁵⁵⁵

Raya Strauss, l'une des propriétaires du groupe Strauss, était durant ces années-là responsable des dons du groupe. Notre relation est née par hasard, d'une rencontre que j'avais fixée avec sa nièce Ofra Strauss, alors PDG du groupe. Ainsi, Raya fut l'une des premières personnes à avoir côtoyé les idées de la RSE en Israël. Du fait de sa personnalité, sensible et ouverte à l'innovation, Raya Strauss s'est trouvée des affinités aussi bien conceptuelles qu'émotionnelles avec les fondements de l'idée et elle est devenue l'agent essentiel du champ, une partenaire dans la diffusion du concept et dans la promotion de l'organisation *Maala*. Lors de son interview, elle a fait part de la dissonance qu'elle a ressentie entre l'approche philanthropique humanitaire, émotionnelle et l'approche stratégique : « *Je ne pensais pas alors [avant notre rencontre, T.A.] que cela nécessitait une stratégie. C'est de vous que j'ai appris que tout don devait suivre une logique et une stratégie [...] C'était pour moi un changement de paradigme. J'ai été conquise. J'avais compris comment fonctionnait le monde des affaires, comment fonctionnait le monde lui-même, mais je n'avais pas songé que tous les dons devaient être pour le bien de l'entreprise. Je pensais jusque-là que faire un don était juste un acte de 'bonté' ».*⁵⁵⁶

Galia rapporte les propos détaillés des cadres de Discount sur la rentabilité de leur adhésion à l'organisation *Maala* et insiste sur le rôle essentiel de l'organisation dans la transformation de la « responsabilité sociale » en facteur reliant le passé historique de la banque à sa culture organisationnelle dans le cadre de sa vision commerciale.⁵⁵⁷

L'approche philanthropique classique basée sur la tradition juive d'entraide aux nécessiteux et aux plus faibles et sur l'engagement du sionisme pour la promotion des

⁵⁵⁵ Reichel et al. (2000). Ibid.

⁵⁵⁶ Interview personnelle : Raya Strauss, l'une des propriétaires du groupe Strauss (10.12.2013)

⁵⁵⁷ Galia, R. (2015). Ibid., p. 231-232.

objectifs nationaux, requerrait l'élaboration du concept de la responsabilité sociétale des entreprises en concept accessible et immédiat, nécessitant la préparation du « marché ». Ce processus exigea une éducation, l'élaboration d'un langage approprié, la présentation de scénarios en Israël, et en particulier dans le monde, afin de créer le discours de la RSE et amener à la compréhension et à l'application qui engendrerait une culture avancée des affaires. Certes, la lecture du protocole de la réunion fondatrice de *Maala* et des deux réunions consécutives indique une tendance de cristallisation d'un ensemble de valeurs centrales et du discours propre au champ. Ces valeurs comprenaient les principes de la responsabilité sociale des entreprises, l'investissement social, les relations avec la communauté et le retour sur investissement social.

Les premiers pas investisseurs de *Maala* s'orientèrent vers une poignée de cadres supérieurs sur le marché israélien. L'évènement inaugural de l'organisation fut sa première réunion le 7 septembre 1998 dans les bureaux du célèbre cabinet d'avocats *Herzog, Fox & Ne'eman* à Tel Aviv. Les participants à cette séance n'étaient autres que les membres du premier cercle des « recrues », à savoir 12 personnes : quatre avocats éminents dont l'un vient de terminer son mandat de ministre des finances, une autre est entrepreneur social, ayant créé en collaboration avec son mari un groupe d'organisations humanitaires dont elle fut la présidente, et ayant été mise à l'honneur en signe de reconnaissance nationale pour allumer l'une des 12 torches de la cérémonie officielle donnant le coup d'envoi des célébrations du Jour de l'Indépendance d'Israël (*Yom Ha-Atsmaout*) ; deux dirigeants de holdings parmi les plus importantes du pays ; le PDG d'une société de capital-risque ; deux dirigeants de cabinets d'experts-comptables dont le consultant stratégique commercial le plus en vue d'Israël et le dirigeant d'une entreprise industrielle du secteur plastique. Par ailleurs, ont été invités à cette réunion, mais en furent absents (et se sont joints à la séance suivante) le président d'un groupe d'investissements, les présidents de deux entreprises industrielles dont l'une dans le secteur du textile et l'autre dans celui de la sécurité. Ces personnes choisies pour leurs positions économiques, culturelles et symboliques incarnaient le « champ du pouvoir » du champ israélien des affaires. Ils représentaient divers secteurs commerciaux, mais le principal critère de leur recrutement comme « agents » du nouveau concept était leur niveau d'engagement social et leur ouverture d'esprit aux idées nouvelles. En tant qu'individus du champ des affaires, occupant une position forte et bien implantés en lui, s'identifiant à ses valeurs, ils pouvaient se permettre de prendre

le « pari » de s'associer au nouveau champ. Leur position dans le champ les garantissait contre toute mise en doute, ils ne pouvaient être suspectés de vouloir abandonner ou ébranler la logique du champ commercial et de ses valeurs ni de viser à aliéner ses institutions. Ces personnages clés du champ des affaires sont devenus des agents actifs et par la suite ont constitué le comité conseil de *Maala*, ils ont contribué à la diffusion du concept de la RSE en élargissant le réseau des agents, certains d'entre eux l'ont même intégré à leurs conférences et apparitions en public.⁵⁵⁸

L'ordre du jour de la réunion comprenait la présentation du concept de la responsabilité sociale des entreprises sur la base des connaissances du BSR, et un vaste débat dont le but était de définir les attentes que le secteur commercial aurait vis-à-vis de l'organisation naissante. Les sujets soulevés par les participants dans le cadre de leurs attentes portaient sur le rapport au champ mondial, le renforcement du lien avec le champ social et autres thèmes appelés à devenir des biens de capitalisation dans l'ensemble du champ des affaires. Lors de cette réunion, une liste des « besoins et attentes » a été établie, dont la mise en place de l'organisation comme source de savoir et d'informations du monde vers les entreprises, l'extension du « menu » de la responsabilité sociale par le développement de thèmes et de filières d'engagement social, une action pour promouvoir une large reconnaissance de l'investissement social par le système fiscal (activité dont l'éventuel succès produirait un capital économique pour ses applicateurs), l'augmentation de la prise de conscience du concept de la RSE au sein de la communauté des affaires, le positionnement de l'organisation comme « label de qualité » l'habilitant à attribuer une distinction aux entreprises socialement engagées, l'institutionnalisation de la gestion RSE comme profession auprès des entreprises, et l'élaboration d'une couverture par les médias et de leur préoccupation à ce sujet.⁵⁵⁹

La liste des « besoins et attentes » ainsi élaborée reflétait l'ensemble des défis du secteur israélien des affaires à propos de sa place et de son rôle social ; la mise en place du concept de la RSE éveilla parmi les participants des besoins dont ils n'avaient pas conscience jusque-là. Certains points de la liste étaient en contradiction avec les conclusions tirées par Dunn lors de sa visite. Ainsi par exemple, Dunn avait mentionné

⁵⁵⁸ Webb, J. et al. (2002). Ibid., p. XII ; Shamir, R. (2002). Ibid.

⁵⁵⁹ Comité conseil de *Maala* (1998). 1^{er} protocole du comité conseil de *Maala*. Réunion du 7 septembre 1998. Récupéré des archives de *Maala*. Voir Annexe 9.

le fait que « *même des chefs d'entreprises engagés dans la philanthropie et les dons n'en 'parlent' pas par humilité personnelle, par manque de référence, d'importance et de considération pour ces actions dans le secteur des affaires et dans la société israélienne et par crainte que ces actions ne soient en conflit avec les intérêts de leurs investisseurs* ». ⁵⁶⁰ Pourtant, l'un des principaux points soulevés lors de la réunion fondatrice fut l'attente et le besoin de reconnaissance de l'action sociale des entreprises et de la distinction concrète de son mérite ; aucune réserve ou crainte relative à la position des investisseurs n'a été évoquée. Sur le plan chronologique, la volonté de reconnaissance, de distinction du mérite et le souci de porter à la connaissance du public l'action sociale et bénévole des entreprises passait avant le concept de la RSE et l'intégration de la valeur sociale au cœur de l'activité commerciale.

Les besoins intuitivement énoncés sont parfaitement cohérents avec la conception de la marchandisation telle qu'elle a été expliquée chez Shamir, Grayson et Nelson, lesquels indiquent une prédisposition au nouveau concept. L'adhésion au champ, selon eux, engendrera des biens et des revenus commerciaux essentiellement qualitatifs comme le « permis social d'exploitation commerciale » ; la détection de thèmes sociaux émergents et la focalisation sur ces thèmes, l'apprentissage et le dialogue communs ; ainsi que des opportunités de guidage et de leadership. ⁵⁶¹

Toutefois, au premier stade de ma présentation du concept de la RSE, les participants à la réunion n'y ont pas trouvé de réponse avisée à leurs attentes, mais la plupart d'entre eux y virent un défi hétérodoxe requérant un changement de paradigme, de la bonne action altruiste à une gestion orientée vers la qualité.

En outre, et malgré l'abstraction que font Grayson et Nelson des actifs rapportés par l'adhésion au champ, la contrepartie personnelle et l'intégration du concept de la RSE dans l'habitus des agents du champ ressortent clairement des interviews. Les personnes interrogées témoignent de l'intérêt qu'ils ont trouvé au champ, de l'amélioration de leur statut au sein du champ de la communauté des affaires, de l'opportunité qui leur a été donnée de se dévoiler sur la scène mondiale et de la satisfaction personnelle retirée : « *On ne peut pas traiter le sujet au niveau de l'entreprise si on ne montre pas soi-même l'exemple et si on n'est pas soi-même engagé* », déclare Galia Maor, ancienne PDG de la banque Leumi. Jacob Burak, parmi les pionniers et les leaders de l'industrie du

⁵⁶⁰ Annexe 6 : Robert Dunn -Compte-rendu de la visite en Israël 6. 1. 1998.

⁵⁶¹ Grayson, D. et Nelson, J. (2013). Ibid., p. 49-50

capital-risque en Israël, et PDG de *Maala* affirme : « *L'idée qu'une entreprise pouvait prendre une responsabilité sociale tout en poursuivant son activité et sans porter atteinte à ses objectifs commerciaux était très attrayante* ». Il parle d'« adoption » de la RSE comme faisant partie de son habitus, comme un complément à son activité commerciale. A la question : « *Si vous reveniez en arrière... [T.A.]* », il répond : « *Je referais bien sûr Maala... Le langage des entreprises m'est familier... Maala fut un régal sur plusieurs plans* ». ⁵⁶² Sever Plotzker décrit sa première rencontre avec le domaine ainsi : « *... J'avais de vagues notions sur la responsabilité sociale... Cette analyse multi-cibles m'attire jusqu'à présent. Plus la théorie que le plan pratique. Théorie innovatrice. Il y avait à mes yeux quelque chose de nouveau qui demeure encore aujourd'hui novateur* ». ⁵⁶³

Après la première réunion et par voie de conséquence, la **mission de *Maala*** a été définie en deux articles : « *être le facteur central et l'expert dans l'orientation de la rencontre entre la communauté des affaires et la société israélienne. Aider les entreprises en Israël à améliorer leurs performances en adoptant l'approche stratégique de leur engagement envers la société* ». ⁵⁶⁴

Les articles définissant la mission expriment, eux aussi, le besoin et l'attente de la création d'un capital symbolique, d'un capital culturel et du cumul de pouvoir par le renforcement de statut du secteur des affaires ; par l'élaboration de partenariats et par le dialogue avec les champs voisins, notamment celui de la société civile ; le champ du secteur public ; et par la traduction de tout cela en valeur ajoutée sur le plan des affaires et du capital économique. ⁵⁶⁵ Pour se placer par rapport à la théorie de Bourdieu qui examine la dissonance entre les pôles de la logique dans un champ donné, la définition de la mission de *Maala* n'a pas rejeté la logique des affaires ni exigé de transformer le capital économique en capital social, mais a ajouté à la logique commerciale, la logique sociale comme intensificateur de la logique économique. ⁵⁶⁶

La mission de *Maala* a posé les jalons de l'activité de l'organisation comme créatrice et guide du champ de la RSE en Israël – jalons exprimés ensuite dans les paragraphes

⁵⁶² Interview personnelle : Jacob Burak, président de *Maala* de 2004 à 2008 (3.11.2014)

⁵⁶³ Interview personnelle : Sever Plotzker. Ibid.

⁵⁶⁴ Extrait du Résumé de la phase de création 98-99. Présentation au comité conseil le 9 novembre 2000. Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

⁵⁶⁵ Interview personnelle : Robert Dunn. Ibid. ; Interview personnelle : Ronen Shamir. Ibid.

⁵⁶⁶ Benson, R. et Neveu, E. (2005). Ibid., Introduction, p.4.

du plan de travail actualisé (février 1999) qui prévoyait l'introduction du concept de la RSE à l'ordre du jour public et son établissement en Israël sur le fondement de son « succès » mondial ; le recrutement de grandes entreprises sur le marché et particulièrement de représentations de sociétés internationales, l'idée étant que pour avoir été les premières à avoir adopté le concept, l'assimilation du changement chez elles entraînerait la prise de conscience et l'extension des cercles ; la recherche de la coopération avec des organismes sectoriels tels que l'Association des Industriels en Israël, l'Association des Banques, le Centre Israélien de Management, la Fédération des chambres de commerce israéliennes, qui constituent des champs secondaires dans le champ des affaires ; la création de partenariats pour augmenter la prise de conscience et la motivation d'organismes du champ de la communication comme le journal *Globes*, le magazine de gestion *Status* et autres ; la recherche du dialogue avec des organismes sociaux dont l'activité s'orientait vers le champ des affaires et se superposait à celle de *Maala* ou la complétait, comme *Matan*, *Spirit of Israel*, *ALMA – Business for the Arts*, *NIF – New Israeli Fund*, *Zionut 2000* – traités plus loin. Le plan de travail était concentré sur la présentation et l'avancement du concept de la RSE, mais ses principes stratégiques et les instruments tactiques utilisés étaient tous le fruit de mon expérience professionnelle, puisés dans le domaine des relations publiques et de la communication commerciale.

Shamir distingua cinq filières d'activités au sein de l'organisation pendant ses deux premières années d'existence : cristallisation d'un noyau engagé de cadres moyens ; sollicitude et « enseignement » des chefs d'entreprises et personnes fortunées et leur recrutement pour patronner le domaine ; équipement des cadres avec des outils de gestion et un langage spécifiques au domaine ; initiative de cérémonies de reconnaissance et de mise à l'honneur, et formation de leaders d'opinion publique ; développement du marché pour les produits et services RSE.⁵⁶⁷ Ces filières sont en grande part semblables aux éléments d'opération définis au programme de *Maala* et détaillés ci-dessus, si ce n'est qu'elles présentent une distinction entre le recrutement des cadres supérieurs et dirigeants du secteur des affaires d'une part, et celui des cadres moyens d'autre part. Par ailleurs, elles se réfèrent au développement du marché pour les produits et outils RSE comme une filière à part entière, tandis que *Maala* considérait le développement du marché comme un objectif d'ensemble.

⁵⁶⁷ Shamir, R. (2002). Ibid.

3.6.2 Elaboration de partenariats issus de champs voisins

La première année de sa création, l'organisation a fonctionné comme une start-up composée d'une équipe de deux membres – dont j'étais, et qui fonctionnait depuis mon domicile. Pour promouvoir et asseoir son statut, l'organisation *Maala* s'est rattachée, au cours de ses premières années d'activité, aux centres de pouvoir du champ israélien des affaires en établissant un contact hétéronome avec des champs et sous-champs voisins.⁵⁶⁸ La prise de contact s'est faite par l'initiative de projets et d'évènements dans le but de favoriser l'information et le débat sur les thèmes émergents. Ainsi par exemple, pour susciter le débat sur la responsabilité environnementale des entreprises, un partenariat a été mis au point avec la Société de protection de la nature. Pour le débat sur le système de distribution et l'implication communautaire, un partenariat a été créé avec le Centre Israélien de Management – *ICM*. Le modèle d'action de ces projets consistait en ce que l'organisation partenaire, établie, fournissait la plateforme commerciale et administrative tandis que *Maala* préparait le sujet et son contenu en enrôlant et en « important » les experts en leurs domaines respectifs, agents leaders du concept de la RSE mondiale. Ces agents bénéficièrent d'une grande écoute en Israël du fait de leur position sur le champ mondial, mais ils ont aussi accentué la découverte du champ local israélien de par leurs rapports sur leurs pays d'origine. Chaque évènement fut un jalon supplémentaire posé dans la diffusion, les interviews médiatiques, l'instauration des connaissances mondiales juxtaposées aux connaissances locales et l'établissement de l'organisation *Maala* comme source de savoir et de renforcement de la relation entre le champ local émergent et le réseau mondial avec ses centres de pouvoir.

3.6.2.1 Partenariats pour la diffusion de la « croyance » du champ

Les évènements de la première année (1999) ont été organisés selon la formule du partenariat et comprenaient un séminaire officiel de *Maala* et du Centre Israélien de Management, qui était alors l'un des quelques organismes commerciaux d'infrastructure admis comme tels par la communauté israélienne des affaires et reconnus comme apportant un capital culturel à valeur ajoutée.⁵⁶⁹ La principale conférencière de cet évènement était une personnalité dominante, suscitant l'intérêt et

⁵⁶⁸ Frenkel, M. (2008). Ibid., p. 150-154 ; Webb, J. et al. (2002). Ibid., p. XIII.

⁵⁶⁹ Frankel, M. (2008). Ibid., p. 150-157

source d'inspiration – Hannah Jones, directrice des relations avec la communauté auprès de la société Nike. Jones, native d'Angleterre, a commencé sa carrière comme journaliste et fut embauchée chez Nike en 1998 dans le cadre du traitement des crises successives de responsabilité sociétale qui avaient frappé l'entreprise. Jones a d'abord travaillé depuis les locaux de l'entreprise en Belgique, la plupart des manifestations contre l'entreprise ayant été organisées par des associations civiles européennes. Plus tard, elle fut mutée au siège social de la société à Atlanta. Ma rencontre avec elle eut lieu dans le cadre du congrès du BSR à Boston (novembre 1998) quand, lors d'une réunion à huis clos des membres du BSR à laquelle j'avais été conviée, j'ai posé la question, avec l'« impertinence et la franchise sans détour qui caractérisent l'israélien », de savoir comment l'organisation de membres BSR pouvait faire face à un mode de gestion irresponsable comme celui de Nike, à savoir l'un de ses membres. Jones m'a abordée à la fin de la séance pour me fournir une explication détaillée au terme de laquelle je l'ai invitée à venir en Israël. Le premier séminaire en Israël se tint au moment suprême où Nike était au centre des intérêts sur la scène mondiale.⁵⁷⁰ Jones, qui dirigeait alors la confrontation de Nike avec la crise des conditions d'emploi dans les usines de la société à travers le monde, présenta les codes de gestion des manufactures et le dispositif d'équipes de contrôle mis en place par Nike. L'aspect local de sa conférence fut illustré par le fait que pendant qu'elle faisait son exposé à Tel Aviv, des équipes d'audit de l'un des plus grands cabinets d'experts comptables du monde contrôlaient les usines de l'entreprise israélienne Delta à Karmiel, productrice de chaussettes de sport pour Nike, afin d'y examiner les conditions de travail. Quant à l'aspect visionnaire – Jones, au début de son discours, posa une chaussure de sport Nike sur le podium et déclara : « *D'ici 2010, cette chaussure servira intégralement de nourriture aux vers de terre* ». Ainsi elle concrétisa le face-à-face de l'entreprise avec l'idée de la durabilité qui était alors totalement étranger au public des cadres israéliens. La conférence de Jones et la rencontre avec le Centre Israélien de Management, de même que les événements qui suivirent, firent écho au-delà de la séance elle-même et de ses participants. Hannah Jones fut interviewée dans les médias et une colonne entière lui fut consacrée dans le journal *Globes*. Ainsi, le séminaire ouvrit à *Maala* l'accès à un vaste partenariat avec *Globes* – traité plus loin. Au lendemain de l'évènement, une directrice supérieure de l'un des plus grands trusts privés sur le marché israélien, m'a

⁵⁷⁰ Frankel, M. (2008). Ibid.

contactée pour fixer un première rendez-vous afin de faire connaissance et de prendre conseil – il s’ensuivit une relation professionnelle et une activité variée et à long terme avec le groupe.

Un autre évènement innovateur fut l’atelier réservé aux cadres supérieurs en collaboration avec la Société israélienne de protection de la nature sur le thème ‘entreprises et protection de l’environnement’. L’atelier a été dirigé par Joël Makower, expert américain en la matière, journaliste, conférencier, auteur, éditeur du site *GreenBiz* et de son bulletin d’information, l’un des agents les plus importants du champ mondial et l’un des leaders du sous-champ de la responsabilité sociétale environnementale.⁵⁷¹ Je ne connaissais pas Makower avant sa venue en Israël. Il s’y est rendu avec son épouse elle-même en mission pour la Banque mondiale, et a pris contact à la demande du BSR et par curiosité professionnelle, dans le but d’en savoir plus sur le champ local émergent. Lors de notre entretien, il a proposé de mettre à profit sa visite afin de m’aider. La Société de protection de la nature, organisme social civil, qui jusque dans les années 90 était « engagé » à la promotion des valeurs nationales d’amour du pays et qui s’occupait essentiellement d’éducation complémentaire en organisant des excursions guidées, des ateliers pour les jeunes, et un réseau d’écoles champêtres, cristallisa à cette époque un changement stratégique. Souhaitant passer du rôle éducatif traditionnel à un activisme environnemental, elle concentra ses efforts sur la mise en place de partenariats avec des entreprises commerciales pour la promotion de sujets comme la préservation d’animaux sauvages, la prévention contre l’électrocution d’oiseaux, etc. Cette rencontre également, qui servit de tribune à l’agent leader du champ mondial, contribua au recrutement de nouveaux agents pour le champ local de la RSE et à l’extension du discours en son sein, et créa un changement hétérodoxe, déclenchant le discours entre un organisme civil environnemental et les représentants du champ des affaires. Pour la première fois ont été présentés des modèles commerciaux d’entreprises mondiales qui avaient créé une valeur partagée de promotion de leurs affaires tout en réduisant leurs incidences sur l’environnement, imprimant des valeurs et des notions comme la « responsabilité environnementale ». Les participants à la rencontre dont la majorité était des cadres supérieurs issus des domaines de l’exploitation, du développement commercial et de la gestion

⁵⁷¹ Récupéré du site Internet GreenBiz : <http://www.greenbiz.com/> ; Information relative à Joël Makower disponible à l’adresse Web : <http://www.makower.com/about> [Consulté le 9.10.15]

environnementale et qui jusque-là considéraient leurs fonctions sous l'angle de l'ingénierie et de la technologie pour apporter des solutions environnementales, furent exposés pour la première fois à un nouveau langage et aux composantes éthiques et sociales de leurs fonctions ; en conséquence, ils adoptèrent le concept de la RSE comme partie intégrante de leur habitus et se transformèrent en agents au sein du champ.

Le premier « **Forum *Maala*** » servit à établir les fondements des rencontres fixes qui suivirent entre agents ayant nouvellement adhéré au champ de la RSE. Ce premier forum traitait de la « valeur ajoutée aux entreprises par les relations avec la communauté ». Le principal conférencier en fut David Grayson, ancien président du conseil d'administration de l'organisation britannique BITC, l'un des promoteurs du concept de la RSE comme pratique de gestion en Grande Bretagne, enseignant d'université et auteur d'ouvrages professionnels du domaine.⁵⁷² Un autre évènement eut lieu pendant la première année, à savoir une rencontre universitaire en collaboration avec l'association des anciens de la Faculté de gestion de l'université de Tel Aviv – la *Recanati Business School*, sur le thème de l'éthique et de la responsabilité sociale des entreprises, où le Professeur Dave Messick de l'université de Kellogg (USA) a donné une conférence.⁵⁷³

Il est donc possible de se rendre compte que les évènements ont servi de tremplin au recrutement d'agents, au positionnement de l'organisation *Maala* comme principal institut du champ émergent de la RSE, sa diffusion aux agents du champ local de l'importance qui lui est accordée par les agents du champ mondial et le fondement des principes de sa doxa.

3.6.2.2 Création d'un langage

Le développement du domaine de la RSE en Israël comme champ local autonome a nécessité le développement d'un discours et d'un langage spécifiques au champ par la traduction des notions de base du domaine en hébreu et dans la culture locale. Le nouveau langage a servi de mécanisme de recrutement pour le champ et de barrage à l'opposition – puisqu'il créait une exclusivité du champ auquel beaucoup souhaitaient

⁵⁷² Information relative à David Grayson disponible à l'adresse Web : <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/p1436/People/Faculty/Academic-Faculty-Listing-A-Z/Last-Name-G/DavidnbspGraysonnbsp> [Consulté le 15.3.14]

⁵⁷³ Information relative à Joël Makower disponible à l'adresse Web : http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/directory/messick_david_m.aspx [Consulté le 15.3.14]

se joindre et qu'il mettait ceux qui « ne parlaient pas » ce langage dans l'impossibilité d'émettre une critique contre le champ.

La pierre d'angle de ce langage est détectable déjà dans le choix du nom donné à l'organisation israélienne *Maala* qui reflète les valeurs du champ culturel spécifique de la RSE et exprime sous forme de sigle l'idée de base : *Business for Social Responsibility in Israel* (dont le sigle en hébreu signifie *Engagement des entreprises envers la société israélienne*).⁵⁷⁴ A la différence d'autres organisations de même nature dans le monde dont le nom exprime l'essence de leur activité et les valeurs du domaine sans référence géographique, *Maala* est une dénomination locale particulière incluant en elle dès le début de son parcours le rappel national 'société israélienne' (trad. littérale : *société en Israël*). En même temps que le nom de l'organisation, un langage graphique au design typiquement représentatif et expressif a été mis au point aux couleurs nationales d'Israël – bleu-blanc : logo, diaporamas et publications imprimées.

L'un des éléments de promotion du langage fut l'effort d'introduire les notions internationales en anglais et de les traduire progressivement en hébreu. Par exemple : le domaine de la RSE, une distinction subtile et claire entre *Stakeholders* au sens de parties prenantes, et *Stakeholders* au sens d'actionnaires – c'est-à-dire entre ceux qui exercent une influence et ceux qui subissent l'influence des activités de l'entreprise. L'enracinement du terme « parties prenantes » (*Ma'hzikey Inyan*) relève d'un effort orienté et cohérent. Un autre exemple est l'emploi du terme « responsabilité sociétale des entreprises – RSE » comme traduction de l'anglais *Corporate Responsibility*. La RSE a été développée et diffusée dans le vocabulaire de tous les jours pour définir le domaine tandis qu'auparavant, le terme correspondant à *sociétal* (*Taguid* en hébreu – *Corporate* en anglais) n'était utilisé que dans le jargon juridique. Il y a lieu de préciser ici que la traduction de la terminologie du domaine à partir de l'anglais est caractéristique d'autres champs locaux dont la langue principale n'est précisément pas l'anglais. Pierre Mazeau, directeur du département de développement durable à l'EDF et chef du réseau français du Pacte Mondial, signale la confusion produite par la traduction des termes du domaine de la RSE en français, ce qui conduisit à adopter les termes américains comme partie intégrante du jargon professionnel du domaine en

⁵⁷⁴ Ibid., p. 30.

Bourdieu, P. et Wacquant, L. (1992). Ibid., p. 143, 146-147; Bourdieu, P. et Eagleton, T. (1992). *Doxa and Common Life*. *New Left Review* (199), p. 111–121 ; Bourdieu, P. (2005). Ibid., p. 114, 121-128.

France.⁵⁷⁵ Pour *Maala* toutefois, il était important de transmettre le langage comme élément de l'instauration du domaine en Israël.

Les efforts de *Maala* pour inculquer le langage sont décrits dans un article de Ronen Shamir que l'auteur documente par les notes qu'il a prises lors des réunions du « Forum RSE de *Maala* » en 1999-2000. Shamir mentionne l'utilisation des hôtes-conférenciers en charge de fonctions aux Etats-Unis, au Canada, en Angleterre, qui se sont exprimés devant le Forum en tant qu'« agents » de l'ordre nouveau, ont greffé le nouveau mode narratif et validé leurs positions en citant les noms d'entreprises mondiales de premier rang et en répétant des termes comme « durabilité » prononcés sur diverses intonations, dans différentes locutions, à l'appui d'arguments éclatants, de diaporamas, etc. Shamir a également matérialisé la terminologie du changement dans les propos des orateurs : « des dons financiers à l'engagement pour la communauté ; d'une activité ad-hoc à une activité stratégique ; de la pratique des dons et de l'aumône (*Tsedaka*) à la conduite du changement ; de l'approche paternaliste aux partenariats ; de l'octroi de fonds aux ressources, d'un sujet commercial en marge à un thème placé au centre ; de la question du « combien donner » au choix et à l'analyse de l'impact de l'investissement ; du don occasionnel à l'engagement dynamique et actif. »⁵⁷⁶ Shamir ne cache pas son impression de « gêne » ressentie par les participants à la première réunion du Forum parce qu'assailis de termes étrangers, puis le changement qui s'est produit en eux – leur aisance, lors de la troisième réunion.⁵⁷⁷

D'autres termes furent introduits : RSE – responsabilité sociétale des entreprises ; durabilité ; transparence ; diversité – milieu de travail diversifié ; relations avec la communauté ; stratégie de relations avec la communauté ; retour sur investissement ; mesure de l'impact commercial/ social ; leadership de gestion ; responsabilité sociale des entreprises ; directeurs des relations sociales ; directeurs des relations avec la communauté ; directeurs de RSE. L'adoption rapide de ces notions et la maîtrise du langage dont les sources jaillissaient de connaissances internationales, ainsi que leur traduction locale, ont permis à *Maala* d'avoir le contrôle symbolique du domaine de la RSE en Israël. L'extension du discours avait tant d'importance que *Maala* publia en

⁵⁷⁵ Interview personnelle : Pierre Mazeau, chef de mission RSE – Direction Développement durable auprès de la compagnie française d'électricité EDF et chef du réseau français pour le Pacte mondial (10.12.2014)

⁵⁷⁶ Shamir, R. (2002). Ibid., p. 26-37.

⁵⁷⁷ Ibid.

2009 un lexique complet de la terminologie du domaine, devenu depuis capital culturel du champ.⁵⁷⁸

Au stade de sa création, l'organisation *Maala* a donc agi sur plusieurs plans parallèles – introduction des éléments destinés au recrutement des leaders du secteur israélien des affaires, mise en place de collaborations avec des institutions des champs voisins afin d'élargir les cercles de son influence et de diffuser la croyance et le langage du champ, et renforcement du lien entre les champs local et mondial afin de forger sa légitimité.

3.6.3 Obtention d'une légitimité

Le pivot des premiers évènements et de ceux qui suivirent était constitué par les agents mondiaux ayant fait office de principaux conférenciers et joué un rôle essentiel dans le champ local émergent. Ils représentaient le champ mondial, mature de par ses performances, et les thèmes traités faisaient figure de modèles à suivre et à faire progresser. Ils illustraient concrètement la notion signification du terme de « responsabilité sociale des entreprises » et son extension de l'investissement communautaire-social à la responsabilité sociétale englobant la responsabilité environnementale, l'éthique et l'emploi. Ils personnifiaient la notion de valeur partagée et de cumul de capital sollicité par l'approche de la RSE, et au-delà de cela ils insufflaient au jeune champ local et à ses agents l'assurance dont ces derniers avaient besoin pour « miser » sur le nouveau champ et y adhérer, ayant ainsi acquis le sentiment d'appartenance au vaste champ mondial déjà établi.

Le fait que leurs conférences et les ateliers qu'ils ont dirigés étaient illustrés de scénarios s'étant produits dans des entreprises aux marques mondialement connues, plaça les évènements de *Maala* comme des facteurs de succès commercial et non comme des sermons altruistes. Tous les agents mondiaux venus en Israël y ont fait part de leurs compétences bénévolement. Certains comme Hannah Jones de la société Nike ou Jeff Schwartz, président et propriétaire de la société Timberland, sont intervenus en tant que représentants de sociétés mondiales voyant le marché israélien comme une opportunité commerciale, d'autres représentaient des organisations de RSE comme

⁵⁷⁸ Lexique *Maala* de la RSE. Edition 2009. Récupéré du site Internet de *Maala* : <http://www.maala.org.il/wp-content/uploads/2014/12/%D7%9C%D7%A7%D7%A1%D7%99%D7%A7%D7%95%D7%9F-%D7%9E%D7%A2%D7%9C%D7%94-%D7%9C%D7%90%D7%97%D7%A8%D7%99%D7%95%D7%AA-%D7%AA%D7%90%D7%92%D7%99%D7%93%D7%99%D7%AA.pdf> [Consulté le 25.10.2014] [Hébreu-Anglais]

Alan Christie du *CSR Europe*, et d'autres comme Joël Makower ou David Grayson, ont souhaité profiter de leur visite personnelle en Israël pour se joindre à l'effort de développement du champ local.

Une déception inattendue de la relation avec le champ mondial s'est curieusement fait sentir de la part des succursales de sociétés mondiales installées en Israël. L'une des hypothèses du projet initial de *Maala* étaient que les premiers agents du champ (les premiers adhérents) seraient les représentants des multinationales qui avaient déjà découvert et connaissaient la doxa du champ mondial. En réalité – ce fut le contraire. Les filiales des sociétés internationales se sont détournées du champ local émergent. Elles étaient sceptiques et distantes. A vrai dire, elles ont évité toute adhésion et toute relation activiste avec *Maala*, tandis que les entreprises israéliennes de souche (Strauss-Elite, Osem, la banque Leumi, le groupe Klam et d'autres) se sont empressées de rejoindre l'organisation comme des disciples enthousiastes et ont manifesté leur besoin de comprendre le domaine. Lors d'entretiens informels pour comprendre ce rejet, ont été prononcées des affirmations telles que : « *Le sujet est traité par le siège social de la société* », « *Nous recevons des directives à appliquer de la part de la société-mère et n'avons pas besoin d'une assistance locale* ». Ces arguments témoignaient d'une crainte de la part de ces succursales d'entreprises internationales vis-à-vis d'une « double nationalité » : ces dernières percevaient le champ israélien émergent comme un champ « local – national » et leur refus de s'y joindre résultait de leur volonté de préserver leur appartenance au champ mondial – appartenance à laquelle elles ne voulaient pas renoncer au profit d'une organisation locale. En revanche, quand Dunn a essayé de rattacher les filiales locales à l'activité des sociétés-mères mondiales, des arguments contraires ont été présentés : « *En matière d'action sociale, nous préférons procéder non par l'intermédiaire d'une quelconque organisation mais de façon directe et indépendante sur le plan local, hors la société-mère* ». Cette approche d'aliénation et de rejet s'est modifiée plus tard avec l'affermissement du champ israélien et sa perception comme champ « local – social – culturel » aux fortes affinités avec le champ mondial, et non comme champ local-national.

Les efforts de l'organisation *Maala* pour obtenir une légitimation locale et mondiale se sont également orientés vers l'acquisition d'un statut dans le champ mondial. Deux mois après sa séance d'inauguration, l'organisation israélienne a « poussé » à l'invitation de Shimon Peres comme hôte-conférencier au congrès de l'organisation

américaine du BSR qui se tint à Boston en novembre 1998. Le thème du congrès, à savoir « Le village planétaire et ses enseignements », marqua le tournant du BSR vers une destination mondiale.⁵⁷⁹ La participation de Peres au congrès contribua à fixer la place de *Maala* dans le champ mondial et fit l'objet d'une couverture médiatique internationale et en Israël. Dans le compte-rendu officiel du congrès, j'ai rapporté : « Lors du Congrès annuel, se sont distinguées nombre d'organisations venues des quatre coins du monde et représentant des communautés d'affaires qui avaient adopté les principes de la responsabilité sociale des entreprises – l'organisation britannique BITC qui compte 850 entreprises parmi ses membres, Ethos au Brésil, Asian Institute of Management aux Philippines, Center for Development and Enterprise en Afrique du Sud et Maala qui a rencontré un soutien appréciable, aussi bien parce qu'elle était l'organisation la plus jeune à avoir rejoint le réseau, que grâce à la présence impressionnante de Shimon Peres qui a exposé sa conception du rôle social des entités commerciales dans la solution aux conflits internationaux ». ⁵⁸⁰ Aron Cramer, président actuel du BSR a mentionné lors d'une interview réalisée dans le cadre de cette étude que la participation de Peres marqua l'apogée de tous les congrès BSR au fil des ans et jusqu'à présent.⁵⁸¹

Lors de ce même congrès à Boston, Robert Dunn m'a invitée à participer à un dîner privé avec les membres du conseil d'administration du BSR, au cours duquel il m'a présentée ainsi que l'organisation *Maala*. Avec moi fut aussi invité Oded Grashaw, fondateur à la même époque d'*Ethos* au Brésil. La superposition du champ local au champ mondial a agi dans plusieurs directions et en cercle. Dans les premières années, comme je l'ai expliqué, l'influence se faisait sentir du champ mondial vers le champ local, le champ mondial étant alors source de savoir, d'information, référence et réservoir d'agents faisant autorité. Au fur et à mesure, se sont formés des canaux du local vers le mondial, dont la présence de Shimon Peres à Boston constitua le premier. Perçu comme une personnalité politique, identifiée sur le plan local et connue sur le plan mondial, Peres s'est investi dans la promotion du champ israélien émergent au sein

⁵⁷⁹ BSR (1998, novembre). Communiqué du BSR à la presse : Business for Social Responsibility to Host Sixth Annual Conference in Boston : « Learning from the Global Village: Corporate Responsibility Around the World. Récupéré du site Internet : http://www.thefreelibrary.com/_/print/PrintArticle.aspx?id=5320509 [Consulté le 28.8.2015]

⁵⁸⁰ Compte-rendu officiel du Congrès du BSR à Boston, novembre 1998. Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

⁵⁸¹ Interview personnelle : Aron Cramer. Ibid.

du champ mondial. Il a exposé aux membres du congrès son idée de créer un fonds mondial d'investissements d'entreprises pour l'avancement économique des régions à risque politico-sécuritaire. Son intervention était en soi un changement hétérodoxe parce que lui-même étant un personnage politique et qu'en ce sens, il a défié la logique admise dans le champ mondial selon laquelle les champs locaux émergents s'inspirent du champ mondial et non le contraire. Cette intervention doublée de l'attention portée à l'adhésion du champ israélien au champ mondial, fut utile au renforcement de la superposition, mais joua également un rôle dans le champ journalistique israélien et dans sa motivation pour la diffusion des principes du domaine et de son langage en Israël. A ce congrès du BSR, *Maala* invita aussi et à sa charge deux rédacteurs économiques de haut niveau : Sever Plotzker, rédacteur économique en chef du quotidien *Yedi'ot A'haronot*, et Noga Shavit-Raz, rédactrice du journal économique *Globes*. Les deux rédacteurs exprimèrent leurs impressions dans des articles détaillés. Plotzker a même échangé des notes avec les membres du comité conseil de *Maala* lors de la deuxième réunion de ce dernier en décembre 1998 : « *Ce n'était pas un congrès de cœurs sensibles aux bonnes intentions, mais un congrès orchestré à merveille, une organisation d'affaires, d'entreprises commerciales, leaders florissants, adhérant à la conception de la société civile et la soutenant* »... « *des entreprises qui se battent et prennent part à la divulgation des valeurs fondamentales des droits de l'homme, de la démocratie, (qui) s'emploient dans les faits à forger les droits de l'homme, des entreprises qui appliquent la morale dans leurs affaires non pas comme paroles en l'air, (mais) qui représentent une société éthique.* »⁵⁸² Lors de l'interview réalisée avec lui dans le cadre de cette étude, Plotzker a évoqué son voyage à Boston à l'occasion du congrès du BSR comme l'évènement qui l'avait attiré vers le champ : « *Ce qui m'a plu, c'est le point de vue selon lequel l'entreprise est une entité productrice sous influence et qu'à ce titre, elle doit s'attacher non pas seulement à la maximisation des dividendes de ses actionnaires, mais aussi en tant qu'unité au sein de la structure sociale générale qu'est la société humaine, à ceux qui l'entourent. Elle a des patrons, des employés, des clients, des créanciers, un environnement, etc. etc. C'est une conception très intéressante de l'entreprise que l'on ne trouve pas dans les livres d'économie.* »⁵⁸³

⁵⁸² Protocole de la Réunion du comité conseil du 16.12.1998. Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

⁵⁸³ Interview personnelle : Sever Plotzker. Ibid.

3.7 Etape 2 – Etablissement des institutions du champ, valorisation de ses agents et obtention d’une légitimation, reconnaissance de Maala comme organisation contrôlant le champ et détentrice de son capital

Après deux ans consacrés à sa création, l’organisation *Maala* (2000) pouvait déjà être perçue comme le système qui avait concrètement structuré l’appréhension de la réalité du champ de la RSE en Israël. Elle a façonné les positions et les conceptions des entreprises israéliennes dans le cadre de la responsabilité sociale. Ainsi par exemple, les grandes sociétés, notamment dans le secteur alimentaire ou ceux des produits pharmaceutiques et des télécommunications ont commencé à mettre en pratique la participation des employés aux processus de détermination de l’investissement et de l’engagement social. Les sociétés commerciales ont créé des groupes de focalisation inter-entreprises ayant pour tâche de choisir les thèmes et les projets d’engagement social au sein de la communauté – projets qui ont servi ensuite de cadre au bénévolat des employés.⁵⁸⁴

3.7.1 Institutions du champ

Les ensembles de symboles élaborés par l’organisation *Maala* comprenaient, outre le développement du langage, la création d’établissements et de cadres d’activités devenus ensuite représentatifs de l’appartenance et partie intégrante du capital culturel du champ⁵⁸⁵ – notamment la Conférence *Maala* pour la responsabilité sociale des entreprises, la « Récompense Globes pour l’implication des entreprises dans la communauté », le « Forum Communauté et Entreprises » et l’édition d’une newsletter trimestrielle.

3.7.1.1 La Conférence annuelle *Maala* s’est transformée en lieu de rencontre ouvert aux représentants de l’ensemble des secteurs de la société en Israël, en tribune permettant de présenter les bonnes pratiques et d’ouvrir le discours intersectoriel. La première conférence se tint en juin 2000, moins de deux ans après la création de

⁵⁸⁴ Projets pour les démarches de sélection de thèmes sociaux et d’élaboration de filières de dons et de bénévolat auprès des sociétés : Teva, Discount, *Ha’Hevra haMerkazit* (Coca-Cola Israël), Selcom, Comverse, Strauss. Juin 1999 – septembre 2003. Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

⁵⁸⁵ Benson, R. et Neveu, E. (2005). *Ibid.*, p.4 ; Bourdieu, P. (1998). *Practical reason. On the theory of action*. Stanford University Press : California, p. 47 (R. Johnson, trad.) (Ouvrage original paru en 1998 sous le titre *Raisons pratiques*) ; Bourdieu, P. (2005b). *Ibid.*, p. 193-195.

l'organisation. L'idée de cette conférence à la fois sociale et sociétale fut émise par *Maala* et connut un grand succès tout d'abord auprès du ministre de l'industrie, du commerce et de l'emploi de l'époque, Ran Cohen. Le ministre, chef du parti de gauche *Meretz*, aux tendances sociales indéniables, vit dans cette conférence un potentiel politique qui lui permettrait d'exposer sa vision du monde. Le « parrainage » du ministre ajouté au communiqué du Premier ministre de l'époque Ehud Barak annonçant qu'il prendrait part à la conférence entraîna dans son sillage d'autres participants enthousiastes. Outre *Maala* et le ministère de l'industrie et du commerce se joignirent à la liste des participants le journal *Globes*, l'Association des Industriels d'Israël et la Fédération des chambres de commerce israéliennes. Le vaste partenariat ainsi formé positionna le domaine de la responsabilité sociale des entreprises, sous ses divers aspects, comme domaine pertinent à plusieurs facettes, se superposant à divers champs dont le champ politico-gouvernemental et celui des affaires, et suscita également l'intérêt au sein du secteur social par le biais de ses organismes. Le colloque attira les leaders de la communauté des affaires, des ministres, et nombre de PDG de bureaux du gouvernement, chefs d'associations, représentants universitaires et personnalités du monde des médias. Pour la première fois il fut débattu publiquement de sujets relatifs à l'impact social, aux côtés de thèmes tels que l'environnement, l'éducation et la normalisation et pour la première fois également, sont apparues des luttes pour le pouvoir et la prise de contrôle – tentatives de l'Etat d'une part et des organisations du secteur des affaires d'autre part, pour « s'adjuger » la suite de la promotion du domaine au détriment de *Maala*. La lutte pour la prise de contrôle du domaine fut symbolique et riche en déclarations ; elle s'exprima surtout par des discordes sur le temps de parole imparti aux représentants de chaque secteur à la tribune de la conférence. La maîtrise du langage du domaine par *Maala* et la prédisposition de l'organisation à assumer toutes les ressources nécessaires au contenu et à sa réalisation, placèrent *Maala* comme source de pouvoir et de savoir, habilitée à déterminer les « portails » et conditions d'accès au champ, sa bourse d'échanges et son capital.

La Conférence *Maala* définit l'ordre du jour public de la responsabilité sociale en Israël. Elle offrit une tribune aux proclamations et aux débats qui ont souligné la position centrale de l'organisation et la relation d'affinité entre le champ de la RSE et le champ public-national. C'est dans ce sens que furent prononcées la déclaration du Premier ministre Ehud Barak sur le projet national *Ofek* pour l'adoption de municipalités faibles

par des cadres supérieurs en fonction sur le marché,⁵⁸⁶ la déclaration commune du ministre de l'industrie, du commerce et de l'emploi, de la PDG de l'Institut Israélien de Normalisation Ziva Patir et de *Maala* sur l'élaboration d'un label de normalisation pour la responsabilité sociale des entreprises, ainsi que la déclaration du président de l'Association des Industriels d'Israël et celle du président de la Fédération des chambres de commerce israéliennes sur l'engagement envers les processus évoqués plus haut et l'adoption de l'approche du domaine. Le représentant du champ mondial lors de la première conférence était Alan Christie, vice-président supérieur de la société Levis pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique, et président de l'organisation européenne de responsabilité sociale des entreprises, devenue plus tard le *CSR Europe*.

Shamir décrit les premières séances de la conférence comme reflétant les centres d'intérêt du public des affaires. Il précise qu'alors que la séance consacrée aux relations avec la communauté et aux investissements dans l'éducation, à laquelle avait participé le ministre de l'éducation Yossi Sarid, avait attiré du monde au-delà de la capacité d'accueil des locaux, seulement 30 personnes étaient venues assister à celle qui fut consacrée à la responsabilité environnementale, dirigée par le directeur général du ministère de l'environnement.⁵⁸⁷ Cette distinction faite par Shamir était relative du fait que les centres d'intérêt dépendaient du degré de maturité et de développement du champ et de ses valeurs. La première Conférence *Maala* a eu lieu au stade encore précoce de l'émergence du champ local, lorsque l'attention des entreprises se portait sur leur responsabilité sociale au sens communautaire du terme. Du point de vue des thèmes pris en considération au fil du temps lors des conférences suivantes, le profil des participants témoigne du développement du domaine et de la progression des sujets à traiter. Par exemple, des thèmes qui n'avaient pas été soulevés lors des premières conférences, tels que responsabilité environnementale et durabilité, diversité au travail, modèles d'affaires responsables, normes, rapports, etc. ont été retenus les années suivantes et ont bénéficié d'une forte participation.

Les conférences *Maala* sont devenues une scène d'attraction offrant une opportunité pour cumuler le capital symbolique à l'intention des agents du champ de la RSE en particulier, et plus généralement à celle des agents du champ des affaires dans son

⁵⁸⁶ Journal Ynet (2000, 5 novembre). Approbation du projet de développement pour 11 localités de la périphérie. Récupéré du site Internet de Ynet : <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-231568,00.html> [Consulté le 10.6.13]. [Hébreu]

⁵⁸⁷ Shamir, R. (2002). Ibid.

ensemble ainsi que du champ public et organisationnel du secteur social. Dès la première conférence, le profil des orateurs se trouva haut placé – personnalités importantes qui ont vu dans ces réunions une tribune séduisante, produisant pour eux un capital symbolique. On compte parmi eux des chefs de gouvernement, des ministres, des représentants d’organismes de réglementation comme le commissaire aux contributions, le responsable des budgets auprès du ministère des finances, la directrice du département de recherche auprès de la Banque d’Israël et le président de la Commission des opérations boursières, des dirigeants d’organismes économiques tels que le président de l’Association des Industriels d’Israël et le président de la Fédération des chambres de commerce israéliennes, des directeurs de holdings et de grandes entreprises sur le marché, des grands patrons de sociétés de télécommunications et de médias, des doyens d’écoles de gestion et d’instituts de recherche universitaires ainsi que des dirigeants d’organismes de société civile avec toute la diversité de sujets et d’aspects que cela comporte. Shimon Peres a choisi de prononcer sa première allocution publique en tant que président de l’Etat d’Israël à l’occasion de l’ouverture de la première Conférence *Maala* en octobre 2007. D’autres orateurs notoires ont également pris la parole à cette occasion – hommes d’affaires reconnus comme entrepreneurs et agents sur le terrain mondial tels que Jeff Swartz, président et propriétaire de Timberland ; Jerry Greenfield, fondateur, propriétaire et président de l’entreprise de crèmes glacées Ben & Jerry ; des présidents de coalitions RSE venus d’Europe et des USA ; des rédacteurs et journalistes. Le profil de haut niveau des orateurs, le développement permanent des thèmes traités dans les conférences, leur nouveauté et leur variété ont aussi dicté le profil des participants, comme indiqué plus haut. Dès la première conférence, le nombre de participants était plus élevé que prévu et s’élevait à plus de 400 personnes, pour en atteindre 700 en 2010. Au fil des années, l’organisation *Maala* s’efforça de préserver l’intérêt commercial de la conférence, tout en essayant de diversifier le profil des participants, leur formation et leur degré d’appartenance au champ. L’ambition de l’organisation *Maala* était d’obtenir la présence de représentants de divers secteurs, notamment du secteur arabe. Cet objectif ne fut que partiellement atteint comme cela sera traité plus loin.⁵⁸⁸

3.7.1.2 Récompense *Globes*

⁵⁸⁸ Tableau des conférences *Maala*. Voir annexe 10.

La Conférence *Maala* et la remise annuelle de la Récompense *Globes*, se sont rapidement imposées comme cérémonies solennelles et points de repère pour la responsabilité sociale en Israël et comme sources de capital symbolique pour leurs participants. La Récompense *Globes* fut décernée chaque année au cours d'une cérémonie en présence d'une assistance nombreuse, à trois entreprises dont l'une grande, l'autre moyenne et une autre petite, lesquelles s'étaient distinguées par leurs contributions à la société. La récompense et sa couverture médiatique ont entraîné le besoin de reconnaissance et de mérite accordés aux entreprises engagées comme prévu lors de la réunion fondatrice de *Maala*, encouragé la concurrence entre les entreprises par rapport à leurs investissements sociaux, permis la création d'une base de données relative à l'engagement des entreprises dans la société et apporté une dimension émotionnelle au secteur stratégique et professionnel.

Shamir qualifie ces deux évènements de rituels ayant donné aux sociétés commerciales l'occasion de présenter leurs projets sociaux et de stimuler d'autres entreprises à en faire de même. Il a souligné l'importance de ces événements comme opportunité pour les entreprises de gagner en visibilité, de renforcer des liens et dans l'ensemble d'acquérir la « satisfaction de faire le bien. »⁵⁸⁹

3.7.1.3 Forum *Maala* pour la Responsabilité sociale des entreprises

A la différence des conférences et des cérémonies de distribution des Récompenses *Globes* qui étaient des événements ouverts au public et qui s'adressaient à tous les secteurs de la société, le Forum *Maala* pour la responsabilité sociale des entreprises, s'adressait exclusivement aux entreprises. Ce Forum visait à créer un « club professionnel » élitiste, appelé à se rencontrer plusieurs fois par an et à constituer un cadre de networking, d'apprentissage en commun et d'échange d'idées, l'expectative étant que les participants au Forum deviennent des agents actifs et contribuent à diffuser le concept mondial et local de la RSE au sein de leurs entreprises et auprès de leurs partenaires. *Maala* ne préleva pas de frais de participation aux sessions du Forum et pour mettre ses membres en confiance, limita la participation aux seules entreprises, refusant l'accès aux organismes sociaux ou autres. L'insistance sur l'exclusivité au « secteur des affaires » était pour *Maala* au début de son parcours, une « une nécessité vitale ». Elle relevait du besoin de définir les limites du champ et ses voies d'accès, afin

⁵⁸⁹ Shamir, R. (2002). Ibid.

de se prémunir contre une éventuelle assimilation à une organisation humanitaire, sociale au sens *soft* du terme, comme le craignait *Maala*. Parallèlement, cette même insistance visait à « protéger » dans ce contexte, les agents du champ des affaires contre des demandes de dons venant d'organismes sociaux, et à leur assurer une participation « en toute sécurité ».

Shamir, qui s'est joint à titre d'observateur aux réunions du Forum, a pu constater le rôle que leur assignait l'organisation *Maala*, à savoir le recrutement d'agents pour répandre l'idée mondiale de la RSE comme bien de la communauté locale des affaires. Il décrit les efforts de l'équipe de *Maala* pour créer et maintenir une atmosphère de réseau d'affaires dans les réunions du Forum, précisant leur crainte face à toute « intrusion » de personnes étrangères au monde des affaires dans les réunions, et leur méfiance vis-à-vis de toute personne perçue comme dissidente des principes fondamentaux exposés.⁵⁹⁰

La première réunion du Forum a eu lieu le 10 septembre 2000, deux ans exactement après la réunion fondatrice de l'organisation *Maala*. Dans le protocole de session et les propos d'introduction, apparaît nettement une approche d'« humanisation » de l'organisation dans des déclarations telles que « nous célébrons aujourd'hui le deuxième anniversaire de *Maala* », et une volonté de soutien personnel aux participants : « nous avons invité ceux qui grandissent avec nous.. », « vous êtes les pionniers... » Cette session du Forum s'est tenue sur fond de l'une des crises les plus rudes de l'histoire économique et sociale d'Israël avec le déclenchement de la seconde intifada, le gel de la situation politico-sécuritaire, la récession mondiale et l'arrêt du tourisme, la crise internationale de la haute technologie avec ses répercussions sur l'industrie de la technologie israélienne en plein développement, provoquant une hausse considérable du nombre des chômeurs. Tout cela conduisit à un profond marasme économique, à l'accentuation des écarts sociaux et à une brutale augmentation de la pauvreté.⁵⁹¹ Cet état de dépression représentait un danger pour le champ de la RSE puisqu'il avait creusé l'écart entre le pôle économique du champ – la logique commerciale et rationnelle qui exigeait des efforts de survie, et son pôle social – la logique morale dont les besoins allaient croissant. Afin de mettre en valeur la pertinence de la rencontre en particulier

⁵⁹⁰ Shamir, R. (2002). *Ibid.*, p. 21-26.

⁵⁹¹ Ben-Bassat, A. (éd.) (2003). *Ibid.* ; Banque d'Israël (2004). *Rapport annuel 2003*. Chap. Economie et politique économique. *Ibid.* [Hébreu]

et celle du domaine de la RSE en général, et dans le but d'aider les agents à réduire les écarts, une étude a été réalisée sur la situation socio-économique – et la réflexion ouverte sur l'amas de colère et de frustrations ressenties par la population, sur la volonté de la communauté des affaires d'exercer correctement son influence, sur l'absence d'outils adaptés et sur le trouble engendré. C'est sur cette toile de fond que l'organisation *Maala* a proposé les filières et les voies d'engagement social au sein de la communauté.

Pour donner au Forum son cachet solennel et son habilitation professionnelle sur le plan mondial, David Grayson a été convié à la première réunion pour y donner une conférence importante. Interrogé sur ses impressions à propos de la communauté israélienne des affaires, il s'exprima ainsi : « *Israël est un petit pays dont la communauté des affaires a énormément de relations. L'introduction de la RSE a permis aussi aux cadres et aux entreprises de la périphérie de se joindre à l'élite des affaires se trouvant à Tel Aviv.* » Il dit notamment avoir ressenti le besoin des milieux d'affaires de travailler ensemble sur des questions sociales à cause du sentiment de menace sécuritaire.⁵⁹²

En 2002, le Forum est devenu le principal point de rencontre de *Maala* et un cadre assurant l'universalité du champ de la RSE en Israël, notamment avec la transformation de *Maala* en organisation de membres. Le Forum fut baptisé « *Forum Maala pour la responsabilité sociale des entreprises* » et la participation à ses réunions fut déclarée gratuite pour les « membres de l'organisation » exclusivement. Ainsi, il gagna la réputation d'un club exclusif, professionnel et prestigieux. L'organisation *Maala* désigna une directrice dédiée de la gestion des réunions du Forum et de leur production.

De 2000 à 2003, *Maala* a organisé près de 14 sessions du Forum. Ces réunions traitaient de toute une variété de domaines et de sujets, reflétant d'une part les thèmes émergents dans le champ de la RSE mondiale et d'autre part les compensations dans le champ local. Par exemple, sur les questions traitées au niveau du champ mondial, Bill Boller, venu en tant que représentant de l'organisation britannique BITC, a présenté une nouvelle approche du « développement économique communautaire ». Boller, dont j'avais fait la connaissance à l'époque où il travaillait au BSR (USA), avait été auparavant l'un des directeurs du projet Harlem pour lequel de grandes sociétés

⁵⁹² Interview personnelle : David Grayson, l'un des fondateurs de l'organisation britannique BITC-*Business in the Community* (17.03.2014)

s'étaient mobilisées afin de monter des entreprises adaptées aux besoins spécifiques de la communauté vivant à Harlem – New York (USA), et avaient créé une infrastructure économique, d'emplois et de services ainsi qu'une infrastructure sociale composée d'installations sportives populaires, de centres communautaires et d'évènements organisés ; le Forum a organisé des débats sur les tendances progressistes de la RSE telles qu'elles avaient présentées par David Grayson ; une série de réunions s'est tenue pour étudier le domaine de la responsabilité environnementale sous la direction de Rebecca Klein, directrice du département correspondant auprès du BSR, etc.

Outre les thèmes issus des préoccupations du champ mondial, ont été mis au point et traités également des sujets spécifiques à la localisation du champ. L'une des réunions du Forum a été consacrée au débat sur les écarts sociaux en Israël avec à l'appui, des données de recherche locale recueillies auprès de représentants d'organismes sociaux ; une autre a été réalisée en collaboration avec des représentants du secteur arabe israélien et traitait de la signification et de l'application de la RSE comme levier de promotion de l'intégration entre Juifs et Arabes ; une autre encore fut consacré à la présentation et au débat sur le « Plan Wisconsin » pour l'intégration à l'emploi des populations défavorisées ; de même, une session spéciale du Forum a été organisée pour envisager la question de la responsabilité sociale des entreprises lors de la deuxième guerre du Liban, dont il sera question plus loin. Près de la moitié des orateurs ayant eu tribune étaient des hôtes en possession d'un capital culturel du champ mondial. La fréquence de leur participation en tant qu'invités au Forum israélien, a induit une grande connaissance mutuelle du réseau mondial d'organisations avec l'organisation locale *Maala*, avec les agents du champ en Israël et avec les thèmes caractéristiques de ses rencontres. Ces « hôtes » ont été impressionnés par le profil élevé des participants aux réunions, par leur nombre et par une telle visibilité du domaine, atteignant très souvent des proportions auxquelles ils n'étaient pas habitués dans leurs propres pays. Ainsi par exemple, Steve Hilton, propriétaire d'une société conseil en mercatique sociale en Angleterre a rencontré Shimon Peres, alors ministre de la coopération régionale, et fit l'objet d'une interview complète au journal *Globes* après sa prestation à la Conférence *Maala* en 2001. Hilton fut invité une deuxième fois l'année suivante par *Maala* pour un séminaire spécial en coopération avec l'IMC – Centre israélien de management. Ses deux visites en Israël ont conduit à la création d'une antenne israélienne de sa société conseil britannique *Good Business* en association avec l'un des participants au premier

cours *Maala* et sous sa direction.⁵⁹³ La participation fixe aux réunions du Forum permit aux agents du champ local de reproduire et d'établir leur autorité symbolique en tant que propriétaires du capital du champ émergent.

Le Forum *Maala* tint en 2004 des sessions plus « audacieuses » et se tourna vers des publics d'affaires bien définis. Par exemple en février 2004, *Maala* a organisé une réunion portant sur « la responsabilité des entreprises envers la santé publique ». Pour la première fois, dans une tentative d'étendre le champ de la RSE au champ de la santé, la session du Forum a été réalisée en collaboration avec un organisme commercial public, à savoir les « Services de santé Klalit ». Ce forum visait à faire valoir la responsabilité des entreprises quant à l'influence de leurs produits et services sur la santé publique. Les personnes invitées à y prendre la parole furent les PDG respectifs des Services de santé Klalit, d'une société de téléphonie mobile, d'une grande société de distribution alimentaire et d'une chaîne de restauration rapide qui venait de lancer une campagne publicitaire défiant la sécurité alimentaire de McDonalds. Ce fut le premier « échec » déclaré du Forum dans toute l'histoire de *Maala* après que le PDG de la société de téléphonie mobile ait annulé sa participation un jour avant la rencontre, et vu le nombre de participants plus faible que jamais. *Maala* en tira la conclusion que le Forum et les thèmes qu'il avançait, étaient trop précoces, en ce sens que le défi lancé était hétérodoxe et mettaient les agents du champ des affaires en présence d'une dissonance entre leurs obligations vis-à-vis de la logique traditionnelle des affaires et les valeurs de transparence et de dialogue portées haut et fort dans le champ de la RSE. La société de téléphonie mobile dont le directeur avait annulé sa participation était à cette époque, tout comme ses rivales, la cible de sérieuses attaques de consommateurs à cause des antennes cellulaires installées au cœur de quartiers d'habitation. Malgré son acquiescement donné dans un premier élan pour participer au forum et y présenter les positions de l'entreprise, le directeur de la société en question céda à la crainte d'une protestation incontrôlée et préféra ne pas venir.⁵⁹⁴

3.7.1.4 Le bulletin d'information trimestriel ou newsletter constitua un outil supplémentaire dans la panoplie de *Maala* et un instrument de taille dans l'infiltration du langage, dans la promotion du discours sur la RSE et dans le sentiment de l'extension du champ et de l'adhésion à un concept pertinent à succès. Dans l'éditorial du numéro

⁵⁹³ Récupéré du site Internet : www.goodvision.co.il/index.php?tPath=1_2_127 [Consulté le 25.12.15]

⁵⁹⁴ Tableau des sessions du Forum. Voir annexe 11.

6 de ce bulletin d'information, j'ai écrit : « *Nous observons cette période avec grande satisfaction car une avancée considérable s'est produite dans le rapport du secteur des affaires à son rôle social. En effet, il n'existe apparemment aujourd'hui aucune grande ou moyenne entreprise qui ne mentionne son activité dans la communauté. L'institutionnalisation d'évènements et d'instruments comme la conférence annuelle sur le thème Entreprises et Communauté, le Prix Bar-On décerné par le journal Globes en récompense aux entreprises socialement engagées, la rubrique permanente dans le journal économique Globes, le regard des médias sur les dons et sur l'engagement social – tout cela n'est pas le fruit du hasard, mais le résultat d'un travail de maturité au sein de la communauté des affaires, d'un souci réel de l'état de notre société, une reconnaissance du pouvoir d'influence et de changement au mains des entreprises et la compréhension du fait qu'une société saine est un atout pour les affaires et pour l'économie.* »⁵⁹⁵

3.7.2 Luites pour définir le champ et ses limites

Les premières années d'activité de l'organisation *Maala* furent consacrées à l'établissement de sa position comme institution pionnière, comme leader du champ fixant l'ordre du jour de l'implication des entreprises dans la société, recrutant les agents et élaborant un réseau de partenaires. Au-delà de la mise en place de coopérations, ces premières années furent aussi caractérisées par les luttes menées pour définir les limites du champ et pour déterminer qui en aurait le contrôle. L'ordre du jour de la « responsabilité sociale des entreprises » que *Maala* souhaitait promouvoir, se heurtait à l'ordre du jour public envahi en grande partie par des questions d'ordre politico-sécuritaire en Israël, où la puissance est encore concentrée aux mains de l'Etat. Le nouvel ordre du jour reliait le discours sur la responsabilité sociale à l'essentiel de l'activité commerciale et à ses impacts sur la société et sur l'environnement – conséquences de ses produits, ses conditions d'emploi, ses processus de production, ses systèmes de distribution face aux droits du citoyen. Ce lien suscita l'embarras chez certaines entreprises parce que sortant du cadre de la simple « bonne action » philanthropique, traditionnelle, focalisée sur les zones confortables de la contribution à la communauté. Par ailleurs, l'utilisation du langage des affaires et la constitution du réseau commercial autour de l'organisation *Maala* ont attiré l'attention des

⁵⁹⁵ Extrait de la Newsletter *Maala* n° 6 (Septembre 2000). Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

décisionnaires au sein des secteurs commercial, public et social. L'organisation *Maala* s'est très vite retrouvée en terrain politique et concurrentiel. Les rapports de force qui se sont révélés lors de la première conférence organisée par *Maala* s'étendirent au secteur social.

En cette période d'émergence de la société civile en Israël, et parallèlement aux efforts réalisés par *Maala* au sein du secteur commercial, d'autres organismes ont discerné le potentiel représenté par l'établissement du contact entre les entreprises, la communauté et la responsabilité sociale. Deux leaders d'affaires, en possession d'un capital personnel et d'une approche commerciale mondiale, ont créé des organismes à vocation sociale destinés à canaliser les dons vers des projets sociaux et communautaires. Ils furent rejoints par l'Agence juive qui aperçut ici une opportunité de présenter à ses donateurs en diaspora, le changement de tendance et la disposition des Israéliens à faire des dons. A part, *Maala*, trois autres principales organisations étaient actives en ce domaine. La première, *Spirit of Israel (Ha-Roua'h Ha-Yehoudit)*, est une branche de l'Agence juive visant à collecter des dons auprès de la population israélienne afin de promouvoir des projets sociaux éducatifs mis en œuvre par l'Agence juive.⁵⁹⁶ La deuxième, *Matan*, est la branche israélienne de l'organisation *United Way*,⁵⁹⁷ « importée » en Israël par la femme d'affaires Shari Arison afin de collecter des dons auprès des salariés sur leur lieu de travail en adaptant la gestion des entreprises, pour ensuite attribuer ces dons à un ensemble d'organismes sociaux respectant le choix des donateurs. Plus tard, *Matan* a également étendu ses services à la canalisation du volontariat des salariés. La troisième, *Aleh*, branche commerciale de l'organisation *Zionut 2000* fondée par l'homme d'affaires israélo-international Ronny Douek, était destinée à recueillir des dons auprès d'entreprises pour des projets communautaires en créant des partenariats avec des autorités municipales.⁵⁹⁸ Le développement rapide du champ de la RSE, sa position proche et sous influence des champs commercial et social, ainsi que l'apparition d'autres organisations dans le champ, ont engendré une certaine confusion et entraîné des « désaccords » et luttes de pouvoir à propos de ses valeurs essentielles. *Matan* par exemple, a lancé et mené des campagnes de dons auprès

⁵⁹⁶ Récupéré du site Internet de *Spirit of Israel* : <http://www.spiritofisrael.org.il/> [Consulté le 20.8.13]

⁵⁹⁷ Récupéré des sites Internet de *Matan* : <http://www.spiritofisrael.org.il/> [Consulté le 20.8.13] ; *United Way* : <http://worldwide.unitedway.org/> [Consulté le 20.8.13]

⁵⁹⁸ Récupéré du site Internet *Zionut 2000* : <http://www.zionut2000.org.il/site/front/showcategory.aspx?ItemId=18> [Consulté le 20.8.13]

d'employés d'entreprises et de leurs directions, mais a utilisé pour cela la terminologie du langage de la RSE et non celle du domaine de la philanthropie. L'organisation *Maala* qui s'employait à généraliser le discours et à convaincre les entreprises que la RSE était une approche vaste et inclusive, se situant au-delà des dons, se vit contrariée par l'identification générée par *Matan* de la notion de don à celle de RSE.

Dans les années 1998-99, période de création des organisations *Maala*, *Matan*, *Zionut 2000* et *Spirit of Israel*, le champ de la responsabilité sociale des entreprises paraissait être dissonant, hétérogène et polarisé. Cependant, ce fut précisément la lutte de pouvoir entre les organisations sur un marché de taille relativement petite qui permit de définir les limites de chacune et leurs domaines de responsabilité vis-à-vis du champ de la RSE. Plus tard est né un dialogue entre les organisations et une étroite collaboration fut mise au point afin d'accélérer la transformation du discours dans le champ commercial tout entier, de créer une compétence spécialisée, de les distinguer les unes des autres, et d'agrandir les cercles et la prise de conscience de la responsabilité sociale des entreprises. En conséquence, dès les prémices du processus de distinction, l'organisation *Maala* a renoncé presque totalement au service conseil auprès des sociétés commerciales en vue de la création de partenariats au niveau communautaire, pour se concentrer sur l'approche de gestion RSE. L'organisation *Matan* a choisi d'encourager de grandes entreprises à mener des campagnes pour la collecte de ressources et leur orientation vers la communauté via des organismes sociaux existants. L'organisation *Zionut 2000* a œuvré quant à elle à la collecte de dons commerciaux pour des projets communautaires sélectionnés par les autorités municipales au sein desquelles l'organisation était active, collecte qu'elle a élargie ensuite en coopérations avec des fédérations juives des Etats-Unis. Depuis 2010, *Zionut 2000* s'emploie également à encourager la philanthropie individuelle en Israël.

3.7.3 Succès et défis

Au cours des trois premières années, *Maala* a mesuré ses succès en termes de rentabilité calculée selon le nombre de membres et d'évènements ayant eu lieu. L'organisation fit état avec satisfaction de la liste de diffusion de près de 500 entreprises parmi les leaders de l'économie israélienne, à avoir adhéré (gratuitement) et souhaitant être régulièrement informées et recevoir des invitations aux divers évènements et réunions de contact. Le développement rapide de *Maala* et sa nature génératrice de changement ont conduit à l'extension du champ de la RSE en Israël. Ainsi par exemple en 2001,

deuxième année de distribution de la « Récompense Globes », 62 candidatures ont été soumises au jury – soit deux fois plus que la première année. L’organisation *Maala* a décidé de mettre en valeur les candidatures parce qu’elles témoignaient d’une dynamique de changement profond des processus dans les entreprises, et de l’adoption de la responsabilité sociale comme partie intégrante du noyau des affaires. A ce sujet, j’ai mentionné dans l’éditorial du supplément édité par Globes à l’occasion de l’attribution de la Récompense : « *Davantage d’entreprises comprennent que la responsabilité sociale ne se résume pas seulement à un don financier. Nous avons découvert cette année... des entreprises qui dans le cadre de leur politique de ressources humaines, intègrent l’emploi de personnes à mobilité réduite du fait d’un handicap physique ou mental... Nous avons lu des articles rapportant des initiatives d’intégration d’employés de telle ou telle firme dans l’élaboration de thèmes sociaux et dans la mise en route de programmes de volontariat individuel et en groupe. Nous avons rencontré des entreprises qui investissaient toutes leurs ressources commerciales et leur atout professionnel au profit du bien-être de groupes défavorisés au sein de la société israélienne...* »⁵⁹⁹ Les publications de *Maala* se sont donc poursuivies sur un ton de propagande pour encourager et booster, rendant compte des évolutions dans le champ mondial et incitant les entreprises à poursuivre dans cette voie et à se perfectionner, lançant de nouveaux défis et une sorte d’« appel à la mobilisation ».

Au-delà de ses performances, l’organisation *Maala* a aussi exprimé dans une certaine mesure une part de frustration quant au rythme du changement et à l’aspect qualité de l’adoption des valeurs du champ. Dans ce même éditorial au supplément de Globes et après avoir énuméré les succès de l’organisation, j’ai aussi formulé la crainte que le champ de la RSE ne reste un champ élitiste exclusivement réservé aux grandes entreprises : « *Cependant, nous avons encore une longue route à faire. Le fait que la plupart des candidats soient de grandes sociétés bien établies et que très peu soient de petites entreprises démontre le manque de prise de conscience chez ces dernières et peut-être leur scepticisme par rapport à leur capacité à s’engager socialement.* » J’ai ensuite dénoncé la réticence à étendre les thèmes comme étant une marque de faiblesse : « *Le fait qu’il n’y ait eu que deux candidats à la ‘Récompense Globes’ pour la qualité de l’environnement dénote une conception de ce dernier domaine au sein de*

⁵⁹⁹ Aharoni, T. (2001, 21 mai). Editorial du supplément *Globes* à l’occasion de la remise de la Récompense *Globes*. Récupéré des archives personnelles de T. Aharoni [Hébreu]

l'entreprise comme étant relatif à l'exploitation et non comme un élément stratégique reflétant les valeurs et la culture de la firme, voire peut-être révèle l'ignorance de certaines entreprises, grandes comme petites, de l'ampleur de leur impact sur l'environnement. »⁶⁰⁰

Un sondage d'opinion réalisé par l'organisation *Maala* à cette époque et à l'approche de sa Conférence annuelle (17.10.2001) a laissé apparaître une progression dans la perception de l'importance du domaine de la RSE en Israël, mais a également révélé un écart considérable en comparaison de l'opinion publique sur la scène mondiale. Par exemple 77% des interrogés israéliens ont déclaré attendre des entreprises qu'elles apportent leur contribution à la communauté contre 88% en moyenne mondiale, et 70% des Israéliens ont spécifié leur préférence pour une marque l'objectif social reconnu contre 81% en moyenne mondiale.⁶⁰¹

3.8 Etape 3 – Innovation et changement

Pendant les deux années suivantes – 2000-2001, *Maala* concentra sa stratégie sur la création d'une dynamique de progression et d'innovation afin d'élargir le champ et le réseau de ses agents, tout en préservant la pertinence de l'organisation et de ses contenus. En conséquence, le plan de travail fut essentiellement orienté vers la professionnalisation des *agents* et vers la présentation et le développement des nouveaux domaines dont les principaux étaient la qualité de l'environnement et la transparence.

Parallèlement aux séances du Forum dont le calendrier se poursuivait, l'organisation annonça sa décision de s'autocontrôler et de se soumettre à un examen critique selon les règles du domaine de la transparence. A cette fin, *Maala* a contacté le cabinet d'expertise comptable BDO Ziv Haft – quatrième en Israël par son importance,⁶⁰² qui fut le premier – et pendant longtemps le seul, à s'intéresser au domaine de la RSE comme domaine de consultation et à l'adopter. Comme d'autres, le cabinet BDO découvrit le concept de la RSE suite à une rencontre interpersonnelle entre gens d'entreprise. En 2000, au terme de ses fonctions auprès de la Commission des opérations boursières, l'expert-comptable Shirley Shaked a posé comme condition à

⁶⁰⁰ Aharoni, T. (2001, 21 mai). Editorial du supplément *Globes*. Ibid.

⁶⁰¹ Sondage d'opinion réalisé par l'Institut *Da'haf* pour *Maala* en octobre 2001. Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

⁶⁰² Récupéré du site Internet de la société BDO Ziv Haft : <http://www.bdo.co.il> [Consulté le 15.2.15]

son entrée au Département des normes professionnelles de BDO alors dirigé par l'expert-comptable Nir Zychlinski, l'introduction de la RSE dans les préoccupations de l'entreprise. Shaked a demandé à ce que le Département des 'normes professionnelles' dont la fonction traditionnelle était le suivi des évolutions survenant dans les domaines de la comptabilité, de l'audit, des lois, des instructions et des directives, élargisse son activité à de nouvelles initiatives. Le directeur associé, feu Ygal Guzman, a discerné dans le domaine un potentiel commercial pour le cabinet, comme centre de profit et facteur de notoriété et s'est laissé gagner par l'attractivité du réseau que fournissait *Maala*. « ...les clients avec lesquels *Maala* travaillait ayant fait impression. Ils étaient très tentés par cette occasion [d'entrer en contact avec cette clientèle et] d'accéder à une nouvelle niche du marché » explique Shaked dans l'interview personnelle réalisée dans le cadre de cette étude, insistant sur la logique de rentabilité du domaine.⁶⁰³ D'abord motivé par l'avancement de l'entreprise, Guzman, au contact des aspects sociaux et des valeurs du domaine, finit par les adopter et par les intégrer à son habitus pour finalement rejoindre le leadership de gestion et le comité directeur de *Maala*. Sous sa direction, BDO s'est spécialisé dans les estimations en investissement social, les rapports sur les impacts sociaux et environnementaux ainsi que le contrôle des rapports eux-mêmes – activité devenue source significative de profit, dotant ainsi le cabinet d'expertise comptable d'un capital économique dans le champ des affaires et d'un capital social dans le champ de la RSE.⁶⁰⁴

Au cours du processus de contrôle, BDO a effectué pour *Maala* un sondage sur l'organisation et sur les valeurs du champ de la RSE – sondage réalisé auprès des participants au Forum *Maala* et de représentants de sociétés commerciales définies comme *parties prenantes*. BDO a ensuite analysé et élaboré pour *Maala* un ensemble ordonné d'expectatives dans le but d'appliquer loyalement un processus méthodique de dialogue avec les parties prenantes sur la base des résultats obtenus et de déterminer les futures voies d'action de l'organisation.

⁶⁰³ Interview personnelle : Shirley Shaked, membre du Département des normes professionnelles chez BDO (23.10.2013)

⁶⁰⁴ Groupe RSE et durabilité de BDO. Récupéré du site Internet du cabinet BDO Ziv Haft – Groupe RSE et durabilité auprès de BDO : <http://www.bdo.co.il/csr> [Consulté le 15.2.15] :

3.8.1 Institutionnalisation de la fonction et de la profession de gestion des relations avec la communauté

Au vu des résultats du sondage et pour créer une filière supplémentaire de formation des agents, l'organisation *Maala* lança dès sa troisième année d'activité le cours de formation de cadres de relations avec la communauté, officiellement intitulé « *Cours de gestion de responsabilité sociale dans les entreprises* ». Par la suite, ce cours fut reconsidéré en « *Cours de cadres RSE* », conçu pour ancrer la gestion RSE comme métier de gestion et « préparer » des agents engagés au concept. Tamar Barkay fait mention de deux messages sur lesquels le cours a été construit, et qui ont été transmis à ses participants ; le premier affirmant que la responsabilité sociale des entreprises (*CSR*) n'est pas une forme de philanthropie mais une approche stratégique des affaires ; le second présentant les cadres ou directeurs de responsabilité sociale comme des agents de l'ensemble du domaine au sein de leurs entreprises.⁶⁰⁵ Le cours fut inauguré en mars 2001 et s'est déroulé chaque année. La première année, il comportait 14 séances et une visite sur le terrain. La durée de chaque séance était de 3 heures de cours magistral dispensé par l'équipe de *Maala* et ses experts, par des universitaires et des représentants d'organismes sociaux civils. Les participants étaient admis au cours après une entrevue de sélection dont le but était d'assurer un groupe d'apprenants susceptible de refléter la vision et la conception de *Maala* comme organisation d'entreprises. De 60% à 70% des participants étaient des représentants de sociétés commerciales qui avaient été formés, dans les premiers temps, à la fonction de directeur de relations avec la communauté et plus tard, à celle de directeur RSE ; de 25% à 30% étaient des représentants d'organisations bénévoles – de la société civile ; les autres venaient du secteur public : gouvernement, autorités municipales et quelques personnes privées. Les sessions de cours des premières années ont accueilli des représentants aux échelons de gestion relativement *soft*, par exemple directeurs RH et communications, c'est-à-dire des cadres dont la fonction n'avait pas de lien direct avec le cœur des affaires. Au fur et à mesure que s'est développé le champ et que le discours s'est rapproché du cœur des affaires, l'assistance s'est vue accueillir des participants aux échelons supérieurs et les bancs du cours furent désormais occupés par des directeurs de développement commercial, des conseillers juridiques, des directeurs de conformité et des responsables des relations publiques.

⁶⁰⁵ Barkay, T. (2010). Ibid., note n° 36, p. 56.

La participation au cours *Maala* permit un « *cumul de capital culturel* » dans le champ de la RSE. Elle commença à constituer un critère au sein des entreprises pour l'avancement et le recrutement de directeurs RSE et de relations avec la communauté. Le cours devint donc un élément de l'habitus de ceux qui l'avaient suivi, eux-mêmes devenus cadres moyens dont la gestion RSE était le métier et le domaine de management.⁶⁰⁶ « ... *Il y a déjà quelques années que la fonction de directrice des relations avec la communauté a été définie à la banque (Banque Discount [T.A.] ; fonction qui est aussi le résultat des liens qui se sont tramés entre la banque et l'organisation Maala...* »⁶⁰⁷ Le capital symbolique cumulé par les stagiaires du cours leur a servi non pas seulement dans le champ de la RSE, mais aussi dans celui des affaires où leur ont été attribuées des positions de force sur les plans culturel et des valeurs, s'exprimant par leur invitation à participer aux congrès et autres évènements d'affaires en tant qu'orateurs et par divers signes de reconnaissance envers leur activité.⁶⁰⁸

Le cours et ses promotions de participants donnèrent naissance à une structure hiérarchique développée en fonction du cumul de capital culturel et symbolique de ses agents, ainsi qu'à la formation d'un champ secondaire à celui de la RSE. Parallèlement au champ dont les principaux agents étaient des entreprises, se créa un champ d'experts-conseillers en RSE. Certains quittèrent leur emploi traditionnel et fondèrent des sociétés de consultation spécialisées dans le domaine de la RSE, d'autres étaient déjà conseillers dans des domaines tangents tels que l'éthique, le marketing ou l'environnement, et se sont intégrés dans des départements émergents au sein de sociétés de consultation traditionnelles. Ceux qui parmi eux, avaient été stagiaires du cours *Maala* étaient considérés comme en possession d'un capital culturel supérieur à ceux qui n'avaient pas pris part au cours.

Shamir précise que le développement du cours, ses contenus et ses définitions reflètent la conceptualisation renouvelée du champ de la philanthropie classique, transformée en modèle RSE comme gestion des risques.⁶⁰⁹

⁶⁰⁶ Journal *Maariv* (2003, 23 juillet). Affaire d'émotions. Supplément *Sig'non* au journal *Maariv*. Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

⁶⁰⁷ Galia, R. (2015). *Ibid.*, p.238.

⁶⁰⁸ Bourdieu, P. (2005b). *Ibid.*, p. 193-197.

⁶⁰⁹ Interview personnelle : Ronen Shamir. *Ibid.*

La coopération de *Maala* avec le cabinet d'expertise comptable BDO, comme décrite plus haut, a amplifié le réseautage de l'organisation et la diffusion du champ tout entier en mobilisant des agents d'autres sous-champs du champ des affaires. Aux côtés de BDO, pionnier parmi les cabinets d'expertise comptable à avoir ouvert le champ comme centre de profit au sens commercial, ont rejoint l'activité dans le champ d'autres cabinets d'experts comptables et d'avocats parmi les leaders de leurs branches, ainsi que des sociétés de publicité et de relations publiques et quelques consultants. Ceux-ci ont vu dans le champ émergent une opportunité de recyclage professionnel porteur de profit et de satisfaction, leur octroyant une spécialisation et un cumul de capital au sein du champ de la RSE, de leurs propres champs professionnels, des champs locaux voisins comme les médias, le champ public et le secteur bénévole, mais aussi sur le champ mondial. Un exemple pris parmi les experts comptables est celui du cabinet PWC⁶¹⁰ qui a créé, sur initiative locale, un département d'engagement social et de soutien aux organismes civils, qu'il a transformé par la suite en département conseil pour le rapport et le gouvernement d'entreprise ; de même, la société d'expertise comptable Deloitte qui a fait son entrée dans le domaine directement dans la branche du contrôle des rapports sociaux⁶¹¹ ; et la société KPMG Israël qui assure des services d'évaluation et de contrôle du mode de gestion RSE et travaille avec des comités d'audit auprès des conseils d'administration, dans le cadre des services fournis par la société internationale dans le domaine de la durabilité.⁶¹² Après une première période de « tâtonnement », ces entreprises ont créé des domaines distincts d'expertise en recevant pour cela le soutien et la guidance de leurs comités directeurs internationaux. Le système de relations « glocal » s'établit réciproquement, les agences locales diffusant des connaissances et un savoir mondiaux en Israël et déléguant en parallèle, des experts israéliens pour faire progresser le domaine sur des marchés émergents. Ainsi par exemple, BDO Israël fut sollicité pour apporter son aide à BDO Moscou afin de mettre en place un service conseil pour les rapports de durabilité. En comparaison avec les cabinets d'experts comptables, l'activité des cabinets d'avocats en Israël se caractérisa par leur profil aux connotations plus locales et fut dirigée par une approche utilitaire

⁶¹⁰ Récupéré du site Internet du cabinet PWC : www.pwc.com/il/en/consulting/sustainability.jhtml [Consulté le 15.11.15]

⁶¹¹ Récupéré du site Internet de la société Deloitte : http://www.deloitte.com/view/en_IL/il/services/aa/cr/index.htm [Consulté le 15.11.15]

⁶¹² Récupéré du site Internet de la société KPMG Israël : <http://www.kpmg.co.il/acisrael/AboutUs.asp> [Consulté le 15.11.15]

quant à la consultation juridique dans les domaines de la gestion de la chaîne logistique, le management environnemental, le droit de l'environnement et le gouvernement d'entreprise (*Shibboleth, Roberts, Prof. Yuval Levy, Herzog Fox & Ne'eman*). Distinctement de leur activité professionnelle, ces cabinets d'avocats ont adopté une approche morale du domaine qu'ils ont exprimée par une activité philanthropique traditionnelle et bénévole au profit de la communauté (Voir à ce sujet, plus loin, le paragraphe consacré à la *Superposition au champ juridique*).

3.8.2 Maala face aux défis du champ

Les consultants privés du domaine, comme les professionnels des entreprises ci-dessus, avaient pour la plupart suivi les cours de *Maala*. Les changements dans le champ, son élargissement avec la multiplication du nombre de diplômés du cours et l'extension de l'activité des conseillers dans le champ ont engendré dans la définition et la perception de *Maala*, une « reconnaissance erronée ». Une partie des nouveaux militants du champ y ont ressenti une telle assurance et une telle aisance qu'ils se sont permis d'ignorer les sources du savoir et ont agi de manière indépendante en reniant la primauté et le leadership de *Maala* en la matière. Certains ont développé des attentes et une ambition à propos des opportunités de capital et de profits à tirer du champ. Cette évolution a conduit au sentiment d'une menace pesant sur l'organisation *Maala* et a suscité des luttes de pouvoir au sein du champ, visant les sources de l'autorité et du savoir.⁶¹³ L'un des événements marquants de cette « crise » fut le communiqué de BDO en 2004 annonçant la parution de son « *Encyclopédie de la responsabilité sociale des entreprises* », éditée par l'expert-comptable Nir Zychlinski, directeur du département des normes professionnelles de BDO.⁶¹⁴ En réaction à cette annonce, *Maala* a pris des mesures stratégiques d'adoption et de cooptation. Quelques membres du comité directeur et moi-même avons rédigé des entrées et des chapitres qui ont été introduits, puis l'encyclopédie a été lancée lors d'une cérémonie solennelle au cœur de la Conférence *Maala* de 2007. La cérémonie de lancement créa un précédent à de nombreux autres événements de lancement et de présentation de livres, de parutions, de logiciels et de programmes traitant de gestion et d'application de la RSE et ce, dans le cadre des Conférences *Maala*. Une autre réaction de *Maala* fut d'inviter ces

⁶¹³ Webb, J. et al. (2002). *Ibid.*, p. XIV.

⁶¹⁴ Zychlinski, Nir (éd.) (2006). *Encyclopédie de la responsabilité sociale des entreprises et du rapport social*. Tel Aviv : BDO-Ziv Haft, cabinet d'expertise comptable. [Hébreu]

consultants à inaugurer le « Forum des consultants » dans le cadre de l'organisation et en cela, de recevoir un statut officiel dans le façonnement du champ professionnel de la RSE. Le Forum des consultants constitua et constitue une plateforme de discussion, d'élaboration de sujets, de définition de règles d'éthique pour ceux qui exercent leur activité dans le champ, et de positionnement de la consultation en tant que profession au sein du domaine de la RSE, avec ses exigences de savoir et d'expérience. A posteriori, il est indéniable que ces tensions et ces luttes ainsi que la création du Forum des consultants ont enrichi le champ, déterminé l'adoption de la doxa, poussé les entreprises à plus de compétitivité et d'innovation et entraîné l'extension et le renforcement du champ.⁶¹⁵

Le développement du champ de la RSE s'est fait de manière hétérogène. Des groupes secondaires du champ tels les experts comptables ont été plus nombreux que d'autres comme les avocats ou le secteur du bâtiment, à adopter le changement. Certaines entreprises ont eu tendance à considérer la notion de don seulement du point de vue de l'image de marque et de la concurrence. Pour d'autres, la décision de faire un don et de s'engager dans son accomplissement était exclusivement du ressort de l'échelon de la direction et non pas de l'ensemble des employés. Après trois ans environ, il y avait encore dans le champ des affaires de nombreuses entreprises qui n'avaient pas saisi ni assimilé sur le plan systémique, la RSE comme culture générale des affaires.

Cette hétérogénéité, qu'elle concerne le niveau auquel les valeurs de la RSE ont été adoptées ou leur mode d'adoption, a engendré des divergences d'opinions qui ont elles-mêmes soulevé des questions sur les valeurs essentielles du champ nouvellement créé. Une partie des dilemmes et des désaccords portait sur la nature et la qualité des agents dans le champ et sur les entreprises engagées dans *Maala*. Par exemple : une association sportive peut-elle être admises dans les rangs de l'organisation ? Une entreprise ayant formulé une critique publique ou ayant fait l'objet d'un procès pour violation de la loi de l'emploi peut-elle être reconnue par *Maala* comme « socialement responsable » au sens de la RSE ? Doit-on définir une série de critères relatifs au mode de gestion responsable ou laisser cela à la *main invisible* du marché ? Doit-on, au-delà des thèmes que *Maala* soutient comme l'emploi équitable et la protection de l'environnement,

⁶¹⁵ Récupéré du site Internet de *Maala* : Forum des consultants et Index des consultants. <http://www.maala.org.il/%D7%A7%D7%94%D7%99%D7%9C%D7%AA-%D7%9E%D7%A2%D7%9C%D7%94/%D7%90%D7%99%D7%A0%D7%93%D7%A7%D7%A1-%D7%94%D7%99%D7%95%D7%A2%D7%A6%D7%99%D7%9D> [Consulté le 22.11.15] [Hébreu]

encourager également une action d'ordre commercial pour faire progresser la paix dans la région ? Quels sont les conditions de travail dans les entreprises israéliennes employant une main d'œuvre étrangère ou venant des territoires occupés ? Et Comment rendre compte des conditions de travail des membres de kibboutzim dans leurs usines quand l'essentiel de leur salaire est constitué de leurs conditions de subsistance et que les usines qui les emploient sont elles-mêmes fournisseurs d'entreprises mondiales ? D'autres dilemmes encore concernaient la structure de l'organisation, son administration et ses sources de capitaux.

Les divergences se sont clairement exprimées lors de la réunion du comité conseil à l'occasion des deux ans de *Maala*, lorsque Shira Herzog, PDG de la Fondation Kahanoff, a soumis au débat l'idée de transformer *Maala* en organisation de membres. Ce processus par lequel la communauté des affaires adopterait l'organisation et prendrait la responsabilité de la poursuite de son existence et surtout de son financement, représentait un processus non négligeable de maturité. Tandis que certains membres du comité étaient d'avis que l'heure était venue de procéder à cette démarche, d'autres se sont montrés fortement réticents, affirmant que le soutien ainsi apporté à l'organisation se ferait « au détriment » de leurs dons philanthropiques consacrés à des objectifs humanitaires et à des organismes d'éducation, de santé et de bienfaisance. Cette réaction de réserve démontrait l'absence de parfaite assimilation du concept de la RSE à ce stade et la proposition d'Herzog fut rejetée. Pourtant, deux ans plus tard, l'organisation devait changer de visage comme cela sera expliqué plus loin.

3.9 Etape 4 – Extension du discours, des domaines et des thèmes

3.9.1 Le changement dans le discours local

L'année 2003, soit la cinquième année d'activité de l'organisation *Maala* marqua un virage presque à tous les niveaux de sa structure – sa direction, ses contenus et son activité. Du simple encouragement à approfondir la prise de conscience, *Maala* a amplifié l'étendue des thèmes et des domaines présentés par l'organisation à la communauté des affaires, et a commencé à inciter les entreprises à prêter davantage attention à l'instauration de normes d'investissement social de gestion de l'interface entre affaires, société et environnement, et en particulier à la diversité des thèmes inclus dans cette interface. Parmi les « nouveaux » domaines se trouvaient l'environnement

de travail, les droits de l'homme et du citoyen, les thèmes relatifs au marché : consommation, marketing et publicité, éthique commerciale, chaîne logistique et valeur, et par la suite gouvernement d'entreprise. Ces démarches accentuèrent la correspondance entre la nature de l'activité de l'organisation *Maala* dans le champ israélien à celle de l'organisation américaine BSR. En plus de l'élargissement des sujets placés à l'ordre du jour, l'accent a été mis de plus en plus sur la rentabilité du domaine : la valeur commerciale ajoutée et le retour sur investissement de la RSE – gestion des risques, moral des employés, compétitivité et renforcement de la notoriété.

Les réunions du Forum *Maala* en fin 2003 représentaient bien cette extension du discours local. Le Forum d'octobre 2003 portait sur l'«Éthique dans les affaires » et une séance solennelle qui célébrait les cinq ans de l'organisation, en décembre 2003, effectua une revue des tendances et des thèmes internationaux de la responsabilité sociale des entreprises sur la scène sociale mondiale, et des processus de conduite du champ social. Dans le cadre de cette rencontre, ont été également inaugurés les premiers rapports socio-environnementaux établis en Israël par la société *Strauss*, la Banque *Discount* et la société de transports urbains et interurbains *Egged*.

Le bilan des cinq premières années de l'organisation *Maala* a mis en évidence le changement de discours dans le champ local. *Maala* à titre de centre culturel du champ de la RSE en Israël, a concentré ses efforts sur la reconfiguration de l'ensemble de la communauté des affaires en enrichissant le jargon commercial d'un nouveau langage d'« investissement commercial/social » et d'« investissement social stratégique ». Ce changement s'exprime notamment par la place donnée par les entreprises leaders du marché à leur politique sociale dans leur profil commercial et dans leurs publications. Les entreprises se présentaient désormais et étaient examinées non plus seulement en termes traditionnels de la finance et du marketing comme part du marché ou chiffre d'affaires, mais aussi en tenant compte de leur innovation sociale, de leur investissement dans des projets communautaires et en fonction de leur degré d'assimilation des principes de la valeur partagée. Le Groupe *Fishman* par exemple, holding diversifié, a choisi comme thème social stratégique la promotion de personnes à mobilité réduite et a instauré une rencontre annuelle clientèle et associés dans l'esprit de son activité sociale ; le Groupe *Strauss*, producteur alimentaire, a choisi le thème de la diversité et de l'inclusion comme politique de recrutement d'employés et de cadres, et comme axe central de sa politique d'investissement dans la communauté ; la chaîne

de supermarchés *Ha-Riboua Ha-Ka'hol* (« Le Carré Bleu ») a mis au point un programme éducatif de consommation intelligente s'adressant aux jeunes : '*Ha'hamim ba-Riboua* (« Intelligents au carré »), dont les performances ont fait l'objet d'une partie essentielle de la Conférence annuelle au cours de laquelle furent exposés ses résultats financiers. L'investissement social et l'engagement envers la communauté ont commencé à servir de levier concurrentiel et d'élément de comparaison entre les entreprises, devenant ainsi des actifs dans le champ des affaires.⁶¹⁶

Ofra Strauss qui, en tant que présidente du Groupe Strauss, cumule dans le domaine direct de ses responsabilités, celui de la gestion RSE ; elle voit dans l'adoption et dans l'assimilation du langage adéquat – celui de la RSE, l'essentiel vital à l'existence du champ israélien. Selon elle, l'application du mode de gestion de la RSE a fait depuis toujours partie intégrante de la gestion du Groupe Strauss. « *Ce sont des choses qui finissent de toutes façons par faire partie de l'entité commerciale.* »⁶¹⁷ Ce qui modifie la conception suite à la création de *Maala*, réside dans le cadre de référence qui a permis le lien et l'unification entre les sujets et le langage ; « *...Il s'agit d'un autre type de formatage : discussion, nouveau langage, évocation de thèmes. Il est destiné à permettre le discours dans un langage commun, une normalisation. Normalisation du discours avec le gouvernement, pour que les rapports soient établis dans un même jargon* »... « *tout cela s'est toujours trouvé là. Et encore il s'agit d'un « zoom » ajouté par le domaine... Au fil du temps, d'autres points de toutes sortes apparaissent... suite à des développements mondiaux... ou besoin d'homogénéité et de coercition amenant au renforcement de l'inspection – la réglementation.* » Strauss évoque aussi la valeur commerciale : « *cela vous permet même d'en découvrir votre valeur.* »⁶¹⁸

Le champ israélien, dans son évolution et dans sa progression, a gagné en universalisme et s'est rapproché du champ mondial. A la différence d'autres organisations locales, avec en tête le BSR qui servait de modèle et qui prenait soin de ne pas traiter de sujets politiques ou de prendre position dans des conflits, l'organisation israélienne *Maala* « se permettait » un regard plus direct sur les contreparties politiques, économiques et

⁶¹⁶ Récupéré du site Internet du Groupe Fishman : <http://www.fishman.co.il/service-category/community/> [Consulté le 23.6.15] ; Récupéré du site Internet du Groupe Strauss : <http://www.strauss-group.com/community-investment/> [Consulté le 23.6.15] ; '*Ha'hamim ba-Riboua* (« Intelligents au carré ») – programme éducatif de consommation intelligente. Récupéré du site Internet du *Blue Square* : <http://www.coop.co.il/sqare.asp> [Consulté le 17.6.12] [Hébreu]

⁶¹⁷ Interview personnelle : Ofra Strauss. Ibid.

⁶¹⁸ Ibid.

sociales en Israël.⁶¹⁹ De ce point de vue, l'hétéronomie du champ israélien était flagrante – l'habitus de ses membres se caractérisant par leur « israélisme » : vive implication et persévérance dans tout ce qui touche au nationalisme israélien.

On peut en trouver un exemple dans le bilan de l'année 2003 où j'ai écrit : « *L'année 2003 a été pour nous une année complexe : à la fois impossible et extraordinaire. A tous points de vue – politique, économique et social, il semblait que la difficulté et la dégradation s'étaient fixées comme un état de fait, sans changement ni optimisme à l'horizon. Sur cette toile de fond, Maala a dû affronter des questions existentielles telle que : Est-ce légitime de prêcher aux entreprises une responsabilité sociale quand elles-mêmes se battent pour survivre ? Comment encourager les entreprises à apporter une réponse aux besoins quotidiens dus à la faim et à la pauvreté sans renoncer à une approche stratégique à long terme ? Par quelles caractéristiques l'organisation Maala se distingue-t-elle sur un marché professionnel émergent ? Quel sera sa structure à venir et quelles seront ses sources de financement ? – et des difficultés quotidiennes telles que dilemmes professionnels, conservation de l'amplitude d'activité malgré la restriction des dépenses, respect du budget, difficultés de prélèvement, réduction du financement en provenance des fondations, surcharge événementielle, et délais pressants des publics cibles, etc.* »⁶²⁰

Le champ local a continué d'imiter le champ mondial et d'évaluer sa progression en se comparant à lui. Cependant, malgré le changement et l'avancée, les écarts étaient eux aussi, évidents comme en témoigne l'article que nous avons écrit dans la revue envoyée aux membres de *Maala* à l'occasion de cinq ans de l'organisation : « *Lorsque nous avons créé Maala, nous n'avions pas osé imaginer le changement qui s'est produit dans le secteur des affaires en cinq années d'activité. Nous n'aspirions alors qu'à présenter une conception, un langage, à convaincre des entreprises à tenir compte de leurs impacts sociaux comme partie intégrante de leur activité commerciale....* (Cependant, [T.A.]) *la communauté israélienne des affaires concentre encore sa responsabilité sociale essentiellement sur les relations avec la communauté.* » L'examen final

⁶¹⁹ *Ethos* au Brésil est un excellent exemple d'activité politique d'une organisation de RSE. Elle s'enorgueillit de l'engagement de ses fondateurs dans la campagne pour la révocation du président du Brésil Fernando Collor de Mello en 1992 ; Grayson, D. et Nelson, J. (2013). Ibid. ; Young R. (2004). Dilemmas and advances in corporate social responsibility in Brazil. The work of the Ethos Institute. *Natural Resources Forum* (28), p. 291-301.

⁶²⁰ Aharoni, T. (2004, 1 janvier). Extrait du compte rendu de l'année 2003. Lettre adressée aux membres de *Maala*. Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

soulignait l'engagement à poursuivre l'action, à adapter, à promouvoir et à mesurer le champ local à la qualité du champ mondial : « Au terme des cinq premières années et au seuil des cinq prochaines, Maala se fixe comme principal challenge de continuer à guider les entreprises en Israël vers une réalisation vaste et holistique de la responsabilité sociale – conséquences environnementales, droits de l'homme et du citoyen, éthique, environnement de travail et diversité du personnel, responsabilité de rapport et transparence – autant de points qui, selon la conception de Maala, doivent faire partie intégrante des considérations commerciales, doivent s'intégrer à l'ADN des entreprises. Maala, en tant qu'organisation professionnelle d'entreprises, leader dans le domaine de la responsabilité sociale, continuera à présenter à la communauté israélienne des affaires les tendances mondiales à venir et à les adapter aux données de la société et de l'économie israéliennes. Tout cela en espérant sortir de la crise vers un climat économique et social plus optimiste. »⁶²¹

Dans la série des indices témoins du changement ainsi que du renforcement des valeurs et des institutions du champ, il est possible de mentionner la Conférence *Maala* de 2003 sur le thème « RSE en temps de crise ». Celle-ci avait attiré plus de 400 personnes dont 120 diplômés du cours de RSE dans ses trois premières années, et 80 directeurs RSE qui occupaient déjà des fonctions définies comme telles dans leurs entreprises. La Conférence servit de tribune au lancement des deux premières publications professionnelles éditées par *Maala*. L'une – le « Guide RSE » était une brochure qui réunissait la théorie du champ illustrée par des exemples et scénarios survenus en Israël et dans le monde.⁶²² L'autre – le « Code de gestion sociale en affaires – lignes directrices pour la gestion de la responsabilité sociale dans l'entreprise » était un premier code de gouvernance bénévole. Ce code fut élaboré comme outil interne de gestion en fonction des thèmes relatifs au domaine, dont il détaillait respectivement les principes et les critères d'application en termes de « commandements positifs » et « commandements négatifs ».⁶²³ Il se compose de huit chapitres – éthique ; produits,

⁶²¹ Aharoni, T. (2004, janvier). Extrait de la revue adressée aux membres de *Maala* à l'occasion des cinq ans de l'organisation. Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

⁶²² Organisation *Maala* (2003, mars). *Guide Maala pour la responsabilité sociale des entreprises*. Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

⁶²³ Code de gestion sociale en affaires – lignes directrices pour la gestion de la responsabilité sociale dans l'entreprise (2004, décembre). Récupéré du site Internet de *Maala* :

publicité, marketing et clientèle ; environnement de travail ; implication dans la communauté ; qualité de l'environnement ; partenaires et chaîne logistique ; droits de l'homme ; gouvernement d'entreprise, dialogue, transparence et rapports. L'élaboration du code est le fruit d'une longue concertation et d'une réflexion profonde menée avec les groupes du leadership de management de *Maala*, des directeurs RSE, des directeurs d'organismes sociaux et des représentants du gouvernement. Ce processus mit en lumière deux principaux points de divergence. L'un concerne le droit d'association des employés de l'entreprise⁶²⁴ et se trouvait en contradiction avec les contrats personnels, lesquels constituaient un élément fondamental des relations de travail dans les entreprises technologiques, en particulier les filiales de multinationales. Pour ces dernières, l'éventualité de l'intégration de ce paragraphe menaçait directement la culture organisationnelle qui était la leur. Il est important de préciser ici que cette opposition s'est exprimée avec virulence malgré la législation israélienne en vigueur qui impose l'octroi du droit d'association aux employés. Le second point de divergence concerne l'interdiction de la corruption dans tous les secteurs d'activité de l'entreprise – paragraphe dont les sociétés israéliennes ont affirmé qu'il contredisait la « culture » commerciale pratiquée dans le monde émergent où s'effectue une partie de leurs activités.⁶²⁵ Le conflit entre l'équipe professionnelle de *Maala* et les directeurs d'entreprises, membres de *Maala* et sources de son financement, à propos de ces paragraphes fit ressortir la tension inhérente à la structure de l'organisation qui d'un côté était une organisation d'entreprises et de l'autre, s'efforçait de maintenir l'intégrité des affaires et de préparer les entreprises israéliennes à un mode de gestion responsable conforme aux tendances mondiales. Tandis que dans les champs mondiaux, les entreprises subissaient une pression publique leur rappelant leurs obligations, le champ israélien s'est développé, compte tenu des conditions du marché local, dans un cadre institutionnel d'imitation, sans stimulants ni sanctions externes. Malgré cela, les deux paragraphes, objets du conflit, furent inclus dans le code devenu ensuite document de référence des entreprises dans leur gestion de la RSE, et ayant valeur de texte orthodoxe officiel formulant la « croyance » du champ de la RSE et déterminant son statu quo.

<http://www.maala.org.il/%D7%A4%D7%95%D7%A8%D7%98%D7%9C-%D7%94%D7%99%D7%93%D7%A2/%D7%A0%D7%99%D7%94%D7%95%D7%9C-%D7%94%D7%90%D7%97%D7%A8%D7%99%D7%95%D7%AA-> [Consulté le 23.11.15] [Hébreu]

⁶²⁴ Ibid. Chapitre 3. Environnement de travail. 1^{ère} partie, paragraphe (4) : Droit à l'association. [Hébreu]

⁶²⁵ Ibid. Chapitre 1. Ethique en affaires. Paragraphe (3) : Corruption. [Hébreu]

3.9.2 Développement d'une gouvernance bénévole

Après la publication et l'assimilation du Code de gestion sociale des entreprises, l'évolution la plus significative du champ de la RSE fut sa progression vers le développement d'une gouvernance bénévole par le biais d'une normalisation et d'une législation. L'extension du champ de la RSE y compris l'activité de *Maala*, ajoutée à la critique des processus de privatisation et de la régression de l'Etat de la scène sociale, ont amené le secteur public à s'intéresser au domaine émergent. Certains députés ont décelé dans le champ un potentiel d'expression de l'engagement et de législation ; les autorités publiques comme le ministère de l'industrie, du commerce et de l'emploi, la Commission des opérations boursières et le responsable du marché des capitaux ont manifesté le désir d'apprendre les exemples mondiaux et de les traduire en normalisation israélienne. Une partie des initiatives prises relevaient d'une législation organisée et d'autres étaient des projets volontaires. En une période relativement courte, de 1998 à 2002, et consécutivement à l'action des organisations *Maala*, *Matan*, *Zionut 2000* et *Spirit of Israel*, le plafond des dons déductibles d'impôts est passé de 480.000 NIS à 2 millions NIS.⁶²⁶ En réponse au comité conseil de *Maala*, fut présenté un règlement de la Commission des opérations boursières sur le rapport des dons et la politique applicable aux rapports de gestion. Cette mesure et les rapports qui s'ensuivirent ont permis d'établir une base de données sur les dons effectués par les entreprises publiques.⁶²⁷

L'essor de la législation et de la réglementation fut en réalité l'« antithèse » de l'approche volontaire de la RSE. Il est possible de voir en cela des tentatives d'aliénation du contrôle sur le champ par les autorités officielles, et des actions assurant une façade d'implication de l'Etat dans les processus se déroulant dans le champ émergent.⁶²⁸ Les initiatives de régulation et d'intervention active des institutions du champ public dans celui de la RSE ont exposé ce dernier à une politisation, et influencé l'agenda de l'organisation *Maala*. L'une des premières luttes de pouvoir, et non des moindres, auxquelles l'organisation a dû faire face fut l'initiative du ministre de

⁶²⁶ Récupéré du site Internet du cabinet d'expertise comptable *Efrati*, à propos du plafond des dons déductibles d'impôts : <http://www.efraty.com/cm/site/efraty/page.asp?pid=4939> [Consulté le 27.5.15]

⁶²⁷ Instruction 10 (1). Rapport du Conseil d'administration sur la situation des intérêts de l'entreprise. Réglementation des titres de valeurs (Rapports périodiques et immédiats) 1971-5730 [Date hébraïque]. Récupéré du site Internet : http://www.isa.gov.il/Download/IsaFile_3287.pdf [Consulté le 20.8.13] [Hébreu]

⁶²⁸ Webb, J. et al. (2002). *Ibid.*, p. IX.

l'industrie et du commerce d'établir une norme de responsabilité sociale des entreprises.

3.9.2.1 Norme de responsabilité sociale des entreprises

En juin 2000, dans le cadre de la première Conférence *Maala* sur le thème *Entreprises et communauté*,⁶²⁹ le ministre de l'industrie, du commerce et de l'emploi Ran Cohen a créé la surprise en insistant sur la participation à la conférence de la PDG de l'Institut Israélien de Normalisation, Ziva Patir, et depuis la tribune, a annoncé le projet d'établir une norme sociale avec les députés Uri Savir et Dalia Rabin-Pelossof, chefs du groupe civil à la Knesset. A posteriori, il s'avère qu'un projet de loi présenté par le groupe social de la Knesset et proposant l'octroi d'un avoir fiscal aux entreprises au titre de leurs dons à la communauté, avait précédé cette annonce. Ran Cohen était prêt à soutenir la proposition de loi, mais il demandait à l'Institut Israélien de Normalisation de rédiger une norme instituant des critères bien définis pour les dons. Ziva Patir, PDG de l'Institut Israélien de Normalisation (1995-2007), a d'abord hésité face à cette demande car elle supposait que le sujet ne se prêtait pas à une normalisation et que cela était sans précédent, mais après réflexion, elle a décidé d'user de son autorité pour élaborer une norme « personnelle », et seulement plus tard, la soumettre au processus de normalisation admis.⁶³⁰

De prime abord, l'organisation *Maala* fut réticente à l'intervention politique et s'opposa à cette idée, surtout de crainte que cela ne porte atteinte à l'autonomie du champ et n'entraîne l'aliénation de son contrôle par transfert au gouvernement et à l'Institut Israélien de Normalisation, organisme à plusieurs têtes, habitué à des normes et mesures concernant des éléments d'ingénierie, techniques et concrets. Cette opposition de la part de *Maala* était également une question de principe soutenant que la normalisation en tant que telle était étrangère à la conception et à l'ensemble des valeurs (doxa) du champ de la RSE. *Maala* affirma que le développement et l'application d'un ensemble cohérent de critères dans le cadre d'une normalisation contraignante, ensemble suivant lequel la RSE devrait être évaluée, était un processus régulateur contradictoire avec l'approche volontaire de la responsabilité sociale des entreprises ; qu'une « norme »

⁶²⁹ Organisée à l'initiative de *Maala* et avec le concours du ministère de l'industrie, du commerce et de l'emploi sous la direction du ministre Ran Cohen, du journal économique *Globes*, de l'Association des Industriels d'Israël et de la Fédération des chambres de commerce israéliennes.

⁶³⁰ Interview personnelle : Ziva Patir, ancienne PDG de l'Institut Israélien de Normalisation (27.10.2013)

fixerait un seuil minimum, contraire à l'aspiration de *Maala* d'une maximisation de la RSE ; et que le domaine de la responsabilité sociale des entreprises était un domaine « flexible », basé sur la qualité et les valeurs, incompatible avec une normalisation et la contrainte de critères techniques. *Maala* déclara qu'il s'agissait là d'une ambition présomptueuse et qu'il était préférable de laisser le domaine évoluer « naturellement » au sein de chaque entreprise selon ses membres, ses caractéristiques et ses valeurs propres, et non sous la dictée d'une norme externe.

Certes, l'opposition de *Maala* était parfaitement claire quant à l'immixtion de l'Institut Israélien de Normalisation dans le champ de la RSE et à l'intervention politique sous-jacente à l'initiative, mais c'est par le fait que celle-ci causait préjudice au bénévolat et à l'évolution naturelle du champ que fut justifié le rejet de principe de la norme. En effet, à cette époque, des initiatives avaient commencé à percer dans le champ mondial en faveur de la création de normes de gestion et de rapports de RSE, comme *Sigma* – ensemble d'indicateurs permettant de mesurer et de gérer la RSE, les directives de rapport GRI (*Global Reporting Initiative*) comportant des règles, principes et indices de rapport social, environnemental et de gouvernance, et autres.⁶³¹ *Maala*, qui avait toujours souhaité servir d'intermédiaire entre les tendances mondiales et le marché local, s'est précisément opposée à la tendance en plein essor dans le champ mondial. Ce rejet de sa part relevait de sa conviction qu'il ne fallait « pas mettre la charrue avant les bœufs », de la conviction que le champ israélien était alors immature pour cela et qu'un processus de formation était encore nécessaire avant d'en arriver à développer une norme professionnelle locale.

Malgré les réticences de *Maala*, le processus de normalisation fut lancé. Le ministre de l'industrie, du commerce et de l'emploi, appartenant au parti de la gauche israélienne *Meretz*, y voyait la réalisation de ses valeurs sociales sur la scène des affaires et une occasion de cumuler un capital sociopolitique. De même, les membres du groupe civil de la Knesset y ont vu une opportunité de visibilité et de législation morale qui leur octroierait un capital politique tout en les reliant au champ des affaires. Quant à l'Institut Israélien de Normalisation, il y voyait une occasion d'adoucir son image lourde et combative. Soulevée au conseil d'administration de *Maala*, la question de savoir si oui ou non il fallait adhérer à l'initiative de normalisation était de taille et

⁶³¹ Voir Partie III de cette étude : Développement du domaine de la RSE dans le monde.

embarrassante ; pour la première fois, l'organisation se trouva confrontée à un dilemme significatif, résultant de la tension entre la logique professionnelle qui donnait le champ israélien, relativement jeune, comme encore immature pour parler de norme, et la logique organisationnelle qui dictait à *Maala* son devoir de servir ses entreprises membres et de conserver son statut d'initiatrice et de leader dans le champ. Par crainte d'aliénation de la norme hors du champ de la RSE et de perte de son leadership dans le champ, l'organisation *Maala* a décidé de se joindre à ce projet qui lui était externe, d'y représenter les intérêts de la communauté des affaires et d'y apporter son savoir-faire professionnel en donnant des arguments internes qui lui assureraient le maintien de son autorité dans le domaine. « *Là aussi, Maala avait sa place. Rien ne pouvait se passer sur cette scène sans que Maala n'y participe. Pas forcément dans ce domaine, mais l'impression générale de Maala était qu'elle devait être présente en toute chose se produisant en rapport avec cela* » (Shirly Shaked, expert-comptable).⁶³² Dans les séances publiques du Forum, *Maala* exposa le dilemme posé par la norme et expliqua les raisons ayant conduit à la décision de participer au projet, soulignant notamment l'engagement de *Maala* envers les entreprises israéliennes, à savoir celui de leur présenter les tendances mondiales et de leur donner les moyens de se mesurer à elles. Ainsi furent exposés les détails de cette participation à la tendance mondiale de normalisation et d'homologation, ainsi que l'investissement dans le développement d'un outil englobant tous les sujets qui faisaient déjà partie intégrante de la nouvelle gestion commerciale sur la scène mondiale, pour le mettre au service des entreprises israéliennes qui à cette époque étaient déjà dans l'obligation de rendre compte de ces sujets à leurs partenaires mondiaux. Shirley Shaked explique cela en ces termes : « *Nous avons adhéré parce que nous voulions apporter notre savoir-faire – En tant que source professionnelle du monde israélien des affaires, nous avons l'expérience aussi bien des aspirations et des besoins des entreprises israéliennes, que des initiatives et des normes appliquées dans le monde. La combinaison des deux nous permet d'apporter notre contribution à la préparation du « pont » adéquat entre les entreprises israéliennes et les normes mondiales... Je peux dire de moi que ce qui m'a intéressée, c'est le professionnalisme. Nous avons été entraînés parce que nous avons voulu influencer le degré de professionnalisme et marquer ainsi notre passage. Je ne sais pas à quel point on peut distinguer entre les choses pour éviter cela... Car si nous*

⁶³² Interview personnelle : Shirley Shaked. Ibid.

avons laissé à l'Institut de Normalisation et ensuite au BDO le soin d'écrire une norme à laquelle nous n'aurions pas participé et qui serait partie dans une direction moins professionnelle, plus dans le style éco-blanchiment, cela aurait eu un impact sur le domaine tout entier. Il y avait derrière cela la foi que nous étions bons et professionnels en notre domaine et je pense que cette foi ne relevait pas d'une simple motivation personnelle, mais qu'elle était justement fondée. »⁶³³

En juillet 2000 (un mois après l'annonce de l'élaboration de la norme), l'Institut Israélien de Normalisation en coopération avec *Maala* et le groupe civil de la Knesset, a mis en place un comité restreint d'experts afin de rédiger la norme sociale. Les membres de ce comité étaient Talia Aharoni – PDG de *Maala*, Ziva Patir – PDG de l'Institut Israélien de Normalisation, Shirley Shaked – expert-comptable, directrice du service de transparence auprès de *Maala* dont le rôle en tant que professionnelle fut éminent, et rédactrice de la norme au sein du comité, Nir Zychlinski – directeur du département des normes professionnelles de BDO, Avidgor Sonnenschein – membre du conseil d'administration de l'Institut Israélien de Normalisation, et les députés représentant le groupe civil de la Knesset – Dalia Rabin-Pelossof et Uri Savir.

Ziva Patir avoue aujourd'hui avoir cru alors que le processus d'élaboration de la norme serait relativement simple : « *La solution fut de créer un groupe dont la mission était d'écrire une norme sociale en tant que groupe affecté à la PDG de l'Institut Israélien de Normalisation.* » (Groupe *ad hoc* réuni autour d'un thème précis à la demande de la PDG de l'Institut – [T.A.]). Patir avait pensé pouvoir s'appuyer sur des normes existantes du point de vue gestion de la qualité, qualité de l'environnement et sécurité, auxquelles viendrait s'ajouter des mises à jour concernant l'éthique, l'égalité des chances, etc. « *... et nous aurons une norme.* »⁶³⁴

En réalité, le processus primaire dura de juillet 2000 à mars 2001 et inclut nombre de réunions du comité d'experts ainsi qu'un travail acharné sur les brouillons de la norme israélienne de responsabilité sociale et d'implication dans la communauté. « *Ce fut la seule norme qui a été élaborée entre quatre murs sous mon mandat* » déclare Patir.

Les membres du comité avaient d'importantes divergences d'opinion dues aux différences de vision du monde, d'objectifs et de besoins de chacun des participants,

⁶³³ Ibid.

⁶³⁴ Interview personnelle : Ziva Patir. Ibid.

des organismes et des divers champs qu'ils représentaient. L'institut Israélien de Normalisation par exemple exigeait que la norme sociale s'applique à tout organisme membre de l'Institut y compris les unités militaires de *Tsahal*, les associations sportives, les organismes de société civile, les universités, et ainsi de suite. Pour sa part, *Maala* exigeait, par souci de conserver les limites du champ et d'éviter l'appropriation de son capital par d'autres champs, que la norme ne s'applique qu'aux organismes commerciaux. Le groupe social de la Knesset considérait la norme comme un instrument qui servirait à transférer les dons des entreprises vers la société israélienne, et dans les premiers temps souhaitait se contenter de fixer un seuil de don à un demi pour cent des bénéfices. *Maala* demanda à ce que la norme soit conçue selon un « principe complémentaire », c'est-à-dire englobe tous les domaines de la responsabilité sociale, et non seulement les « dons » à proprement parler. Par ailleurs, lors des débats du comité, maintes questions se sont posées quant à la définition des dons à reconnaître comme tels – des « dons en nature – équivalents à de l'argent » tels que produits, temps de consultation et bénévolat devaient-ils être reconnus comme dons ? Une somme minimale devait-elle être fixée pour déterminer le don financier ? etc. Les désaccords portaient aussi sur la structure du comité technique chargé d'homologuer la norme. Vu sa structure particulière, l'institut Israélien de Normalisation exigeait un comité de direction technique composé également de représentants d'organisations concurrentes de *Maala* et d'organismes de la société civile – exigence à laquelle *Maala* s'est opposée par crainte de voir la norme dévier vers le thème du don au sens strict.

Malgré ces conflits, un premier brouillon de la norme sociale fut rédigé et présenté au public en mars 2001.⁶³⁵ La norme fut conçue comme outil de gestion à l'intention des organismes commerciaux afin de les aider dans leur planification, l'application et le contrôle de l'ensemble des domaines de responsabilité sociale au sein de la gestion de leurs entreprises. Elle fut rédigée dans l'esprit et dans le langage de la RSE. Ses points essentiels comprenaient un don d'un demi pour cent des gains avant impôt orientés vers objectifs sociaux ; engagement de la direction supérieure à la responsabilité sociale ; implication de la direction et des employés dans des activités au profit de la communauté ; observance de la qualité de l'environnement de travail ; observance de la qualité de la nature ; intégration d'aspects éthiques dans l'activité commerciale et

⁶³⁵ Brouillon de la norme israélienne 10.000 (2001, 18 mars). Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

publication d'un rapport sur les aspects sociaux et environnementaux de l'activité professionnelle. Par certains de ses thèmes comme la qualité de l'environnement et l'environnement de travail, la norme israélienne comportaient des points tangents à la normalisation mondiale et l'exigence de conformité avec des normes internationales bien établies comme la norme environnementale ISO 14000 et la norme de l'emploi SA 8000. L'appui de la norme israélienne sur des normes largement reconnues dans le champ mondial, lui a octroyé d'autant plus de vigueur dans le champ local, et c'est ce qui a permis ensuite au champ israélien d'enrichir, en spirale, le champ mondial.⁶³⁶

Une fois le brouillon de la norme préparé, il fut décidé de le soumettre sous forme de dialogue et de consultation, aux représentants des parties prenantes, c'est-à-dire aux groupes exerçant une influence sur la norme ou influencés par elle, et entre autres : sociétés commerciales, organismes économiques, forums professionnels comme l'organisation des directeurs RH et celle des directeurs de la qualité, organismes de la société civile et du secteur public. La stratégie consistait à exploiter ce processus de présentation afin de recueillir des réactions pour perfectionner le brouillon et en même temps pour préparer les agents du champ via leur participation, à adopter la norme. Les contenus des réunions ont apporté une réponse aux oppositions à la norme et souligné sa valeur d'outil de gestion constituant un cadre directeur pour la planification du travail, un schéma de progression, la préparation des entreprises aux changements consécutifs à la législation et aux attentes qu'on en avait dans le champ mondial, tout en exprimant une promesse à celles qui l'adopteraient – cumul de capital social et économique se traduisant par un statut préférentiel tant sur le plan social que sur celui des affaires.

Outre les avantages, ont été présentés également les réticences et les dilemmes. Les différents participants aux réunions ont été priés d'exprimer leur avis sur des questions de base comme la nécessité ou non d'une norme, son importance, son éventuel apport au champ de la responsabilité sociale ou le risque de son utilisation comme éco-blanchiment. De plus, des débats-conseils ont été organisés sur des critères spécifiques tels que : l'implication des employés dans l'activité bénévole auprès de la communauté doit-elle constituer un critère ? Le bénévolat des employés est-il nécessaire ? A la charge de qui (l'employeur ou l'employé) ? A qui dans l'entreprise revient le rôle de

⁶³⁶ Interview personnelle : Allen White. Ibid.

conduire le changement social et d'introduire un mode de gestion conforme à la norme ? etc. Une autre question d'importance capitale concernait les processus de vérification et de certification à la norme.

L'un des principaux acquis évoqués lors de ces réunions, fut la mise à l'écart des institutions du champ des affaires quant à la norme et l'élaboration du brouillon, c'est-à-dire sans la pleine intervention des organismes économiques et en particulier sans celle de l'Association des Industriels d'Israël. La décision d'exclure cette dernière résultait des relations complexes entre elle et l'Institut de Normalisation. D'un côté, l'Association des Industriels est l'un des propriétaires de l'Institut, associée à son financement et à sa stratégie de gestion, et de l'autre, l'Institut s'efforce de garder son indépendance et de développer des normes et des contrôles de qualité applicables aux industriels. De par cette fonction – l'Association des Industriels considère l'Institut de Normalisation comme un facteur régulateur, producteur de limites et de processus complexes, et payants de surcroît. L'institut de Normalisation craignait que l'intervention de l'Association des Industriels dans l'élaboration de la norme ne soit ni professionnelle ni pertinente et qu'au contraire, elle ne la torpille dès ses débuts, les plus importants, et ce à cause de la crainte des industriels eux-mêmes que l'instauration d'une norme supplémentaire ne vienne leur compliquer les affaires, en particulier dans un domaine totalement volontaire.

Dans le cadre de la relation avec le champ mondial, le comité d'experts a étudié les normes et les conditions de rapports qui étaient parmi les plus avancées dans le champ mondial. Parallèlement, *Maala* a pris soin d'informer le réseau mondial d'organisations de responsabilité sociale, de l'avancement de l'élaboration de la norme.⁶³⁷ En avril 2001, le brouillon intitulé « Norme israélienne 10000 » a été traduit en anglais et diffusé par l'intermédiaire de *Maala* aux coalitions RSE en Europe et aux Etats-Unis. Bien qu'aucune remarque sur le fond n'ait été enregistrée, ce texte fut introduit et parut dans des articles professionnels de diverses organisations, en particulier dans ceux qui étudiaient et comparaient entre normes et processus de normalisation mondiaux. Ainsi, le brouillon de la norme a bénéficié d'une reconnaissance du champ mondial de la RSE dont il a enrichi le capital, tout comme il a enrichi celui de l'organisation *Maala* et du champ local.

⁶³⁷ A propos du réseau mondial d'organisations RSE, voir la Partie I de cette étude sur le Développement du domaine.

Selon les processus de normalisation admis en Israël, le brouillon de la norme devait être soumis après son élaboration par le comité des experts, à l'approbation d'un comité de direction technique. Pour les besoins de l'approbation de la norme sociale, un comité technique *ad hoc* a été mis en place et composé de représentants de l'Agence de coordination des organismes économiques, de représentants de la Knesset, de l'organisation *Maala*, de *Zionut 2000*, des associations de consommateurs, de la Société des Centres culturels de la jeunesse et des sports et de l'Institut Israélien de Normalisation.

Ce processus complexe se transforma en luttes de pouvoir politiques entre les champs et les institutions. Il était clair dès le départ que la vive crainte, en particulier de la part de l'Association des Industriels et de la Fédération des entrepreneurs, de l'application d'une norme appelée à devenir une nouvelle exigence réglementaire, entraînerait une opposition et mettrait en échec le projet en question. Pourtant, malgré la création d'une commission de normalisation, commission spéciale composée de représentants du public dont le rôle était d'approuver la norme, l'Association des Industriels d'Israël s'est abstenue de lui joindre ses représentants, et celle-ci ne s'est donc pas réunie. De cette façon, l'Association des Industriels a empêché effectivement l'Institut de Normalisation de promouvoir une norme sur le plan formel. Les représentants de l'Association des Industriels avaient affirmé qu'on travaillait déjà sur le plan mondial à la rédaction d'une norme globale (fait non avéré à cette époque – [T.A.]) qu'Israël devait adopter plutôt que d'inventer une norme locale. Une autre affirmation prônait le fait qu'il existait bien assez de normes relatives à la qualité, à la qualité de l'environnement, à la sécurité, etc. sans avoir besoin d'y ajouter une nouvelle norme de responsabilité sociale. D'une manière générale, la position de l'Association des Industriels était double. D'une part, elle menait un combat global contre le projet de la norme, ayant laissé entendre son rejet de l'idée émise par la Fondation philanthropique Goldman qui étudiait la possibilité d'attribuer un don spécial à *Maala* pour le développement de la norme.⁶³⁸ D'autre part, elle consultait *Maala* et essayait de se rattacher à l'organisation. Par exemple, le forum de gestion environnementale de l'Association des Industriels d'Israël, sous la direction de celui qui fut le principal porte-parole de l'opposition à la norme, a invité *Maala* à présenter le thème de la

⁶³⁸ La Fondation Goldman est une fondation philanthropique américaine, qui investissait dans des organisations d'infrastructure promouvant la durabilité et la RSE.

transparence comme élément de préparation du forum à se conformer aux exigences de l'organisation internationale du management environnemental. Lors de cette rencontre, exhaustive et réussie au demeurant, les membres de *Maala* ont été priés de ne pas mentionner la norme sociale. Par ailleurs, à la même époque, l'Association des Industriels s'était adressée à *Maala* afin d'obtenir assistance pour conseiller et promouvoir le « Centre des Relations entre le monde industriel et la communauté » de l'Association des Industriels d'Israël.

La préoccupation autour du développement de la norme et les luttes suscitées, ont engendré chez *Maala* la crainte de l'aliénation du contrôle du champ de la RSE et d'une atteinte à son autonomie. En réaction, et pour consolider leur statut, l'organisation et le champ dans son ensemble ont tissé des liens et investi dans d'autres champs, souvent de façon spontanée et émotionnelle, sans évaluation approfondie de leur degré de pertinence et de la rentabilité de l'investissement des ressources consacrées. A titre d'exemple, on peut citer les coopérations de *Maala* en vue de la présentation de la norme et de son arrière-plan, avec la Société israélienne pour la qualité et la Société israélienne pour la gestion des ressources humaines, la Société des Centres culturels de la jeunesse et des sports et le projet de « Restauration des quartiers », pour le lancement de séances débats sur la RSE dans le cadre des rencontres annuelles des différentes organisations ou d'une série de conférences face aux forums régionaux. Ces coopérations ont exigé de l'organisation et de son équipe peu nombreuse un investissement considérable, et se sont révélées ensuite comme non pertinentes du point de vue des participants. En revanche, en mai 2002 a eu lieu un débat officiel à la commission économique de la Knesset sur la norme sociale et sur la responsabilité sociale des entreprises.⁶³⁹ Ce débat, convenu d'un commun accord entre l'Institut de Normalisation et *Maala* dans le cadre de la « Journée nationale de la qualité » à la Knesset et des événements de la « Semaine nationale de la qualité », était censé à priori servir de tribune à l'inauguration de la norme sociale – si ce n'est que les députés ne lui portaient que peu d'intérêt.

Suite à l'opposition bruyante de l'Association des Industriels d'Israël en particulier contre l'Institut de Normalisation, eut lieu en juin 2002, une réunion entre les représentants de *Maala*, parmi lesquels se trouvaient cette fois des délégués de

⁶³⁹ Protocole de la séance de la commission économique de la Knesset du 28.5.2002. Récupéré du site Internet : https://www.knesset.gov.il/protocols/heb/protocol_search.aspx?comID=3 [Consulté le 2.4.15]

grandes entreprises, et le PDG de l'Association des Industriels au sujet de la position de cette dernière vis-à-vis de la norme sociale. Cette rencontre marqua le début d'un dialogue fructueux entre les deux organismes à ce propos, mais éloigna du discours l'Institut de Normalisation et renforça la position de l'Association des Industriels contre l'intervention de l'Institut dans le processus. Ainsi se sont créées deux voies distinctes que *Maala* espérait réunir : l'une – le dialogue entre *Maala* et l'Association des Industriels d'Israël sur la structure de la norme et ses critères, étant entendu qu'elle devait rester entièrement volontaire, sans processus d'approbation. Dans ce dialogue, *Maala* visait à ce que la norme s'applique seulement aux organismes commerciaux, tandis que l'Association d'Industriels voulait qu'elle traite essentiellement de la contribution à la communauté et moins du mode de gestion de l'environnement et de l'emploi. La deuxième voie était un travail commun entre *Maala* et l'Institut de Normalisation, visant à trouver une issue pour faire progresser la norme comme cadre de gestion RSE.

A ce stade du processus, le champ mondial a été enrôlé dans la réalisation de la norme. Ziva Patir, PDG de l'Institut Israélien de Normalisation, découragée par l'évolution de la norme en Israël, a mis en œuvre sa position personnelle au niveau mondial en tant que membre estimée de l'Organisation Internationale de Normalisation ISO. Patir s'est servie de l'idée de la norme israélienne comme point de départ pour promouvoir une norme internationale de RSE et comme programme pour sa candidature au poste de chef du comité de direction technique de l'ISO (*TMB – Technical Management Board*) et par la suite au poste de vice-présidente de l'ISO. *« J'occupais déjà le poste de PDG à l'Institut Israélien de Normalisation depuis près de 4 ans quand j'ai été élue au Conseil de l'ISO et en tant que l'un de ses membres, j'ai proposé le brouillon que nous avons élaboré en Israël comme projet de norme internationale. J'ai pensé que dans ce cadre-là, le sujet serait traité. Une fois le brouillon au point, j'ai mis sa traduction en anglais en ligne sur le site de l'Institut Israélien de Normalisation. Un vif intérêt s'est aussitôt déclenché un peu partout tel un feu aux poudres – Instituts de Normalisation aux Etats-Unis, en Espagne, dans le monde. Jamais personne n'avait pensé à établir une telle norme et tous ont trouvé l'idée très intéressante. »* Suite à ces réactions encourageantes, Patir a mis au point une résolution du Conseil auprès du comité de direction technique pour faire adopter le sujet : *« Le comité [de direction technique – [T.A.] (TMB – Technical Management Board)... était aussi important au sein de l'ISO*

qu'un conseil d'administration dans une entreprise... – comité le plus important chargé de fixer les sujets essentiels. »⁶⁴⁰

L'idée a certes rencontré une opposition au sein de l'ISO, mais des démarches politiques de formation et d'exploitation de coalitions et de lobbys ont permis un sursis de 18 mois jusqu'à l'élection de Patir comme présidente du comité de direction technique TMB. *« J'étais la première femme et la première israélienne à occuper ce poste... présidente du comité et je pouvais faire adopter la décision. Sans cela – ce ne serait pas passé. Personne n'en aurait voulu. Jusqu'à présent, la norme est considérée comme mon œuvre. »* Patir, qui était devenue agent dans le champ local de la RSE et se trouvait impliquée dans des luttes visant à l'écarter du champ et à mettre en cause de son degré de pertinence envers lui, devint finalement agent dans le champ mondial de la RSE.

En juin 2002, une délégation israélienne dirigée par Patir s'est rendue à la première réunion du comité de direction technique et au séminaire préliminaire à Stockholm (Suède). *« ...nous avons organisé une délégation israélienne digne de ce nom, avec des représentants des Industriels, de l'association de l'éthique, l'Institut de Normalisation et du gouvernement ... Tout à coup le discours prit une autre tournure. J'ai invité en Suède le Président de l'UNEP et nous avons eu droit aux embrassades de l'ONU. C'était un positionnement complètement différent de l'ISO »* précise Patir en insistant sur la représentation israélienne.⁶⁴¹ Le groupe israélien était composé de Raya Strauss en tant que représentante du Groupe Strauss, Tami Zilberg en tant que journaliste, Yehuda Porath, directeur général des ressources humaines chez Motorola, Yehuda Arad de la société de produits industriels *Tirkovot Brom* et un représentant de *Shvil (Transparency International Israel)*. Le brouillon de la norme israélienne fut présenté lors d'un événement à l'assistance nombreuse, comme base de développement d'une norme internationale de RSE. Comme le code *Maala*, le brouillon israélien de la norme comportait un paragraphe stipulant la liberté d'association, sujet le plus problématique pour une partie des entreprises mondiales.⁶⁴²

Au sein du groupe parti pour Stockholm régnait surtout un sentiment de fierté nationale, un esprit pionnier, la fierté de présenter un développement israélien, produit du champ

⁶⁴⁰ Interview personnelle : Ziva Patir. Ibid.

⁶⁴¹ Ibid.

⁶⁴² A propos des oppositions au code de responsabilité sociale, voir p.3.9.1.

local. Malgré cela, les représentants de l'Association des Industriels d'Israël qui s'étaient opposée à la normalisation israélienne originale du domaine, se sont également opposés à l'« excès d'esprit d'entreprise » des Israéliens dans le champ mondial. Certains s'appuyaient pour cela sur leur société mère comme Motorola par exemple. « *Aux réunions suivantes [après la première réunion – [T.A.]] ont été envoyés des représentants supérieurs de l'industrie dans le monde afin de surveiller ma démarche et que nous n'exagérions pas dans la norme* », affirme Patir.

Le colloque de Suède et le lancement du processus ISO valurent à l'Israélienne Patir de grands honneurs. La participation du président de l'UNEP - Programme des Nations Unies pour l'environnement, concrétisait le changement de positionnement de l'ISO dans le discours. Tandis que du point de vue de *Maala*, il semblait que les réactions étaient enthousiastes et que l'organisation internationale avait accepté l'idée de la norme sociale très favorablement, il s'avère qu'au sein de l'ISO, il y avait aussi de nombreux opposants et que le processus de normalisation exigea une importante confrontation avec les voix contraires, des accords politiques et des concessions. Par ailleurs, ce sujet « brûlant » fut pour l'ISO l'occasion d'un renouvellement, d'une normalisation consensuelle, et de la démonstration de la pertinence et de l'actualité de l'organisation grâce à l'intégration de critères de valeurs sociales et environnementales qui sont incontestables. Un processus long et complexe commença donc au sein de l'ISO, avec de nombreuses réunions mondiales auxquelles participaient de nombreuses parties prenantes, afin de mettre au point la norme internationale de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) - ISO 26000.

Parallèlement, en Israël, *Maala* continuait à étudier les possibilités d'application de la norme israélienne afin de s'assurer la pérennité de son statut comme leader du champ local. En octobre 2002, le conseil d'administration de l'organisation *Maala* s'est réuni pour débattre de la norme sociale. Dans le compte rendu de séance, les participants mentionnent l'efficacité et l'importance de la norme car elle servirait de « boussole » à une amélioration permanente, ferait progresser les entreprises et contribuerait à la réussite aussi bien sur la scène israélienne que sur la scène mondiale. Les participants ont notamment souligné la valeur d'une totale coopération avec l'Institut Israélien de Normalisation, mais aussi indiqué le besoin de « *trouver le juste équilibre entre les éléments qualitatifs et quantitatifs de la norme se rapportant au domaine de la RSE qui ne ressemble à aucun de ceux pour lesquels l'Institut est habitué à développer des*

normes. »⁶⁴³ D'autres points soulevés lors de cette rencontre concernaient l'ampleur du champ d'application de la norme qui comprendrait un seuil d'accès minimum et un seuil d'aspiration maximum, de façon à permettre l'accès en son sein d'une masse critique de petites et grandes entreprises grandes, appelées à constituer une source et à orienter les processus de perfectionnement.⁶⁴⁴

Pour prendre part au processus d'élaboration de la norme internationale, l'Institut Israélien de Normalisation créa un « comité miroir » dont le rôle était de revoir le brouillon de la norme mondiale proposée et de faire d'éventuelles remarques sur ses articles afin d'accélérer et d'optimiser le processus. En réalité, ce comité n'était autre que celui de normalisation assigné à la norme israélienne, rebaptisé « comité miroir ». L'étude du brouillon de la norme internationale effectuée par le comité miroir israélien, se faisait en fait sur la base de la traduction en anglais du brouillon israélien, avec ce que cela comporte de mélange et de confusion entre les versions. Les principaux meneurs de ce processus furent l'Institut de Normalisation, *Maala* et l'Association des Industriels qui, en coulisses, se livraient à des luttes de pouvoir sur sa conduite. Ces luttes s'exprimèrent notamment dans une série de délibérations organisées dans le cadre de conférences de divers organismes et secteurs commerciaux comme par exemple la Conférence de la Société pour la qualité, la Conférence de la Société pour la gestion des ressources humaines et le Congrès national de la Société des Centres culturels de la jeunesse et des sports. D'un côté, chaque partie veillait à inviter les autres à chaque évènement, mais de l'autre le plan des séances et des délibérations était établi en fonction de la partie initiatrice et de son propre public. La PDG de l'Institut Israélien de Normalisation présenta le brouillon local à la Conférence de la Société israélienne pour la qualité⁶⁴⁵ en soulignant la tendance internationale à la mesure et à la normalisation en arrière-plan de son élaboration. Comme points de comparaison à sa présentation, il existait maintes normes et directives dans le monde : indice de durabilité Dow Jones, indice GRI, AA1000 et SA8000, et en Europe : Projet *Sigma* ; l'organisation *Natural Step* et le *Livre Vert (Green Paper)*. Ces indices étaient relatifs au mode de gestion responsable et aux premières directives de l'OCDE dans les

⁶⁴³ Compte rendu de la réunion du Conseil d'administration de *Maala* (2002, octobre). Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

⁶⁴⁴ Ibid.

⁶⁴⁵ Récupéré du site Internet de la Société israélienne pour la qualité : <http://www.isq.org.il> [Consulté le 15.2.15]

domaines de la transparence, de l'éthique, du gouvernement d'entreprise, de l'engagement social et de la qualité de l'environnement ainsi que dans les domaines des droits de l'homme et du citoyen, du marketing, de la consommation et de l'environnement de travail. « *La norme* », affirme Patir, « *correspond à un outil d'intégration dans la communauté internationale des affaires. L'organisation s'identifie à la mondialisation et souhaite se montrer sous un jour positif. L'adoption de la norme a permis sa divulgation auprès de 148 pays (membres de l'ISO – [T.A.]). Celle-ci concerne et inclut des normes internationales existantes dans les domaines de l'environnement, la gestion de la main d'œuvre, et elle évite les risques d'éco-blanchiment.* »⁶⁴⁶ Maala de son côté, a accepté l'invitation de l'Association des Industriels d'Israël et organisé en octobre 2002 une délibération sur la norme sociale, sous la direction de l'Association des Industriels, avec la participation de son PDG et de son président. Le point culminant de ces délibérations publiques se produisit en mars 2003 lors de la troisième Conférence annuelle de Maala « *Entreprises et communauté* » où une séance spéciale réunissant 100 cadres supérieurs, représentants d'entreprises commerciales, prévoyait un débat approfondi sur les questions essentielles qui avaient été soulevées à propos de la norme sociale.

Maala continua de promouvoir la norme israélienne également sur la scène mondiale. En septembre 2003, dans le cadre de la rencontre à Zurich des chefs d'organisations de responsabilité sociale des entreprises, venus du monde entier – rencontre qui traitait de l'identification future du domaine de la RSE, de la réglementation et de thèmes sociaux à l'échelle mondiale, j'ai présenté le brouillon de la norme israélienne. Les réactions furent enthousiastes, en particulier vis-à-vis de l'aspect multi-thèmes de l'investissement communautaire et des dons associés à la gestion environnementale, à la gestion de l'emploi, aux droits de l'homme et au gouvernement d'entreprise – le tout sous le même toit d'une même norme.

Ce n'est qu'en 2010 que la norme internationale fut achevée et inaugurée, c'est-à-dire après huit années de développement.⁶⁴⁷ Le travail commencé en juin 2002 à Stockholm

⁶⁴⁶ Extrait du diaporama de la PDG de l'Institut Israélien de Normalisation, présenté à l'occasion de la Conférence de la Société israélienne pour la qualité, le 8 octobre 2002. Récupéré des archives de Maala. [Hébreu]

⁶⁴⁷ ISO (2010, 2 novembre). ISO 26000 – Cérémonie de lancement de la norme de Responsabilité sociale. Récupéré du site Internet ISO : <http://www.iso.org/sites/iso26000/launch/index.html> [Consulté le 11.11.15]

s'est terminé avec le lancement de la norme ISO 26000 en novembre 2010.⁶⁴⁸ ISO 26000 est une norme volontaire qui inclut un large éventail d'instructions relatives à la gestion RSE. Elle est importante dans le processus de normalisation du champ mondial de la RSE. Elle est importante dans le processus de normalisation du champ mondial de la RSE. L'avant-propos à la norme, tel qu'il figure dans le site internet de l'ISO, précise que cette norme « permet... de clarifier la notion de responsabilité sociétale, d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale, dans le monde entier. Elle vise les organisations de tous types, quelle que soit leur activité, leur taille ou leur localisation. »⁶⁴⁹ Le processus de normalisation fut accompagné de conférences en divers endroits du monde, de formation de comités et de groupes de travail suivant les pays, les continents, les secteurs d'affaires, et la diversité des représentants de parties prenantes dont les principaux étaient l'Organisation internationale du travail (OIT), des organismes commerciaux et des organismes de société civile, mondiaux et locaux. L'ISO a exposé cette complexité et cette multiplicité en toile de fond sur laquelle la norme mondiale apparaît comme la résultante d'un large consensus. La diversité des parties prenantes et la démocratisation du processus ont engendré une démarche complexe, compliquée, aux nombreux brouillons et aux diverses versions, qui finalement a conduit à une norme globale, soumise à interprétation. La norme internationale préconise seulement des « lignes directrices » et ne se prête pas à la certification. Selon Patir, ce processus complexe s'est achevé sur un consensus : « L'introduction du texte de la norme précise l'interdiction d'utiliser celle-ci aux fins de certification. Si cela devait se passer dans le cadre de l'ISO 26000, ça n'aurait pas pris. J'ai adapté pour les besoins de la cause le mot « attestation » au sens testimonial du terme – témoignage... De mon point de vue, peu importe ce qui est écrit sur le document du moment que de plus en plus d'entreprises travaillent selon lui... »⁶⁵⁰

Le comité miroir israélien désigné par rapport à la norme internationale a donc fonctionné de 2004 à la fin de l'élaboration de la norme en novembre 2010. En cours de progression du processus, l'Institut Israélien de Normalisation l'a habilité en 2009

⁶⁴⁸ ISO News (2004, 26 juin). ISO to go ahead with guidelines for social responsibility. Récupéré du site Internet de l'ISO : http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref924 [Consulté le 23.6.15]

⁶⁴⁹ ISO 26000. Récupéré du site Internet : <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm> [Consulté le 11.11.15]

⁶⁵⁰ Interview personnelle : Ziva Patir. Ibid.

pour agir en qualité de comité de direction technique en charge d'homologuer, à partir de la norme internationale, une norme israélienne, en l'occurrence la norme 10000.⁶⁵¹ Ainsi se produisit une superposition entre le comité miroir israélien et le comité affecté à la norme israélienne, ce qui était en contradiction avec les directives de la norme internationale. L'organisation *Maala* s'était opposée à cette habilitation qui constituait à ses yeux une violation des règles de l'ISO, et était persuadée qu'une norme israélienne, à ce stade, faisait obstacle aux projets initiaux de *Maala* (entre autres le classement *Maala*, traité plus loin). En 2009, l'organisation a mis un terme à son adhésion au comité israélien de normalisation ; en 2010, l'Institut Israélien de Normalisation lança la norme israélienne 10.000, texte révisé du brouillon de la norme originale.⁶⁵² Comme stipulé dans les recommandations de la norme, l'Association des Industriels a créé un comité la représentant pour créer le « Prix du Président de l'Association des Industriels d'Israël pour la responsabilité sociale des entreprises ».

L'Institut Israélien de Normalisation est apparu dans le champ de la RSE comme un « nouvel » acteur qui essayait d'aliéner le champ et de déstabiliser la dominance et la légitimité de l'organisation *Maala* en déterminant les normes du champ, et d'user de sa différence pour cumuler un capital. La recherche d'une méthode pour quantifier, mesurer, comparer et présenter des données concrètes reflétant le mode de gestion des entreprises dans le champ de la RSE, a favorisé l'intervention de l'Institut de Normalisation, lequel a tenté de cumuler un capital politique en vertu de son statut régulateur et de son expérience en tant que tel. Malgré la remise en question provoquée, les efforts investis pour la promotion de la norme et la nouvelle dynamique engendrée, la norme israélienne 10.000 ne s'est pas instituée comme capital symbolique dans le champ. Au jour de la rédaction de cette étude, trois entreprises israéliennes sont en voie d'obtenir l'homologation. L'un des points faibles de la norme vient du fait qu'elle n'était pas sans équivoque et que son application était soumise à diverses interprétations possibles. Momo Mahadav, actuellement PDG de *Maala* et Jonathan Menuhin, directeur du département de la RSE et des rapports auprès de BDO sont convaincus que

⁶⁵¹ Rapport du comité 1802 – Comité technique pour la responsabilité sociale. Récupéré du site Internet de l'Institut Israélien de Normalisation:

<https://portal.sii.org.il/heb/standardization/vaadapage/?vid=1802> ; Rapport du comité 180201 – Comité des experts d groupe de réflexion sur la responsabilité sociale. Ibid. Récupéré du site Internet : <https://portal.sii.org.il/heb/standardization/vaadapage/?vid=180201> [Consulté le 28.5.15] [Hébreu]

⁶⁵² Norme israélienne 10000:2013 – Systèmes de gestion socialement responsable. Ibid. Récupéré du site Internet : <http://www.sii.org.il/64-he/SII.aspx> [Consulté le 23.6.15]

la norme israélienne instaure un point de valeur pour les sociétés industrielles disposant d'un mécanisme et de processus structurés de gestion face à toute normalisation. Pour de tels organismes, comme les industries de l'armement, de produits chimiques, de plastique et de matériel technologique, il est plus facile d'imposer des processus de travail en appliquant une norme qu'en plaçant un directeur RSE. La norme est pour ces entreprises un outil de gestion à assimiler, elle s'ajoute à une série d'autres normes et les fait progresser vers l'obtention du « *label diamant* » – attribué aux entreprises affichant plus de sept normes de qualité.⁶⁵³ Toutefois, pour la plupart des entreprises, l'obtention de l'homologation nécessite des efforts et un changement injustifiés compte tenu du capital qu'elles peuvent en espérer ; celles-ci préfèrent appliquer et assimiler les valeurs de la RSE conformément aux critères du classement *Maala* (traité ci-dessous) ou à des formules de rapports pratiquées dans le monde, notamment celle du GRI.

Le processus de « subversion » et les luttes de pouvoir menées autour du travail sur la norme entre le champ public-politique et le champ des affaires, et en particulier celui de la RSE et l'organisation *Maala*, ont mis en évidence la dissonance bien établie et le vaste et perpétuel conflit entre le volontariat comme approche d'auto-gouvernance, essentielle à la doxa de la RSE, et la réglementation, la coercition et l'obéissance. Ce conflit continu engendra le changement dans le champ.

Vers la fin 2003, trois ans après les premières hésitations à adhérer à l'initiative de la norme, après avoir accompli le processus de développement et de collecte des contreactions dans une série de délibérations, et depuis qu'il s'était avéré que l'Institut Israélien de Normalisation ne parvenait pas à mener le processus à terme et se tournait vers la scène internationale pour cela, *Maala* prit la décision de poursuivre le projet et de le faire avancer sans attendre l'Institut de Normalisation. Cette fois, le choix du partenaire pour la conduite de la norme se fixa sur l'Agence de coordination des organismes économiques pour qu'elle fonde, en coopération avec *Maala*, une société de gestion d'élaboration de la norme. Il fut convenu que cette partenaire habiliterait un ou plusieurs organismes ayant charge d'examiner et d'approuver les entreprises aptes à

⁶⁵³ Interview personnelle : Jonathan Menuhin, directeur du département de la RSE et des rapports auprès de BDO (16.1.2014) ; Interview personnelle : Momo Mahadav, PDG de l'organisation *Maala* depuis 2010 (21.9.2014) ; Institut Israélien de Normalisation (2010, 3 novembre). L'Institut Israélien de Normalisation remettra pour la première fois le *Label diamant* aux entreprises affichant sept labels de qualité ou plus. Récupéré du site Internet de l'Institut Israélien de Normalisation : <http://www.sii.org.il/44-2960-he/SII.aspx> [Consulté le 23.6.15] [Hébreu]

être certifiées selon la norme et que, le cas échéant, les bénéfiques seraient partagés entre l'Agence de coordination et *Maala*. La norme s'appellerait « Norme *Maala* », et aux côtés de cette partenaire agirait également une commission publique sous la direction de Dov Lautman, l'un des personnages les plus importants de l'Association des Industriels dont il fut le président jusqu'en 1993 et l'un des hommes d'affaires les plus prospères d'Israël.⁶⁵⁴ Le rôle de cette commission publique serait de déterminer la politique à adopter vis-à-vis de la norme, ses mises à jour, sa divulgation, sa promotion et la création d'une cérémonie de distribution de certificats de conformité. Il fut également convenu que l'Institut de Normalisation serait convié à se joindre à la commission publique d'accompagnement et à faire partie du jury d'admissibilité.

De février à juin 2004, une série de débats a été organisée avec des forums spécifiques au sein de l'Association des Industriels d'Israël, et parmi eux la présidence et la direction de l'association, le forum de la qualité de l'environnement, le forum des relations avec la communauté, le forum des ressources humaines, l'Association des industries chimiques au sein de l'Association des Industriels d'Israël et celle des industries alimentaires, et avec d'autres organismes économiques comme la Fédération des chambres de commerce, l'Association des Banques et l'Association des compagnies d'assurance en Israël. Lors de toutes les rencontres, maints efforts ont été faits pour parvenir à un accord sur la création d'un comité public de direction chargée de mettre au point la version finale de la norme en se basant sur le brouillon existant et pour désigner le ou les organismes chargés d'examiner et de confirmer l'admissibilité à la certification de la norme attribuée par *Maala*. Toutefois, ces diverses rencontres, bien que confortant la disposition à accepter un système de lignes directrices de la gestion RSE, n'ont pas vraiment fait avancer le processus construit et officiel de normalisation tel qu'il était requis par l'Institut. Les écarts entre les intérêts des divers organismes et leur estimation du poids représenté par le capital culturel et politique que cette norme donnerait à l'organisation qui en octroierait la certification, ne leur permirent pas l'universalisme nécessaire pour surmonter la dissonance entre leurs

⁶⁵⁴ Dov Lautman (décédé en 2013) était l'un des cadres supérieurs de l'Association des Industriels d'Israël dont il fut le président jusqu'en 1993. Fondateur et président de la Société Delta, entrepreneur engagé dans des fonctions publiques, investisseur social. Il prônait et divulguait le lien étroit existant entre l'industrie et la société civile. Récupéré du site Internet des Prix Israël : <http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/PrasIsrael/Tashsaz/DovLautman/cv.htm> [Consulté le 23.6.15] [Hébreu]

obligations rationnelles envers les champs secondaires auxquels ils appartiennent et celui de la RSE.

Sur cette toile de fond et après de nombreux efforts, l'organisation *Maala* décida que les processus d'approbation, la multiplication des partenaires, le temps passé et particulièrement les luttes de pouvoir n'étaient pas compatibles avec ses valeurs et donc, décida d'abandonner la promotion de la norme et d'orienter les discernements acquis au cours de son développement vers la présentation d'un nouvel outil indépendant et volontaire, n'impliquant aucun autre facteur – le Classement *Maala*. Lancé en novembre 2003, le classement *Maala* attira l'attention et les ressources du champ de la RSE, reléguant en marge toute préoccupation autour de la norme sociale. Le passage de la norme au classement éloigna les politiciens et l'immixtion politique dans le champ de la RSE, et contribua à restituer au discours son caractère de gestion et professionnel, basé sur la logique du champ des affaires.⁶⁵⁵

3.9.2.2 Classement *Maala*

Le classement *Maala* examinait les performances de grandes entreprises sur le marché israélien qui avaient volontairement transmis leurs données, suivant une série d'indicateurs représentatifs de la RSE. Deux étapes essentielles sont à distinguer dans l'analyse et le développement du classement *Maala* – l'étape de sa création et celle de son extension. Au stade de la création, *Maala* a adressé un questionnaire aux directeurs généraux des entreprises publiques classées à l'indice « Tel-Aviv 100 ». Dans sa requête, *Maala* a exposé les avantages de l'engagement social et souligné l'article 10 de la loi sur les valeurs boursières (2002) stipulant que les entreprises publiques avaient le devoir de rendre compte de leur politique en matière de dons, de leur ampleur et de l'intégration de cette politique dans la gestion de l'entreprise,⁶⁵⁶ ainsi que la couverture journalistique dont bénéficieraient les entreprises participant au classement.⁶⁵⁷ Un tiers des entreprises sollicitées – soit 33 d'entre elles, ont relevé le défi et ont été incluses dans le classement de l'année 2003. En 2004, des entreprises privées et gouvernementales ont également été invitées à participer au classement, ce qui a porté le nombre des candidats à 69. Dans un premier temps, le classement a été évalué selon le rapport entre la totalité des dons effectués par l'entreprise et ses revenus avant

⁶⁵⁵ Frankel, M. (2008). Ibid., p. 133.

⁶⁵⁶ Réglementation de la Commission des opérations boursières (2002). Cf. note 627 (p3.9.2).

⁶⁵⁷ Voir « Questionnaire en vue du premier classement *Maala* » (2003, 13 mars). Voir annexe 12.

impôts.⁶⁵⁸ Dans un deuxième temps, à partir de la troisième année et au-delà, le classement a élargi son évaluation à d'autres critères.

L'élaboration du classement *Maala* représente un changement hétérodoxe dans le principal champ de pouvoir de la communauté israélienne des affaires – le marché des capitaux. Cinq éléments essentiels ont joué un rôle dans la réalisation du classement *Maala*. Le premier était la recherche continue d'un outil capable d'unir et d'exprimer la diversité des composants de la RSE, d'encourager les entreprises à s'autoévaluer par rapport à leurs concurrents et de les inciter à rivaliser de l'excellence dans le domaine. Le deuxième était l'existence de nouveaux modèles sur la scène mondiale, avec en tête l'indice de durabilité Dow Jones⁶⁵⁹ et le FTSE4Good.⁶⁶⁰ Le troisième élément était le stimulant suscité par le champ journalistique. Dans son effort de recruter des agents dans le champ journalistique, la direction de *Maala* organisa une rencontre avec des rédacteurs économiques. Sur la question de la couverture médiatique du domaine émergent de la RSE, les journalistes ont exprimé la difficulté de matérialiser les valeurs du domaine à leurs lecteurs et le besoin de « données concurrentielles » permettant de faire la comparaison entre les entreprises et de le cataloguer comme « bien placées » ou « mal placées ». Le classement apportait une réponse permettant de convertir les valeurs de la RSE en langage médiatique. Le quatrième élément était le savoir cumulé chez *Maala* par le travail d'écriture de la norme sociale et l'élaboration des critères de mesure de la RSE. Enfin le cinquième était la base des données examinées, établie selon les rapports de gestion des entreprises publiques sur leur politique de dons en application de l'article 10 de la loi sur les valeurs boursières (2002) – données ayant constitué la base de calcul du classement.⁶⁶¹

Au stade de la création, *Maala* s'est appuyée sur le critère alors admis dans le monde pour la mesure de la responsabilité sociale des entreprises, à savoir le rapport entre dons et profits. Cependant et étant donné que parmi les participants au classement, certains n'avaient pas de gains, au pourcentage des bénéficiaires avant impôts ont été juxtaposées les sommes financières effectives. La moyenne globale de l'année 2002 (classement

⁶⁵⁸ Données relatives aux dons des entreprises bénéficiant de l'indice Tel-Aviv 100 pour l'année 2003. Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

⁶⁵⁹ Récupéré du site Internet de l'indice de durabilité Dow Jones (*DJSI – Dow Jones Sustainability Index*) : <http://www.sustainability-indices.com/> [Consulté le 16.5.14]

⁶⁶⁰ Récupéré du site Internet de la série d'indices FTSE4Good : <http://www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good> [Consulté le 16.5.14]

⁶⁶¹ Réglementation de la Commission des opérations boursières (2002). Ibid.

2003) des dons effectués par les entreprises à profits, y compris celles classées à l'indice Tel-Aviv 100, se montait à environ un demi pour cent des gains avant impôts, conformément au ratio alors admis dans le monde comme reflétant la responsabilité sociale. En plus des données financières concernant l'ampleur des dons faits par les entreprises candidates, le classement 2003 présentait aussi une série d'autres paramètres témoignant du degré de responsabilité sociale des entreprises, à savoir l'existence d'une politique sociale écrite, le volontariat des employés, la présence d'un responsable des thèmes sociaux dans l'entreprise et le respect des normes attestant d'une gestion socialement responsable au quotidien par rapport à la qualité de l'environnement, la sécurité, l'ergonomie et la gestion de la qualité. Tous ces points ont seulement été cochés comme « existants » ou « non existants », mais n'ont pas fait l'objet d'une mesure en vue du classement. Dans cette première formule, le classement *Maala* dévoilait la perception de la responsabilité sociale des entreprises sur la base d'une mesure quantitative de l'investissement social philanthropique et évitait l'évaluation ou la quantification de l'activité commerciale à proprement parler.

Les résultats du premier classement *Maala* furent publiés en mai 2003. La plupart des entreprises candidates y étaient mentionnées car elles avaient une politique sociale écrite et accompagnaient leurs dons financiers d'un engagement actif de la direction et des employés. Près de 70% des entreprises incluses dans le classement 2003 ont démontré l'existence d'activités bénévoles de la part des employés et près de 75% d'entre elles avaient nommé au sein de l'entreprise, un responsable de la responsabilité sociale.

Dans un communiqué à la presse qui présenta le classement *Maala* et ses résultats, *Maala* rendit hommage aux entreprises candidates et prit une position critique envers celles qui ne s'étaient pas présentées.⁶⁶² L'introduction d'un élément de compétition supplémentaire et nouveau entre les sociétés commerciales, basé sur l'activité sociale et non sur des performances financières, tel le classement *Maala*, ébranla les rapports de force coutumiers dans le champ des affaires, sur le marché des capitaux et dans le champ médiatique. En tant qu'institution du champ de la RSE, le classement remet en question le contrôle traditionnel sur le champ des affaires habituellement fonction du

⁶⁶² Communiqué de *Maala* à la presse (2003, mai). Classement *Maala* de Responsabilité sociale en Israël : Quelles sont les entreprises publiques qui se sont distinguées en 2002 et quelles sont celles qui n'ont pas encore entendu parler de leur responsabilité envers la société dans laquelle elles exercent leurs activités ? Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

capital économique, puisqu'il présentait un nouveau capital symbolique de valeurs capable, lui aussi, de déterminer la prise de contrôle sur le champ des affaires et de l'aliéner des mains des entreprises puissantes et bien établies au sens admis jusque-là. Les sociétés les plus grandes, les plus prospères, qui dominaient le champ des affaires grâce à leur capital économique, furent embarrassées face à l'intégration d'indices de biens sociaux et éthiques.

Bien que produit du champ de la RSE, le classement *Maala* figura dans le champ des médias comme produit médiatique et éditorial. Il fut dévoilé en même temps sur des colonnes entières dans les journaux *HaAretz* et *Globes*. L'écho dont bénéficia le classement en fit un atout pour l'image de marque des entreprises classées et la participation au classement devint un actif producteur de capital pour les agents du champ. Ceci déclencha la rivalité des grandes entreprises privées sur le marché, qui demandaient que leur soit donnée, à elles aussi, la possibilité de se joindre et de participer au classement par l'intermédiaire de rapports supervisés. Les entreprises privées dont certaines étaient des agents éminents de par leur mode de gestion responsable, prétendirent que l'application du classement aux seules entreprises publiques leur causait du tort car le public n'était pas forcément au courant de tous les détails et donc pensait, dans la formule actuelle du classement, que seules les entreprises publiques avaient une gestion socialement responsable. Suite à cela, le classement 2004 fut élargi et adressé aussi bien aux entreprises incluses dans l'indice Tel-Aviv 100 qu'aux entreprises privées, officielles ou à celles ayant une double nationalité – enregistrées en Israël et aux USA ou en Europe, dont le chiffre d'affaires était d'au moins 100 millions de dollars, et exerçant dans les domaines des services et du commerce, de l'industrie, de la construction et des infrastructures. Le classement 2004 inclut 69 entreprises candidates dont 44 publiques, et 25 privées et officielles. Les résultats indiquèrent une importante augmentation de la prise de conscience des entreprises et des ressources investies dans leur engagement social.⁶⁶³

Dans les premières années (2003 et 2004), le classement *Maala* fut établi comme programme interne à l'organisation par son expert-comptable Shirley Shaked, qui avait mis au point la formule de calcul et dirigé une petite équipe chargée d'inciter les

⁶⁶³Communiqué de *Maala* à la presse (2004, 19 mai). Classement *Maala* de Responsabilité sociale en Israël : La société de développement économique de Jérusalem, Elbit, Simulation médicale, Vered médias et informatique, en tête de la liste des leaders en Responsabilité sociale pour l'année 2003. Voir annexe 13.

entreprises à transmettre leurs données dans des questionnaires, et Shaked examinait personnellement chacune des données reçues. Ce processus était laborieux et exigeait de grandes ressources de gestion et de réflexion personnelle de la part de l'équipe *Maala* sur chaque question, critique ou performance en vue des résultats du classement. De même, la présentation des résultats sous forme de classement selon le pourcentage des gains avant impôts dédié aux dons, a provoqué l'amertume au sein des candidates parce qu'une entreprise qui en dépassait une autre de la moindre fraction de taux se trouvait en meilleure place, même si cette dernière ne répondait pas aux autres critères de gestion sociale que la seconde remplissait.

Les réactions et remarques témoignaient de l'importance du classement *Maala* dès les premières années de son application parce que créant un capital dans le champ de la RSE, et également des efforts des agents à jouer le jeu et à sauvegarder leur capital. Cependant, vu la critique, des rencontres ont été organisées pour ouvrir le dialogue et recueillir les réactions et feedbacks aussi bien des agents éminents du champ que d'autres parmi ceux qui avaient renoncé à participer. L'analyse de ces données collectées permit d'élaborer pour l'année 2005-2006 une formule de notation tenant compte de tous les critères pour le classement.

Les critères et le poids qui leur fut donné reflétait l'approche admise alors de ce qu'était la RSE et des éléments qui la composaient. Allant bien au-delà des critères dont l'essentiel se résumait au don d'entreprise, ils représentaient un ensemble. En plus des dons et du bénévolat dans la communauté, étaient examinés désormais le domaine de la gestion environnementale, y compris politique environnementale et reporting environnemental ; des critères de gestion d'éthique et l'existence d'un code éthique ; et des critères d'ergonomie et de droits de l'homme dont le droit d'association des employés et l'intégration des minorités dans l'emploi. Les critères relatifs à la chaîne logistique et au gouvernement d'entreprise n'ont pas été introduits à ce stade parce qu'ils ne figuraient pas encore sur la cartographie de la RSE. Toutefois en 2005, environ sept ans après la création de l'organisation *Maala*, la RSE était encore perçue avant tout comme responsabilité sociale, laquelle représentait 60% de la note du classement.

3.9.2.3 Indice *Maala*

L'extension des critères et leur répartition permirent une coopération entre *Maala* et la Bourse des valeurs de Tel Aviv, avec l'élaboration de l'Indice *Maala*, inauguré à la

bourse de Tel Aviv en 2005. Une fois ses règles de calcul fixées, il fut ancré dans le règlement et favorablement accueilli par la Commission des opérations boursières.⁶⁶⁴ Le lancement de l'indice et la collaboration avec la Bourse ne furent pas ordinaires. Le domaine de la RSE et l'organisation *Maala* étaient des éléments hétérodoxes pour le marché des capitaux dont la Bourse des valeurs était la principale institution. Dans cette démarche aussi, l'atout essentiel a reposé sur la motivation personnelle et la relation interpersonnelle. Ronit Harel Ben-Zeev, alors directrice générale de la Bourse, considérait qu'il y avait une corrélation entre le mode de gestion des entreprises et leurs performances en bourse, et voyait dans la proposition de l'indice une opportunité d'exprimer cela au niveau de la gestion et de l'amélioration du marché. « *Nous avons pensé que cela servirait aussi bien les investisseurs que les entreprises.* »⁶⁶⁵ Selon elle, sa démarche était marginale du fait que le conseil d'administration de la Bourse ne voyait pas dans l'indice *Maala* un ajout d'ordre commercial susceptible de fournir une valeur. *Maala* était une organisation externe à la Bourse et présentait des critères de qualité non mesurables, or le conseil d'administration exigeait une justification. Des modèles basés sur des indices de RSE pris dans le champ mondial lui ont donc été présentés, notamment le DJSI et le FTSE4Good ainsi que l'indice de la Bourse d'Afrique du sud, qui l'ont convaincu de donner le feu vert pour le lancement de l'indice.

L'indice *Maala* a été lancé en deux temps sur une période de quatre mois. Tout d'abord en début février 2005 en tant qu'indice qui comprenait les 20 premières entreprises du classement *Maala* de 2004, puis le 1^{er} juin 2005 sur la base des nouveaux critères du classement élaborés en collaboration avec la commission publique, et selon les données communiquées par les entreprises pour l'année 2004, en fonction desquelles elles ont été classées en 2005.⁶⁶⁶

⁶⁶⁴ Communiqué de la Bourse des valeurs (2004, 20 décembre). Lancement du nouvel indice de responsabilité sociale des entreprises - l'indice « Tel Aviv *Maala* ». Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]; Communiqué de la Bourse des valeurs (2005, 4 janvier). Règles de l'indice *Maala*. Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]; Communiqué de la Bourse des valeurs (2005, 15 mai). Composition de l'indice *Maala* et son mode de mise à jour – procédure. Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]; Indice *Maala*. Récupéré du site Internet de la Bourse des valeurs : : <http://www.tase.co.il/Heb/MarketData/Indices/Additional/Pages/IndexAboutSRI.aspx?Action=2&addTab=&IndexId=150> [Consulté le 27.5.15]; Communiqué de la Bourse des valeurs à la presse (2005, 5 février). La Bourse publie la liste des actions *Maala*. Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

⁶⁶⁵ Interview personnelle : Ronit Harel Ben-Zeev, directrice générale adjointe de la Bourse des valeurs de 1994 à 2010 (1.10.2014).

⁶⁶⁶ Communiqué de la Bourse des valeurs (2005, 3 février). Première : la Bourse publie la liste des actions *Maala* – nouvel indice de Responsabilité sociale. Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

Le lancement de l'indice donna certes du prestige au processus de classement, mais l'aliéna pour un temps du champ de la RSE au champ financier. Les règles du jeu changèrent. Le classement *Maala* se trouva soumis aux règles du marché des capitaux et de la Bourse des valeurs, or un calcul erroné risquait d'entraîner des revendications de la part des actionnaires en cas de baisse. Pour la première fois, l'organisation *Maala* eut recours à un conseil juridique permanent ; les membres de son comité directeur ont dû agir dans un système polarisé entre le champ de la RSE et les règles du marché des capitaux, et émettre une signature personnelle. En conséquence, ils eurent droit à une couverture d'assurance responsabilité de direction. Le processus dans son ensemble était « oppressant » pour l'organisation à but non lucratif au point que l'une des membres de la direction préféra se retirer du champ parce qu'elle n'était pas prête à travailler dans ces nouvelles conditions et à prendre le risque de s'exposer à une possible action en justice de la part d'entreprises s'estimant éventuellement lésées. Parallèlement à la clôture de mise à jour du processus de classement, de la signature des contrats avec la Bourse et de l'élaboration des règles de négoce de l'indice *Maala*, un fonds indiciel coté fut inauguré par la société *Excellence Investment House* sous le nom de *Kessem Maala*, permettant ainsi le trade des actions de l'indice *Maala*.⁶⁶⁷

3.9.2.4 Evolution et mise à jour du Classement *Maala*

L'exposition aux risques et l'intérêt grandissant porté par les médias incitèrent à transformer le processus de classement pour le rendre plus précis que le précédent, plus objectif, indépendant et supervisé de sorte qu'il puisse résister à toute critique extérieure. A l'initiative de *Maala*, une commission publique élargie fut créée en janvier 2005 pour la mise à jour de son classement et pour laquelle furent recrutés des agents des champs voisins de celui de la RSE : champ universitaire relevant des domaines du droit des affaires, du droit des sociétés, de l'éthique, du droit du travail et du gouvernement d'entreprise ; directeurs d'organismes de société civile se consacrant à l'environnement, aux droits de l'homme et du citoyen, à l'emploi et communauté ; conseillers en stratégie dans les domaines de la gestion, de l'économie et l'environnement ; et représentants de la Bourse et de la Commission des opérations

⁶⁶⁷ Communiqué de la société *Excellence Investment House* à la presse (2005, 8 mars). Nouveau fonds indiciel coté : *Kessem Maala*, opportunité de hauts dividendes avec la responsabilité sociale. Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu] ; Communiqué de la société *Excellence Investment House* à la presse (2005, 13 mars). Succès de l'entrée en bourse de l'indice *Maala*. Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

boursières. La commission agissait en séance plénière avec pour premier président Jacob Burak – alors président de *Maala*, et par l'intermédiaire de sous-commissions désignées suivant les domaines du classement et respectivement dirigées par des experts qualifiés. Ainsi par exemple, à la tête de la sous-commission des questions relatives à l'environnement de travail et aux droits du citoyen siégeait l'avocate Orna Lin, l'une des chefs de file israéliens en matière de droit du travail, très active dans l'association pour les droits du citoyen ; à la tête de la sous-commission de l'éthique siégeait le professeur Asa Kasher, l'un des leaders du développement de la discipline de l'éthique dans le monde universitaire et de son application en pratique ; la sous-commission consacrée à l'environnement était dirigée par l'avocate Alona Shefer, également présidente de l'association « *Vie et environnement* » (*Haïm Ve-Sviva* – organisation chapeautant les associations de même vocation en Israël), ultérieurement nommée directrice générale du ministère de la protection de l'environnement ; la sous-commission des relations avec la communauté était dirigée par Ahuva Yanai, directrice générale de *Matan*. La composition de la commission fut révisée et adaptée au fur et à mesure de l'évolution des thèmes inclus dans les critères du classement. Les présidents suivants de séance plénière furent désignés parmi les membres de la commission hors le président de *Maala*. La commission publique avait pour mission de légitimer le classement par un examen périodique permettant d'annuler certains critères et d'en ajouter d'autres plus actuels afin d'assurer la pertinence des thèmes sociaux et environnementaux évalués. L'élaboration des critères et des mises à jour tenait compte des données économiques et sociales en Israël ainsi que des questions commerciales et sociales dans le monde – données dont l'influence agissait sur l'interface entre la responsabilité sociale et la réussite des affaires.⁶⁶⁸

La formule de calcul des données du classement fut mise au point par le cabinet de conseil McKinsey en Israël. *Maala* s'est mise en relation avec la société de notation financière S&P Maalot Israël pour collecter les données des sociétés émettant un rapport et calculer le classement, et le cabinet d'audit financier E&Y (Ernst & Young) s'est porté volontaire pour superviser le processus du classement.⁶⁶⁹ La Bourse des

⁶⁶⁸ Communiqué public en vue du classement *Maala* (2014-2015). Récupéré du site Internet : <http://www.maala.org.il/%D7%94%D7%95%D7%A2%D7%93%D7%94-%D7%94%D7%A6%D7%99%D7%91%D7%95%D7%A8%D7%99%D7%AA> [Consulté le 1.1.16] [Hébreu]

⁶⁶⁹ Communiqué de *Maala* et *Maalot* à la presse (2005, 8 novembre). *Maala* et *Maalot* réunies pour mettre à jour l'indice *Maala* de responsabilité sociale. Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

valeurs de Tel Aviv consentit à adopter le classement, à en déduire l'indice *Maala* et à l'introduire comme indice négociable en bourse.⁶⁷⁰ L'adhésion volontaire de ces sociétés à forte notoriété sur le marché israélien des affaires, donna force et crédit au classement et au nouvel indice, et contribua à la création d'un nouveau capital dans le champ de la RSE. Leur engagement actif entérina le statut central de l'organisation *Maala*, qui avait géré l'ensemble du processus et la révélation des résultats du classement, et par la suite à son instauration comme institution leader du champ. Du simple fait de leur implication dans le processus, ces entreprises volontaires ont cumulé un capital culturel et économique dans les champs de la RSE et des affaires. Par ailleurs, étant elles-mêmes filiales de sociétés mondiales, cette implication dans l'établissement du classement et de l'indice leur octroya un capital symbolique auprès de leurs sociétés mères.

Le classement 2006 était donc fondamentalement nouveau. Sa nouvelle formule exigeait des entreprises candidates de présenter un rapport relatif à la quasi-totalité de leurs impacts sociaux, environnementaux, éthiques et de gouvernance. Le questionnaire de classement se référait à une centaine de critères relevant de quatre thèmes essentiels de la responsabilité sociale des entreprises : qualité de l'environnement, éthique dans les affaires, environnement de travail et droits de l'homme, implication dans la communauté – et nécessitait de la part des entreprises un investissement considérable en temps et en coordination. Au nombre des nouveaux critères se trouvait l'obligation de rendre compte du degré d'influence sur l'environnement selon le secteur commercial concerné, de l'existence ou non d'un programme de gestion environnementale y compris de réduction de polluants, des conditions d'emploi directes et annexes, du nombre de femmes aux postes de direction, du niveau de satisfaction des employés et de la politique d'investissement social. Pour la première fois, une analyste environnementale extérieure fut intégrée au processus pour contrôler les rapports des sociétés sur leurs impacts environnementaux.⁶⁷¹

Le processus de classement tel qu'il avait été conçu était complexe, impliquant plusieurs participants, et fut reconnu comme processus professionnel et transparent.

⁶⁷⁰ Interview personnelle : Ronit Harel. Ibid.

⁶⁷¹ Classement *Maala* 2016. Récupéré du site Internet de *Maala* : <http://www.maala.org.il/%D7%93%D7%99%D7%A8%D7%95%D7%92-%D7%9E%D7%A2%D7%9C%D7%94/%D7%93%D7%99%D7%A8%D7%95%D7%92-2006> [Consulté le 27.5.15] [Hébreu]

Malgré cela, la nouvelle formule du classement et l'indice *Maala* suscitèrent un conflit difficile en Bourse. Certaines entreprises qui avaient participé au classement dans sa version précédente, refusaient la nouvelle formule avec ses nouveaux thèmes et domaines. Elles voyaient en ce changement une aliénation de leurs actifs et une menace à leur statut, à leur capital et à leur pouvoir dans les champs de la RSE et des affaires, et elles craignaient également que ce changement ne réduise leurs chances de réussir. L'essentiel de l'opposition venait de sociétés industrielles, *ICL – Israel Chemicals Ltd.* en tête, qui prétendaient être lésées par cette nouvelle formule. Ces entreprises avaient ignoré la distinction entre les secteurs d'affaires et prétendu qu'il était impossible de comparer entre organismes financiers et organismes industriels, ni du point de vue de l'environnement ni de celui de l'emploi. Quelques cadres supérieurs remirent en cause la légitimité du classement, voire l'autorité de l'organisation *Maala* en soulevant la question « *de quel droit... ?* » Ceux-ci affirmaient que tant qu'ils étaient classés selon leurs dons et leurs investissements sociaux, ils avaient été heureux de coopérer, mais que de leur point de vue, l'introduction d'indices relatifs à l'environnement et à l'emploi n'était pas légitime. De plus, l'argument fut avancé que les données d'impacts environnementaux permettaient à leurs concurrents d'obtenir des informations confidentielles sur l'étendue de production et de distribution de leurs entreprises.

La plupart des objections furent accordées et certaines conduisirent à des modifications et mises à jour des critères. Toutefois, quelques-unes se développèrent en conflit aux visages multiples de « réprimandes verbales », lettres de critique, et même d'ébauches de « rébellion » contre *Maala*, de menaces sur l'avenir de l'organisation et de tentatives d'exhorter des agents et institutions d'autres champs tels que l'Association des Industriels, le ministre de l'industrie, du commerce et de l'emploi, le Premier ministre et d'autres encore à boycotter le classement et l'indice.⁶⁷² Au summum du « combat », la tentation était grande de céder. Pourtant, grâce à l'appui d'un conseil d'administration fort, à un travail intensif de forums pour délibérer et écouter la voix du public, aux rencontres avec les entreprises, à des réponses apportées à toutes les questions, à la persévérance et au soutien inconditionnel des partenaires du processus qui défendirent le classement, non seulement celui-ci ne subit aucun préjudice, mais sa validité et sa signification n'en furent que plus évidentes. En juin 2006, *Maala* présenta

⁶⁷² Bourdieu, P. (2005b). Ibid., p. 14 ; Journal *HaAretz* (2010, 29 novembre). Interview de Talia Aharoni : « ICL (*Israel Chemicals*) est en guerre personnelle contre moi ». Récupéré des archives personnelles de T. Aharoni. [Hébreu]

les résultats du nouveau classement.⁶⁷³ L'importante information, le degré d'exposition et l'intensité des exigences administratives imposés aux entreprises candidates firent effet sur le nombre d'entreprises classées. Alors que 66 entreprises avaient participé au classement 2005, seulement 49 se présentèrent en 2006, dont 36 entreprises publiques, 12 sociétés privées cotées à l'étranger et une entreprise gouvernementale. Ces candidates représentaient un chiffre d'affaires global d'environ 155 milliards NIS et un total de près de 121.000 salariés sur le marché israélien. Malgré la baisse de quantité, une nette hausse fut enregistrée en 2006 quant aux performances des entreprises. Ainsi par exemple, la moyenne des dons avait augmenté d'environ 30%, atteignant 4,4 millions NIS ; le taux moyen de dons sur les gains se portait à 1,2%, soit une hausse de 75% ; de même, on enregistrait une augmentation considérable du nombre d'entreprises possédant un code éthique et des programmes actifs en ce domaine.

Toutes les entreprises candidates au classement ont attesté qu'elles payaient au moins le salaire minimum. Par ailleurs et malgré l'obligation légale en Israël d'autoriser les associations de travailleurs, une telle association n'existait que dans 37% des entreprises ; 39% des sociétés déclaraient qu'il n'y en avait pas chez elles et qu'elles n'avaient '*nullement l'intention de le permettre*' contre 24% qui se sont déclarées prêtes à l'accepter si cela se présentait. Des données plus rudes ont révélé des écarts importants dans le taux d'emploi des minorités sociales par rapport à la moyenne du pourcentage des minorités en Israël. Les entreprises publiques ont déclaré que seulement 5,3% de leurs employés appartenaient aux minorités sociales ; cette donnée dans les sociétés privées n'atteignait pas plus de 1,1%. D'autres paramètres relatifs à l'emploi ont indiqué la présence de 20% de femmes en général parmi les employés et seulement 10% de femmes parmi les forts salaires ; le pourcentage des femmes à mobilité réduite n'atteignait que 0,7% dans les entreprises publiques et 0,4% dans les sociétés privées.

Le classement 2006 révéla une percée significative dans le domaine de la qualité de l'environnement, montrant que les entreprises qui avaient choisi d'y participer, et en particulier celles qui avaient un fort impact écologique, avaient géré ce thème ; 70% d'entre elles avaient activé un système de gestion de l'environnement. En revanche, seulement 40% de ces sociétés avaient une politique environnementale consignée par écrit, prévue à long terme et accessible au grand public. 58% des entreprises à fort

⁶⁷³ Classement *Maala* 2006. Ibid.

impact écologique avaient mesuré leurs performances environnementales et communiqué publiquement leurs résultats complets ou partiels ; quant au 42% restantes, elles n'avaient soit pas mesuré, soit craint de publier ces résultats.

Au cours des quatre premières années, le système d'évaluation appliqué au classement connut des changements et des mises à jour afin de relever le défi de l'élaboration d'une échelle de notation qui, tout en reflétant les données des entreprises, soit claire et fiable. En 2006, la commission publique décida au vu de la multiplicité et de la complexité des critères, de publier les résultats du classement sous forme de valeurs générales données par groupes : platine, or et argent sans note finale individuelle par entreprise – et ce, afin d'éviter la compétition et la préoccupation autour de la place obtenue et de mieux prendre en considération le type de chaque entreprise et ses performances dans les divers domaines de classement. Cette méthode fut appliquée au classement les années suivantes. Cependant au début, elle aussi avait suscité des critiques parce que les entreprises de communication comme les sociétés les plus prospères ressentaient le manque de compétition, mais finalement elle fut acceptée et se fixa ; les entreprises candidates apprirent à tirer parti du simple fait de leur participation et mirent en valeur leur appartenance aux groupes du classement.

Tandis que le classement *Maala* connaissait le succès et était perçu comme institution hétéronome – essentiel au champ de la RSE, mais étroitement lié au champ financier, la cotation de l'indice *Maala* demeurait faible. L'indice restait une institution hétérodoxe au champ financier dans le sens où il n'avait pas été reconnu comme outil financier significatif. Il s'est avéré difficile de convaincre les directeurs d'associer les considérations commerciales aux considérations éthiques. Les investisseurs institutionnels n'ont pas réussi à surmonter la dissonance entre RSE et le modèle de rentabilité financière tel qu'il est entendu. Ils sont restés fidèles au champ des affaires et à son capital – le capital économique, et prenaient leurs décisions au sein de comités d'investissements par l'intermédiaire de directeurs d'investissements tenus de présenter une forte rentabilité. Galia Maor est convaincue que les investisseurs institutionnels n'ont pas investi dans l'indice parce qu'ils n'y ont pas vu une valeur au final. « *Les investisseurs institutionnels n'ont pas investi dans l'indice – ils n'ont pas vu la plus-value sur le résultat. L'organisme investisseur veut voir les ECF d'activités spécifiques.*

[L'investissement sur l'indice] est plus éloigné. »⁶⁷⁴ C'est pourquoi les investisseurs institutionnels se sont sentis plus en sécurité avec l'indice « Tel Aviv 100 » qu'avec l'indice *Maala*. Ronit Harel considère le classement *Maala* comme un « produit médiatique » demeuré étranger au marché des capitaux. « *En gros, il [l'indice] n'a pas eu d'influence sur le marché des capitaux. Malheureusement... Je suppose que les investisseurs n'y ont pas attaché d'importance.* »⁶⁷⁵

Pour tenter d'encourager la cotation de l'indice, la société d'investissements *Psagot* a favorablement accueilli la demande de *Maala* et lancé en 2007 le fonds de fidélité « *Psagot-Maala* » qui permettait d'investir dans les actions de l'indice *Maala*.⁶⁷⁶ Jacob Burak, président de *Maala* (2006-2009) fait part de sa déception des performances de l'indice *Maala* qui n'a pas « frappé » le marché. Selon lui, les principales raisons à cela viennent de la combinaison entre la structure de l'indice où le poids donné aux sociétés a été limité et qui présente une forte superposition avec l'indice Tel Aviv 100, et le fait que la société *ICL- Israel Chemicals Ltd.* l'ait boycotté en n'y participant pas. « *Il est ressorti de tout cela qu'une société commerciale polluante et j'en passe, a réussi à se valoriser. Elle figurait à l'indice Tel Aviv 100 (TA100) et pas à l'indice Maala, ce qui a tranché le sort de notre indice. Nous avons des fonds indiciels cotés (ETF), des instruments et une plateforme mais impossible de passer outre le fait que nous (l'indice Maala – [T.A.]) avons fait moins bien que le TA100 ni de dire que 'sa norme est moins valable'.* »⁶⁷⁷

Entre 2007 et 2010, l'indice *Maala* s'est établi comme dispositif organisant l'activité dans le champ de la RSE en Israël, et comme représentant et reflétant la responsabilité des entreprises qui y exercent leur activité. La commission publique continua d'actualiser les critères, éliminant d'une part ceux qui étaient devenus ordinaires et affichaient une totale correspondance comme l'existence d'un code éthique, et ajoutant d'autre part de nouveaux critères émergeant en fonction des variations du marché, des besoins de la société ou des thèmes mondiaux. En 2008 par exemple, fut ajoutée une partie entière sur le gouvernement d'entreprise et il fut donné plus de poids à celle dédiée à l'environnement. Le contrôle des données du questionnaire traitant des

⁶⁷⁴ Interview personnelle : Galia Maor, PDG de la Banque Leumi de 1995 à 2002 (7.10.2014).

⁶⁷⁵ Interview personnelle : Ronit Harel Ben-Zeev. Ibid.

⁶⁷⁶ Prévisions de la fondation *Psagot-Maala*. Récupéré du site Internet de la Bourse des valeurs : http://maya.tase.co.il/bursa/report.asp?report_cd=702029 [Consulté le 25.5.05] [Hébreu]

⁶⁷⁷ Interview personnelle : Jacob Burak. Ibid.

performances et du rapport environnementaux fut élargi et effectué par l'entreprise israélienne *GreenEye*.⁶⁷⁸ Cette entreprise, créée par Noga Levtzion, économiste de l'environnement qui accompagna les organisations écologiques auprès de la commission publique du classement *Maala*, est partenaire et membre du réseau mondial de la société EIRIS, dont le rôle consiste à évaluer les entreprises et les investisseurs dans le domaine de l'environnement, du social et du gouvernement d'entreprise.⁶⁷⁹ De ce point de vue, le rapport du classement *Maala* à la scène internationale s'est renforcé du fait que l'évaluation des entreprises publiques se basait désormais sur l'analyse de l'entreprise au regard de sa branche d'activité et des entreprises similaires en Israël et dans le monde, y compris du point de vue de sa façon de gérer les risques et les opportunités environnementales.

Parallèlement, le nombre des entreprises candidates au classement continuait à grimper progressivement avec 53 sociétés en 2007, représentant plus de 167 milliards NIS de chiffre d'affaires global et plus de 134 mille employés au total. Les nouvelles candidates au classement appartenaient essentiellement aux secteurs technologique et alimentaire. La moyenne absolue des dons était montée à 5,8 millions NIS, mais une légère baisse avait été enregistrée dans le pourcentage de dons par rapport aux gains, passant de 1,2% en 2006 à 0,9% en 2007.

En 2008, le nombre des entreprises candidates au classement marqua une hausse de 13% avec 60 sociétés sur environ 280 grandes entreprises du marché israélien qui avaient été conviées à établir un rapport sur leur mode de gestion des impacts sociaux et environnementaux. Ces 60 candidates, dont 39 étaient des entreprises publiques et 21 des sociétés privées, représentaient à elles toutes près de 200 milliards de chiffre d'affaires, soit environ 41% de la production commerciale sur le marché israélien, et près de 135 mille employés, soit environ 13% de l'ensemble des salariés du marché.

La partie consacrée au gouvernement d'entreprise, ajoutée au classement en 2008, exprimait le rapprochement du champ de la RSE au champ public-gouvernemental et l'estompement des frontières ainsi que la forte relation entre la gouvernance volontaire et la gouvernance règlementée. Sur fond de la critique grandissante en Israël à propos du salaire des cadres supérieurs, en particulier dans le secteur financier, et de la passivité

⁶⁷⁸ Récupéré du site Internet de la société *GreenEye* : <http://www.greeneye.co.il> [Consulté le 23.11.15]

⁶⁷⁹ Récupéré du site Internet de l'EIRIS - *Empowering Responsible Investment Website* : <http://www.eiris.org/> [Consulté le 23.11.15]

des investisseurs institutionnels quant à la protection des droits du public des investisseurs, l'évitement des transactions des parties prenantes et l'approbation des paquets rémunérateurs, le législateur se tourna vers *Maala* et vers la Bourse des valeurs en leur demandant de mettre au point un outil volontaire favorisant le gouvernement d'entreprise. La Bourse, plutôt que d'ajouter un indice séparé, préféra inclure le chapitre du gouvernement d'entreprise dans le cadre existant de l'indice *Maala*. Ce chapitre ajouté au classement et donc à l'indice, reposait sur les recommandations de la commission Goshen pour la RSE (décembre 2006) et comprenait également des questions sur le rapport socio-environnemental et sur le contrôle du conseil d'administration en matière de RSE.

La commission Goshen fut désignée par la Commission des opérations boursières en 2005 dans le but de renforcer l'examen critique des entreprises publiques sur le marché israélien du capital et de les adapter aux tendances du gouvernement d'entreprise aux Etats-Unis et en Europe. Ses recommandations portaient sur la composition, l'indépendance et le travail du conseil d'administration des entreprises, le comité d'audit, l'extension du contrôle, les transactions avec les personnes influentes, le mode de gestion des organismes institutionnels et la création d'un tribunal des affaires et de la Bourse. La Commission des opérations boursières adopta les conclusions de la commission mais celles-ci ne furent intégrées à la loi sur les valeurs boursières qu'en janvier 2011. L'ajout au classement et à l'indice *Maala* en 2008, d'une partie relative au gouvernement d'entreprise, permit une préparation volontaire de la part des entreprises à se conformer aux exigences de la loi avant que celle-ci n'entre en vigueur.⁶⁸⁰ Le barème de ce nouveau chapitre fut de 15 points sur le total des points de notation et réactualisa le poids accordé à chaque autre partie. Ainsi, les parties concernant l'éthique dans les affaires, les droits de l'homme et l'environnement de travail valaient 21 points ; et la partie relative à la qualité de l'environnement – 22 points. La partie de la qualité de l'environnement fut elle aussi actualisée dans le classement 2008 et incluait désormais des éléments plus précis comme le rapport des performances sur deux années consécutives (2006-2007), les critères environnementaux dans la politique d'octroi de crédit des organismes financiers et le développement de services et de produits écologiques. La partie des droits de l'homme

⁶⁸⁰ Commission des opérations boursières (2006, 1^{er} décembre). Rapport de la commission d'examen du code de gouvernement d'entreprise. Récupéré du site officiel : http://www.isa.gov.il/Download/IsaFile_45.pdf [Consulté le 14.9.15]. [Hébreu]

et de l'environnement de travail fit l'objet d'une mise à jour complète ; ainsi les entreprises devaient rendre compte des efforts faits pour éviter le harcèlement sexuel, de leur politique d'embauche d'employés à mobilité réduite et de minorités sociales, des moyens appliqués pour garantir les droits des employés au service de sous-traitants, du respect de la loi d'intégration des soldats démobilisés,⁶⁸¹ et de leur investissement dans le développement du capital humain.

Dans un communiqué à la presse, les résultats du classement 2008 ont été exposés comme témoignant d'une nouvelle progression dans la gestion RSE en Israël et dans la réduction de la différence de fonctionnement entre le marché israélien et le marché mondial. L'amélioration des performances des entreprises israéliennes fut attribuée au mode de gestion commerciale conforme à des normes internationales homogènes et scrupuleusement respectées, s'exprimant à travers les critères du classement *Maala*. Le classement renforça la superposition entre le champ local de la RSE et le champ mondial et fut présenté comme capital national-symbolique au sein du processus de l'entrée d'Israël à l'OCDE qui se produisait à cette même époque et comme part de l'effort investi pour augmenter la compétitivité mondiale de l'économie israélienne.⁶⁸²

En 2009, le classement *Maala* connut une crise et un nouveau conflit quand les holdings, IDB en tête, ont prétendu que le classement leur causait préjudice. Selon eux, leur décentralisation et leur complexité ne leur permettaient pas de mesurer leurs impacts sur l'environnement et sur l'emploi. Le groupe *Israel Corporation (HaHevra LeIsrael)*, découragé par les essais de disqualification du classement *Maala* via ses sociétés, notamment *ICL- Israel Chemicals Ltd.*, demanda à revenir au classement dans des conditions adaptées son profil. Les groupes demandèrent à être évalués seulement selon les données révélatrices de leurs dons. Leur requête et le système de pressions exercées, tout comme la tentative de maîtriser et de faire fléchir les valeurs du champ pour les adapter à leurs besoins, illustraient la centralisation de l'économie israélienne et le contrôle détenu par ses groupes de pouvoir. Après un long processus mené avec des conseillers juridiques, des experts comptables et des représentants d'entreprises, un compromis fut atteint, selon lequel les groupes eux-mêmes ne seraient pas classés, mais

⁶⁸¹Loi d'intégration des soldats démobilisés (retour à la vie civile) (1949 – 5709 [calendrier hébraïque]). Récupéré du site officiel : www.moital.gov.il/NR/exeres/DD4FDFBE-F1E5-4248-B9C6-FDB9163D4FAC.htm [Consulté le 15.2.15][Hébreu]

⁶⁸² Communiqué de *Maala* à la presse sur les résultats du classement 2008. Récupéré du site Internet de *Maala* : <http://www.maala.org.il/en/maala-2008-index/> [Consulté le 1.3.15] [Hébreu]

encourageraient leurs filiales à participer au classement. Ceci étant, les publications du classement indiqueraient les filiales avec leur appartenance à tel ou tel groupe, le groupe lui-même recevant une distinction honorifique spécifiant ses investissements sociaux.

Le conflit et la critique de la part des sociétés commerciales, animés par leur volonté d'être incluses dans le classement *Maala*, validèrent ce dernier d'autant plus, motivèrent son soutien au sein des organismes sociaux et environnementaux et renforcèrent l'organisation *Maala* dans sa position de leader du champ. La valeur du capital symbolique représenté par la participation au classement *Maala* allait croissant. « ... *Je pense que l'organisation Maala, les publications, les titres [dans les journaux] et l'indice Maala à la Bourse, le fait tout à coup on se bat pour y entrer, chacun démontrant pourquoi il en est digne, ou pourquoi cela lui porte atteinte, tout cela s'inscrit dans les dynamiques qui incitent les organismes à se surpasser...* », citation du Directeur supérieur de la Banque Discount.⁶⁸³ Malgré les oppositions rencontrées tout au long du parcours, et la demande grandissante en ressources de rapport, les entreprises ont continué à participer, plus nombreuses d'année en année, avec un éventail de plus en plus large des secteurs d'affaires représentés (énergie, sociétés gouvernementales). Les sociétés gouvernementales qui par définition n'ont pas le droit de faire de dons ni de publier leurs données de production, ont défendu leur droit à participer. Rafael, société de production de matériel militaire de pointe, par exemple, a désigné une équipe de direction pour gérer ses impacts socio-environnementaux et permettre ainsi sa participation au classement.

Après une faible hausse du nombre des entreprises candidates en 2009, le classement 2010 (établi d'après les données 2009) marqua un record, avec 75 participantes dont 47 étaient des entreprises publiques et 28 des sociétés privées.⁶⁸⁴ Le bilan des résultats du classement 2010 montre un progrès dans l'adoption des normes internationales : 78% des sociétés classées avaient mesuré et déclaré dans leur rapport les émissions de gaz à effet de serre et 80% avaient inspecté leurs sous-traitants de manière proactive quant à leur conformité avec les lois du travail. Hors cette forte avancée, se sont aussi dévoilés des écarts, par exemple le fait que 83% des membres de conseils d'administration au

⁶⁸³ Galia, R. (2015). Ibid., p.236.

⁶⁸⁴ Résultats du classement *Maala* 2010. Récupéré du site Internet de *Maala* : <http://www.maala.org.il/%D7%93%D7%99%D7%A8%D7%95%D7%92-%D7%9E%D7%A2%D7%9C%D7%94/%D7%93%D7%99%D7%A8%D7%95%D7%92-2010/> [Consulté le 1.3.15] [Hébreu]

sein de l'économie israélienne étaient des hommes et que dans 15% des entreprises publiques, le conseil d'administration fixait des objectifs de diversité. Seulement 5% de l'ensemble des employés dans les entreprises candidates étaient arabes alors que leur quota dans population en âge de travailler est de 20%. Seulement 18% des entreprises avaient publié un rapport RSE en 2010, nombre encore faible comparé à la tendance sur le plan mondial.⁶⁸⁵

Momo Mahadav, PDG de *Maala*, précisa que le classement 2010 reflétait un professionnalisme spécialisé en éthique, gouvernement d'entreprise et d'environnement, et souligna une hausse générale du niveau de la RSE et de son envergure dans l'économie israélienne. Dans les mentions en prévision de l'avenir du classement, Mahadav désigna l'adhésion d'Israël à l'OCDE comme un défi auquel devront répondre les entreprises israéliennes qui, suite à cette adhésion, devront se mesurer à l'indice des marchés économiquement développés (MSCI), et en conséquence, se trouveront comparées à des entreprises des USA ou d'Europe, et non plus aux marchés émergents comme c'était le cas auparavant.⁶⁸⁶

Nombre d'entreprises candidates au classement *Maala* par années

Source : Données et diagramme – récupérés des archives personnelles de *Maala*

3.9.2.5 Influence du classement et de l'indice *Maala*

Pendant ces sept années d'existence du classement *Maala* (2003-2010), celui-ci s'est distingué par son influence en tant qu'outil volontaire. Eu égard à de nombreux thèmes auxquels le classement faisait référence, les entreprises ont déclaré dans leurs rapports avoir adopté un mode de gestion responsable avancé et ce, même en l'absence de législation et de normalisation à ce propos. Ainsi par exemple, la plupart des sociétés ont justifié d'un code éthique, condition minimale de la partie éthique du classement, bien qu'aucune réglementation ne les ait contraintes une telle préparation et assimilation. De même, 60% des entreprises candidates ont démontré l'élaboration d'une politique et de l'application de dispositifs permettant de favoriser l'insertion de

⁶⁸⁵ Rapports de RSE en Israël par années. Récupéré du site Internet de *Beyond Business*: <http://www.beyond.biz/#!reports-published-in-israel/c1kry> [Consulté le 1.3.15]

⁶⁸⁶ Communiqué de *Maala* à la presse sur le classement 2010. Récupéré du site Internet de *Maala* : <http://www.maala.org.il/wp-content/uploads/2014/07/press2010.pdf> [Consulté le 1.3.15] [Hébreu]

publics en difficulté d'emploi comme les Arabes, les ultrareligieux (*Haredim*) et les personnes à mobilité réduite.⁶⁸⁷

Le classement et l'indice *Maala* étaient des institutions hétéronomes, produits du champ local de la RSE, se superposant au champ commercial, économique et financier, tout en restant en marge. Par les données prises en compte dans le classement et par l'intérêt qu'il a suscité, il s'est avéré qu'il touchait au champ public, juridique et au secteur socio-environnemental. Avec le temps, il a aussi éveillé des luttes intérieures et extérieures à son champ. Certaines de ces luttes étaient une critique de la part des agents du champ en tant que consultants en RSE, d'autres de la part d'agents de champs superposés comme les organismes sociaux et les cercles médiatiques qui émirent des objections quant au degré de fiabilité et de crédibilité d'un classement basé sur les données rapportées par les entreprises classées. Cette critique affirmait qu'il n'était pas possible de s'attendre à des données réelles là où les entreprises témoignaient d'elles-mêmes. D'autres encore remettaient en cause l'approche volontaire sur laquelle reposait le classement, ainsi que sa validité vu le manque de contrôle ou l'inspection partielle seulement sur les données des entreprises. Une autre critique importante concernait le fait que ce soit *Maala* qui établissait le classement alors que la plupart des sociétés classées étaient elles-mêmes membres cotisants et partisans de l'organisation.

A la différence des premiers conflits qui rejetaient le classement et dont le but était de le neutraliser et de le ramener à un simple classement de dons à proprement parler, ces luttes et critiques étaient des dénonciations de la part des agents ne partageant pas la doxa du champ, ce qui supposait leur reconnaissance et acceptation du classement comme écho des règles du jeu de la RSE. Les réponses de *Maala* à la critique passèrent par l'instauration d'un comité public indépendant et par la transparence du processus de classement.

Ainsi, la collecte et le calcul de données, y compris l'inspection du processus, passaient donc par des dispositifs sans aucun lien avec *Maala*. L'organisation a également affirmé qu'il était clair comme de l'eau de roche que le simple fait de dévoiler les données rapportées, constituait un facteur de protection contre d'éventuelles données douteuses. Sans compter, a ajouté l'organisation, que la volonté même de se présenter au

⁶⁸⁷<http://www.maala.org.il/%D7%93%D7%99%D7%A8%D7%95%D7%92-%D7%9E%D7%A2%D7%9C%D7%94/%D7%93%D7%99%D7%A8%D7%95%D7%92-2013/#archive>

classement et de dévoiler des données au grand jour témoignait des intentions responsables des entreprises y prenant part.

Au-delà de la critique et des écarts entre les entreprises et les performances, le classement et l'indice *Maala* ont induit un changement significatif dans le discours et dans le mode de gestion, aussi bien dans le champ économique et des affaires que dans le secteur social. « *Maala a une très grande influence sur nous, nous avons été élus parmi les 10 premiers de son classement,* » citation d'un membre du conseil d'administration de la Banque Discount.⁶⁸⁸ Le classement s'est institué comme instrument d'« autorégulation en douceur » n'obligeant les entreprises qu'en vertu de leur seule décision. Eli Bukspan considère le classement et l'indice comme des outils apportant un équilibre entre la tension et le vide dus à l'absence de réglementation et de normes de gestion claires d'une part, et les attentes du public et du législateur d'autre part. Bukspan cite comme exemple le cas du projet de loi privé sur l'éthique dans les entreprises et le code approprié.⁶⁸⁹ Ce projet de loi présenté pour la première fois en 2004, n'a pas été approuvé malgré l'intervention de la ministre de la justice Tzipi Livni.⁶⁹⁰ En revanche, quand le code éthique inclus dans le projet fut adopté comme critère pour le classement *Maala*, toutes les entreprises s'y sont conformées.⁶⁹¹ Shamir considère cette tension comme un mécanisme constructeur du champ. Ainsi, le classement et l'indice constituent une réglementation volontaire puisque d'un côté ils fixent des critères de normes éthiques, et que de l'autre le respect de ces critères reste volontaire. Il voit le classement et l'indice *Maala* comme des signes de ce qu'il appelle la « nouvelle gouvernance » dans le cadre de laquelle les dispositifs de l'Etat soustraient en quelque sorte la réglementation auprès d'organismes externes au gouvernement.⁶⁹²

Le classement *Maala* s'est positionné comme institution régulant le champ et lui apportant son principal capital symbolique dans le sens où il était devenu la voie d'accès au champ pour les entreprises et les individus. Selon la vision wébérienne, il peut être considéré comme instrument capitaliste, compétitif, récompensant l'excellence, ayant

⁶⁸⁸ Galia, R. (2015). Ibid., p.235.

⁶⁸⁹ Projet de loi pour favoriser l'éthique dans les entreprises, 2004-5764 [calendrier hébraïque]. Seizième Knesset. Récupéré du site Internet : <http://www.vmanagement.co.il/law.asp> [Consulté le 23.6.13] [Hébreu]

⁶⁹⁰ Interview personnelle : Eli Bukspan, magistrat spécialisé dans le droit des sociétés (28.1.2014).

⁶⁹¹ Comparaison des données statistiques des années 2006 à 2011. Récupéré du site Internet de *Maala* : <http://www.maala.org.il/wp-content/uploads/2014/08/ystats.pdf> [Consulté le 25.5.15] [Hébreu]

⁶⁹² Shamir, R. (2008). Ibid., p. 21.

permis d'effectuer une mesure individuelle de l'entreprise examinée et d'en assurer ensuite l'incorporation dans la « communauté responsable, faiseuse de bien », élite au sein du champ des affaires. Les entreprises israéliennes n'ayant pas été mises au défi par un activisme citoyen et consommateur, le classement n'était pas un moyen d'« adoucir la critique » publique, mais il créa plutôt une scène de compétition interne pour les entreprises. Celles qui n'étaient pas membres de *Maala* se sont jointes au classement par conviction qu'elles 'ne pouvaient pas ne pas en être'. Selon Jacob Burak, PDG de *Maala*, le classement et l'indice *Maala* offraient de « récompenser ceux qui se trouvaient en-dedans et sanctionner ceux qui restaient au-dehors. »⁶⁹³

Le classement *Maala* a été conçu comme instrument professionnel dans le champ. Pour les sous-champs des consultants, il constituait une source de cumul de capital économique puisque les entreprises louaient leurs services afin qu'ils les accompagnent dans leur démarche d'adhésion et d'amélioration de leurs positions dans le classement. Dans le champ des affaires, le classement introduisit le discours de la RSE au cœur des salles de réunion des conseils d'administration des plus grandes sociétés, où il servit de jauge fournissant les critères de comparaison du mode de gestion et de conformité aux nouvelles normes ; il incita les entreprises à améliorer leurs performances et engendra ainsi essence et action. Galia Maor, alors PDG de la Banque Leumi, explique qu'elle a instauré dans ses établissements un dispositif et un processus structuré afin de se conformer aux exigences du classement. « ... Nous avons fixé des objectifs en fonction de nos concurrents. Nous avons construit un système très clair, avec des ICP [Indicateurs clés de performances] très distincts – amélioration, suivi de progression, détection des risques... Suivant notre interprétation, nous savions que nous n'étions pas jugés sur le simple fait de donner de l'argent. C'est pourquoi nous avons mesuré des thèmes comme le bénévolat, le nombre de personnes ayant rejoint la démarche... Plus tard, ...vous avez ajouté, également sous l'effet de tendances universelles, d'autres sujets dont une partie était déjà traitée [chez nous] mais pas de manière très explicite, comme par exemple l'application de la loi sur l'emploi de personnes à mobilité réduite. »⁶⁹⁴

⁶⁹³ Interview personnelle : Jacob Burak. Ibid.

⁶⁹⁴ Interview personnelle : Galia Maor. Ibid.

La base de données du classement servit aux fins d'études traitant du mode de gestion des entreprises et du développement du domaine de la RSE.⁶⁹⁵ L'une d'elles était la recherche ciblée de Beni Lauterbach et Heelee Kriesler, effectuée en 2006, portant notamment sur les performances boursières des sociétés inscrites à l'indice *Maala*. Les chercheurs parvinrent à la conclusion que le simple fait de l'adhésion à l'indice *Maala* entraînait une hausse de la cote de l'action de l'ordre de 3% à 5% en moyenne.⁶⁹⁶ Une autre étude faite en Israël en 2010 examinait la question de savoir si les performances d'une entreprise, considérées sous les dimensions sociales et officielles de la RSE, étaient susceptibles de donner une indication quant à ses performances sous la dimension environnementale. La conclusion tirée de cette recherche indique qu'une gestion rigoureuse de gouvernement d'entreprise et des aspects relatifs aux droits de l'homme, témoigne également de hautes performances en matière de gestion de l'environnement. Il en résulte donc que la gestion RSE est holistique et que son influence porte sur toutes les dimensions.⁶⁹⁷

Ainsi, le classement entraîna le rapprochement du champ de la RSE et du champ universitaire en créant des liens entre eux (Voir plus loin le paragraphe sur la *Superposition des champs*). Il fut source de citations et référence auprès des médias, à l'université, au sein des organismes sociaux, du gouvernement et sur la scène mondiale. Des directeurs supérieurs sur le marché dont certains s'étaient opposés à son extension, commencèrent à s'exprimer en associant indices sociaux et politique macroéconomique. Parmi eux se trouvait notamment le PDG et président de *Teva*, qui affirma : « *La pauvreté est la plus grande entrave à la croissance... la solution doit passer par le système et contraindre toutes les entreprises, le gouvernement, les organismes publics, l'université, les organisations.* »⁶⁹⁸

De plus, le classement *Maala* constitua un outil d'intégration et de convergence entre les champs local et mondial de la RSE. Ses indicateurs et ses critères étant universels, les entreprises et les agents du champ mondial pouvaient utiliser ses données et mentionner les performances de leurs agences en Israël, telles qu'elles apparaissaient

⁶⁹⁵ Liste des entreprises classées par secteur d'affaires. Récupéré des archives de *Maala*. Voir annexe 17.

⁶⁹⁶ Lauterbach, B. et Kriesler, H. (2006). Ibid.

⁶⁹⁷ Zeitouni, N. et Sadeh, A. (2014). Ibid.

⁶⁹⁸ Citation d'Eli Hurvitz extraite de la Conférence Globes pour les entreprises du 7.2.2005, telle qu'elle a été rapportée dans le cadre du « *Forum Maala* » le 11.12.2005. Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

dans le classement, comme part de leur capital symbolique et sans avoir à les convertir. Mains rapports détaillés sur les résultats du classement *Maala* et les influences sociales et environnementales des agences locales trouvèrent leur expression dans les rapports de durabilité des plus grandes sociétés dans le monde, dont Intel et Coca Cola. Les rapports de la société mondiale Intel ont inclus à partir de 2006, la position de la société Intel Israël dans le classement *Maala*. De même les rapports locaux d'Intel Inde de 2009 et Intel Irlande de 2008 mentionnaient la place élevée d'Intel Israël dans le classement *Maala*.⁶⁹⁹

Le Pacte Mondial, initiative de l'ONU pour la RSE, qui exige de ses entreprises membres de présenter un rapport annuel sur leurs progrès vers l'apport d'une réponse socio-environnementale aux défis planétaires, a reconnu les résultats annuels du classement *Maala* comme tel.⁷⁰⁰ Le classement a donc renforcé la pluri-directivité locale-mondiale.

Cependant, malgré son succès dans la progression du discours de la RSE au sein des entreprises, de leurs directions et conseils d'administration, malgré ses réalisations en croissance permanente sur le terrain et sa transformation en trait de l'identité organisationnelle de nombreuses entreprises en Israël, le classement *Maala* demeura une « institution » de la RSE et du champ des affaires, sans parvenir à façonner ni à modifier la position des investisseurs et des consommateurs. Aucun lien ne put être détecté entre les performances des entreprises classées et les modes d'investissement ou de consommation. Le marché israélien du capital est resté indifférent au classement et à l'indice *Maala*, et les consommateurs ne les ont pas pris en compte dans leurs

⁶⁹⁹ Barkay, T. (2008). Ibid.

Classement *Maala* rapporté dans comptes rendus de la société mondiale Intel :

Classement RSE 2006 de la société mondiale Intel, p. 21. Récupéré du site Internet de la société :

<http://www.intel.la/content/dam/doc/report/corporate-responsibility-2006-report.pdf>

Classement RSE 2009 de la société Intel Inde, p. 12. Récupéré du site Internet de la société :

<http://www.intel.com/content/dam/doc/report/corporate-responsibility-2009-india-report.pdf>

Classement RSE 2008 de la société Intel Irlande, p. 14. Récupéré du site Internet de la société :

<http://www.intel.eu/content/dam/doc/report/corporate-responsibility-2008-ireland-report.pdf>

Classement RSE 2008 de la société mondiale Intel, p. 19. Récupéré du site Internet de la société :

<https://www.usasean.org/sites/default/files/uploads/aboutus/csr/members-reports/Intel.pdf>

Classement RSE 2010 de la société mondiale Intel, p. 19. Récupéré du site Internet de la société :

http://csrreportbuilder.intel.com/PDFFiles/CSR_2010_Full-Report.pdf

Classement RSE 2011 de la société mondiale Intel, p. 22. Récupéré du site Internet de la société :

http://csrreportbuilder.intel.com/PDFFiles/CSR_2011_Full-Report.pdf [Consulté le 16.4.15]

⁷⁰⁰ Cf. Banque Discount et Société *Teva* sur le site du Pacte Mondial :

www.unglobalcompact.org/COPs/detail/7825

www.unglobalcompact.org/COPs/active/15601 [Consulté le 11.1.15]

considérations d'achat. Le classement *Maala*, bien qu'ayant rendu accessibles au grand public des indices et des informations sur le mode de gestion des entreprises, n'a pas déclenché la capacité d'action sociale susceptible de défier les entreprises, même pendant la protestation sociale.

Galia Maor attribue cet échec à la nature du marché des capitaux : « *Le marché des capitaux est liquide, il est basé sur des entrées et sorties à court terme. Or, la motivation pour la RSE est susceptible de causer préjudice aux performances et objectifs à court terme.... Ici, seule la réglementation peut avoir un impact et de bons résultats !* »⁷⁰¹

Ronit Harel, ancienne PDG de la Bourse et aujourd'hui PDG de la Société de notation financière S&P Israël affirme : « *Ce n'était pas un produit du marché des capitaux. Peut-être qu'on aurait dû mener plus d'études. Au vu des résultats, l'indice n'est pas conforme aux attentes qu'on en avait. Les critères étaient peut-être justes (du point de vue du champ de la RSE – [T.A.]), mais le dosage ne tenait pas suffisamment compte du marché des capitaux... Je n'ai pas rencontré d'investisseur qui dise 'ici, le gouvernement d'entreprise n'est pas bon (et donc je n'investirai pas là – [T.A.])' ... Malheureusement. Je suppose que les investisseurs n'y ont pas attaché d'importance, il aurait fallu le (l'indice) restructurer, mais cela n'a pas été fait.* »⁷⁰²

L'expert-comptable Shirley Shaked, à la différence de Maor et de Harel, distingue entre la considération portée au classement et à l'indice *Maala* par le marché des capitaux et celle portée par les consommateurs. Shaked considère le classement comme un produit orienté vers le marché du capital, et dont l'accent sur l'aspect financier est destiné à refléter le mode de gestion de l'entreprise. « *Premièrement, nous avons orienté notre action vers le marché des capitaux. L'accent était financier. Deuxièmement, les consommateurs regardent le produit, pas l'entreprise. Qu'une entreprise comme Israel Chemicals ou les opérateurs cellulaires entrent dans le classement, les consommateurs ne peuvent pas en comprendre l'impact. Ils ne sont pas intéressés de savoir si telle ou telle entreprise est en progrès vers le code de l'éthique. Ils veulent une société morale. Il leur est difficile d'accepter la complexité. De même, il n'y a pas de véritable*

⁷⁰¹ Interview personnelle : Galia Maor. Ibid.

⁷⁰² Interview personnelle : Ronit Harel Ben Zeev. Ibid.

*association de consommateurs en Israël. Si une telle organisation existait, qui sache lire le classement et mettre en valeur l'essentiel, cela aurait eu de l'effet. »*⁷⁰³

Un cadre supérieur de la banque Discount parle de l'indifférence du public : « ... *Il est vrai que chez nous, le public est relativement indifférent à toutes sortes de choses...* » ; mais contrairement à Shaked, il exprime sa confiance en la capacité de l'organisation *Maala* et dans les instruments qu'elle a développés pour remplacer l'Etat dans la réglementation du mode de gestion du marché et conduire le changement dans la vision du public : « *je ne doute pas que bien avant que notre gouvernement si peu organisé n'adopte une quelconque loi ou règle... des personnes (du public) viendront dire : 'Les caissières travaillent debout, et eux exploitent les travailleurs'. Le public relativement indifférent de l'Etat d'Israël commencera à réagir à ces choses-là. Je suis optimiste.* »⁷⁰⁴

Ziva Patir s'exprime également sur la prise de conscience des consommateurs en Israël vis-à-vis du classement et de la norme : « *Les consommateurs n'apprécient pas et n'exigent pas cet effort...Selon les sondages, 70% préfèrent un produit normalisé. Mais dans les faits, le pourcentage est bien moindre. Malgré cela, il existe des thèmes correspondant à des niches spécifiques du marché, où l'on constate une approche activiste du consommateur, bien que de peu d'envergure, comme les 'essais sur les animaux'. Pour ainsi dire, vous pouvez employer des enfants, mais si vous ne faites pas d'expérience sur les animaux...* »⁷⁰⁵

3.10 Etape 5 – Approfondissement et extension des cercles

L'institutionnalisation du classement *Maala*, l'établissement du cours de formation et le développement d'un code de gestion éthique des entreprises, ont octroyé une présence considérable au champ de la RSE. Le développement et l'instauration des institutions et du langage, les agents actifs, la création d'une valeur et d'un capital pour les agents du champ et le cumul de capital aux mains de l'organisation *Maala* en tant que centre du champ – ont prouvé la pertinence du domaine tout en justifiant l'extension de la collecte des ressources. Autant d'éléments qui conduisirent en 2004, sixième

⁷⁰³ Interview personnelle : Shirley Shaked. Ibid.

⁷⁰⁴ Galia, R. (2015). Ibid., p.238.

⁷⁰⁵ Interview personnelle : Zavit Patir. Ibid.

année d'activité de *Maala*, à la tentative de transformer cette dernière en organisation de membres.

3.10.1 Construction d'une organisation de membres

La nouvelle structure de *Maala* en tant qu'organisation de membres, a été mise au point suivant les avis de consultants stratégiques israéliens et inspirée par le président de l'organisation américaine Bob Dunn lors de sa deuxième visite en Israël. La mise en place d'une structure de membres visait à permettre à *Maala* l'implication et la transparence de la part des bénéficiaires israéliens, ainsi qu'une base financière israélienne solide, passant d'un budget reposant jusque-là et principalement sur les dons versés par les fondations, à un budget alimenté par les cotisations des entreprises membres. Cette structure reposait le principe de l'instauration d'un groupe de leadership comportant 10 à 12 sociétés qui s'engageraient à verser une somme annuelle de 10.000 dollars, et sur le recrutement d'un ensemble d'entreprises dont chacune verserait une cotisation annuelle de 500 à 2500 NIS selon sa taille. L'hypothèse de travail était que deux ans après le changement, l'organisation parviendrait à assurer 50% de son budget sur la base des cotisations, les 50% restants venant de dons et de projets. Au bout de cinq ans, selon ces prévisions, environ 75 à 80% du budget seraient assurés par les cotisations israéliennes.

A la surprise des directeurs de *Maala*, le recrutement des 'sociétés dirigeantes' dont on avait sollicité une somme assez élevée, s'effectua rapidement et sans difficulté. Les directeurs de *Maala* se sont adressés à des sociétés engagées si bien qu'un seul mois suffit à constituer une liste de 12 entreprises leaders sur le marché israélien en « groupe de leadership » – comprenant la société de financement *Evergreen* ; l'*International Bank*, quatrième grande banque en Israël ; le groupe de médias *Globes* ; le groupe *Israel Corporation* ; la plus grande société de médicaments génériques du monde *Teva* ; l'entreprise de boissons *Jafora-Tabori* ; le groupe *Keter Plastic* ; le groupe de cartes de crédit *Leumi Card* ; l'agence israélienne du cabinet d'experts comptables *PWC* ; le groupe *Fishman* ; l'opérateur de téléphonie mobile leader en Israël *Selcom* ; et le groupe *Strauss-Elite* – entreprise alimentaire.

A l'inverse, le recrutement des entreprises plus 'ordinaires' fut beaucoup plus long. A la fin de la première année, *Maala* comptait moins de 30 membres, petites ou moyennes entreprises. Une analyse à posteriori met en lumière la difficulté. Les sociétés de

leadership qui se sont empressées à adhérer, étaient elles-mêmes leaders sur le marché, novatrices, acheteurs précoces qui pouvaient se permettre d'adopter rapidement des approches de gestion avancées. Ces entreprises étaient impliquées dans la création de *Maala* et dans son activité, elles étaient devenues des agents essentiels dans le champ émergent et avaient détecté le capital culturel et économique qu'elles cumuleraient de par leur engagement. En revanche, d'autres entreprises dont les liens avec le réseau étaient relativement faibles, étaient prêtes à se considérer comme « engagées » tant qu'elles bénéficiaient des connaissances qui leur étaient offertes sans obligations ni paiement de leur part, et qu'elles profitaient du réseautage proposé par l'organisation. La requête qui leur a été adressée d'un engagement financier, bien que minime, devait obtenir l'approbation de leur direction supérieure qui ne connaissait pas l'importance du sujet. Les agents, les directeurs de relations avec la communauté qui étaient en contact permanent avec *Maala*, ont été fortement déçus du fait que la demande de cotisation les faisait paraître au sein de leurs entreprises comme des « agents de *Maala* » réclamant un financement pour leur engagement. Il leur était plus facile d'obtenir les frais de participation à toute autre rencontre professionnelle, plutôt que le versement d'une cotisation annuelle.

La facilité de recrutement des sociétés dirigeantes et la difficulté de celui des entreprises ordinaires peuvent aussi trouver leur explication selon la distinction faite par Ofra Strauss, entre les directeurs propriétaires de grandes sociétés s'étant développées en Israël sur la base des valeurs sionistes et sociales avec vision à long terme, et les cadres salariés occupant les postes de direction d'entreprises relativement jeunes et souhaitant présenter des résultats immédiats. Ces derniers manquaient du souffle nécessaire à créer une culture organisationnelle intégrant la RSE.⁷⁰⁶ De ce point de vue, il fut également donné de ressentir la différence culturelle entre la tradition américano-européenne de forts réseaux établis d'organisations de membres, de gradués, d'associations professionnelles envers lesquelles l'engagement et l'appartenance s'expriment par une contribution et une cotisation annuelle, et la culture israélienne qui n'établit pas de lien entre l'appartenance et le don ou le paiement.

Au cours des deux à trois années qui suivirent, ce phénomène se transforma complètement avec l'implantation du classement et de l'indice *Maala* à la Bourse de

⁷⁰⁶ Interview personnelle : Ofra Strauss. Ibid.

Tel Aviv. Au bout de cinq ans après le changement de structure, l'organisation *Maala* parvint à la réalisation complète de la stratégie définie. Les entreprises agents du champ étaient désormais liées à ce dernier par contrat formel, avec 85% du budget de l'organisation alimentés par des sources israéliennes, le reste venant de fonds et de projets occasionnels déterminés comme budgets de « recherche et développement ».

Le programme stratégique élaboré pour les années 2002-2005 redéfinissait la mission de *Maala* : « *promotion de la responsabilité sociale comme stratégie commerciale* », à savoir création d'une relation forte entre la gestion de responsabilité socio-environnementale et la stratégie des affaires. L'objectif du programme reflétait les efforts de l'organisation pour préserver son statut de leader du champ de la RSE : « *Maala agira pour le maintien de son statut comme principal organisme en Israël dans le domaine du développement de la responsabilité sociale des entreprises.* » Les principes de son activité font mention du rôle essentiel du champ mondial et de son importance pour enrichir le champ local : « *apport du progrès des connaissances mondiales et leur adaptation aux données de l'économie et de la société israéliennes* » et ce, aux côtés du renforcement et de l'extension de l'organisation : « *extension de l'organisation de membres, et renforcement de la notoriété de Maala comme leader.* »⁷⁰⁷

La mise en place de la nouvelle structure et l'enrôlement d'entreprises (2004) fut également l'occasion pour *Maala* de nommer pour la première fois un PDG issu du secteur des affaires – Jacob Burak, l'un des fondateurs de l'industrie du capital-risque et l'un des dirigeants de la communauté israélienne des affaires. Burak précise que lors d'une rencontre avec moi-même dans le cadre de nos relations d'affaires, il fut séduit par l'idée qu'une entreprise pouvait révéler une responsabilité sociale tout en exerçant son activité professionnelle et sans porter préjudice à ses objectifs commerciaux, voire en les améliorant. A posteriori, Burak ajoute qu'une grande partie de son travail de recherche d'investissements étrangers sur le capital risque israélien, était porteuse d'une dimension sociale et nationale, car de nombreux investisseurs privés qu'il recrutait à travers le monde et en particulier en Amérique du Nord considéraient l'investissement dans le fonds qu'il avait créé – *Evergreen*, comme un don de nature sociale et sioniste.⁷⁰⁸ L'entrée de Burak permit d'étendre le recrutement du groupe de

⁷⁰⁷ Programme stratégique de *Maala* pour les années 2004-2007. Voir annexe 14.

⁷⁰⁸ Interview personnelle : Jacob Burak. Ibid.

leadership. L'estime que le secteur des affaires lui portait, la conscience qu'il avait de sa mission et sa foi inébranlable dans la vocation de *Maala* constituèrent un important levier pour le développement de l'organisation et du champ tout entier. Autour de Burak, PDG, s'organisa un comité directeur dont tous les membres étaient des chefs d'entreprises connus, situés sur le devant de la scène du champ économique. *Maala* s'implanta comme organisation de membres commerciaux et adopta le slogan « *Maala – La RSE implantée par les entreprises.* » L'accomplissement de la démarche pour transformer *Maala* en organisation de membres accrut son indépendance et son autonomie dans le champ mondial, mais renforça sa dépendance du champ local des affaires et sa contiguïté avec lui.

En mai 2006, *Maala* connut une nouvelle extension du fait que l'organisation reçut la reconnaissance fiscale des sommes versées comme déductibles d'impôt en application de l'article 46(a) du Code général des impôts.⁷⁰⁹ Le groupe de leadership est passé de 12 membres (début 2004) à 21 membres (en 2006) et regroupait les entreprises leaders de l'économie.⁷¹⁰

A ce stade, la perception de *Maala* comme organisation sociale avait presque totalement disparu, et la superposition de l'organisation et du champ de la RSE avec le champ économique et commercial s'était renforcée. A partir de là, il est possible de parler du champ de la RSE comme champ secondaire du champ local israélien des affaires. Le réseau des membres de *Maala* devint le bien le plus important de l'organisation et du champ de la RSE. Momo Mahadav mentionne qu'en plus du rapprochement professionnellement rentable des membres de *Maala*, s'était aussi effectué un rapprochement affectif des directeurs de sociétés et des directeurs de RSE, ces derniers étant devenus les représentants du champ au sein de leurs entreprises. Jacob Burak affirme que la réussite du recrutement des dirigeants sur le marché et de leurs entreprises était la résultante de plusieurs conditions parvenues à maturité, mais que ce

⁷⁰⁹ Guide de renseignement d'une demande d'homologation comme institution publique en matière de dons (article 46(a) du Code général des impôts), exemption et abattements fonciers (article 61(d) de la Loi sur l'impôt foncier). Département des Institutions publiques et associations à but non lucratif. Récupéré du site officiel : <https://taxes.gov.il/IncomeTax/documents/guides/malkarbakasha.pdf> [Consulté le 25.6.15]. [Hébreu]

⁷¹⁰ Entre autres entreprises : *Evergreen* ; la Banque *HaPoalim* ; *Strauss Investments* ; *Strauss-Elite* ; *Delta* ; *Teva* ; *Jafora-Tabori* ; le Groupe *Coca Cola* ; *Eastronics* ; la Banque *Discount* ; la Banque *Leumi* ; *Jordache* ; *Globes* ; *BDO – Ziv Haft* ; *Unilever* ; Assurances *Klal Bitoua'h* ; *Keter* ; *Mey Eden* (eau minérale) ; le Groupe *Fishman* ; *PwC - Keselman & Keselman* ; et *Shrem, Fudim, Kelner*. Ces sociétés étaient divisées en catégories selon les montants de leurs contributions à *Maala* : membres fidèles, supporters ou simples membres.

qui a « *allumé l'étincelle* » fut ma propre initiative [T.A.]. La rencontre de l'organisation *Maala* et du concept de la RSE avec les besoins personnels d'engagement social des directeurs a déclenché leur habitus et leur a fourni un nouveau contenu de leadership.⁷¹¹

Galia évoque le lien continu de la Banque Discount avec l'organisation *Maala*, l'adhésion des cadres supérieurs de la banque au « *Leadership de Maala* » et leur participation aux évènements et conférences organisés par *Maala*, comme ayant eu une influence sur les directeurs de la banque. Elle cite notamment les cadres supérieurs témoignant de l'impact décisif de l'organisation *Maala* sur la façon dont s'est façonnée la conception générale de la responsabilité sociale au sein de la banque en particulier et des entreprises israéliennes en général. « *Maala a une très grande influence sur nous... Nous collaborons avec eux au niveau de l'exécution, de la coordination, il est certain qu'elle (Maala – R.G.) se trouve chez nous tout le temps en toile de fond.* »⁷¹²

Au-delà du succès, il convient de signaler les oppositions à *Maala*. Même à ce stade où l'organisation était établie, l'adhésion à l'organisation ne remporta pas pour autant un franc succès. Une partie des entreprises que nous avons sollicitées ont exprimé une opposition, franche et directe pour certaines, refusant de prendre part à l'organisation et à ses activités ou déclarant ne pas y être prêtes, et s'exprimant par l'indifférence pour d'autres. Dans la plupart des cas, l'opposition était motivée par des considérations hétéronomes d'appartenance à l'économie rationnelle traditionnelle du champ des affaires, et par la conception hétérodoxe de la RSE comme approche qui vient en bousculer les principes.

A cette époque, il est possible de distinguer deux développements importants du champ : l'un fut l'essai de *Maala* de créer un champ secondaire et de présenter la RSE aux entreprises du secteur arabe israélien, et l'autre, le changement des prises de positions vis-à-vis du champ et la motivation des entreprises israéliennes à établir et publier des rapports socio-environnementaux ou des rapports de durabilité.

3.10.2 Tentative d'accéder au champ des entreprises arabes israéliennes

Par conscience de l'écart social inhérent entre les secteurs juif et arabe israéliens, *Maala* décida au début de l'année 2004 de tenter la création d'un pont entre leurs champs

⁷¹¹ Interview personnelle : Momo Mahadav. Ibid. ; Interview personnelle : Jacob Burak. Ibid.

⁷¹² PDG de la Banque Discount cité chez Galia, R. (2015). Ibid., p. 235-237.

respectifs des affaires. Pour ce faire, *Maala* chercha à élargir le champ de la RSE à caractère juif jusque-là, au champ arabe des affaires en lui exposant le concept de la RSE et en l'intégrant au champ. La décision était inspirée d'une approche socio-morale visant à l'augmentation de la découverte et de la superposition entre le cœur du champ juif israélien des affaires et le secteur arabe israélien. *Maala* aspirait à montrer que l'inclusion sociale promue par l'approche de la RSE était appliquée en pratique dans les activités de l'organisation et se retrouvait dans la structure du champ. A cet effet, un programme triennal fut élaboré afin d'agir progressivement sur trois plans. Le premier – amener le secteur arabe à prendre conscience du concept général de la RSE, développer le langage correspondant, et motiver des agents au sein des entreprises et organismes sociaux du secteur. Le deuxième – lancer des projets d'engagement social en coopération avec les organismes sociaux arabes. Le troisième – construire un lien structuré entre les chefs de la communauté arabe des affaires et la direction de *Maala*, et accroître la prise de conscience au sein des entreprises guidées par *Maala*, du potentiel que représente l'embauche d'employés issus du secteur arabe.⁷¹³

Le premier pas de l'organisation en ce sens fut de recruter dans son équipe, une employée arabe dont la première mission fut de cartographier d'une part les entreprises du secteur arabe en comprenant leurs besoins et leurs modes de dons le cas échéant, et d'autre part les organisations sociocommunitaires du secteur. L'employée a démissionné quelques mois plus tard parce que selon ses dires, elle s'est heurtée à un manque de coopération du secteur, à sa réticence face à une femme, à son scepticisme face aux « idées des grandes sociétés de Tel Aviv » et à l'insuffisance du soutien et de l'attention administrative au sein de *Maala*. Une autre tentative de s'adresser au secteur arabe s'est faite par une mise en relation avec des conseillers externes, personnalités publiques connues, mais celle-ci a également échoué. Une rencontre commune de la direction de *Maala* avec le Centre économique judéo-arabe se caractérisa par une forte présence des membres de la direction de *Maala* et une présence tout à fait minime de membres arabes du Centre.

Une analyse interne réalisée par l'organisation *Maala* pour essayer de comprendre cette succession d'échecs dans l'adresse au secteur arabe, révéla que la méfiance du secteur arabe envers le secteur juif entraînait la suspicion envers les initiatives prises par des

⁷¹³ Brouillon du Plan de travail pour les années 2005-2007 (2004 ; mars). Développement du domaine de la RSE dans le secteur arabe en Israël. Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

organisations juives en tant que telles. Le secteur arabe ne fonctionnait pas comme champ secondaire du champ israélien des affaires, mais comme champ secondaire du champ général du secteur arabe. Il s'est aussi avéré que les messages de *Maala* et son langage convenaient à de grandes sociétés bien établies, tandis que le secteur arabe se caractérisait par une majorité de petites entreprises, en propriété familiale dont les aumônes, même si elles existaient, étaient orientées vers des institutions religieuses, aux nécessaires de la communauté et était une aumône ad hoc, traditionnelle, sans planification ou relation avec les affaires. De ce point de vue, le secteur arabe israélien, ressemble au secteur juif ultrareligieux où une approche familiale, tribale, traditionnelle des affaires est aussi enracinée et inclut les modes de philanthropie classique. Au-delà de ces explications, il semble que les entreprises du secteur arabe israélien, du fait de leur nature essentiellement familiale, sont des PME et ne sont pas perçues comme des entreprises puissantes. De plus, en l'absence d'organismes de société civile développés dans le secteur, les entreprises existantes ne sont pas mises au défi par la critique des consommateurs ou par la critique civile et ne sont pas menacés de réduction d'activité par une réglementation ou par des forces mondiales. En conséquence, elles n'ont nul besoin des dispositifs amortisseurs que propose le domaine de la RSE aux entreprises du monde capitaliste. Une autre explication révélée fut le clivage politique et factieux au sein du secteur arabe et le manque de cadres d'activité commerciale établis tels l'IMC (Centre israélien de management), la Fédération des chambres de commerce israéliennes et autres.⁷¹⁴

3.10.3 Etablissement du champ – changement de positions entre les pôles

Le champ de la RSE comporte deux sortes de logique. L'une – la logique socio-morale et la seconde – la logique rationnelle des affaires. Ces deux sortes constituent les deux pôles du champ et sont, dans la conception traditionnelle des affaires, en forte opposition l'une avec l'autre. C'est la raison pour laquelle lors de leur première rencontre avec le concept de la RSE, il s'est produit au sein des entreprises israéliennes une dissonance car la RSE présentait les deux conceptions dans le même souffle, mettant dans le même panier les deux logiques opposées. Toutefois, l'instauration du domaine déplaça les pôles. Au cours du dernier trimestre 2004, à l'approche de la

⁷¹⁴ Leung, K., Bhagat, R.S., Buchan, N.R., Erez, M. et Gibson, C.B. (2005, juillet). Culture and International Business: Recent Advances and Their Implications for Future. *Journal of International Business Studies*, 36 (4). p. 357-378.

réunion du Forum *Maala* en septembre et des fêtes de *Rosh Hashana* (Jour de l'an juif), *Maala* entreprit en collaboration avec l'institut *Geocartography*, une enquête auprès des cadres, première en son genre en Israël, pour évaluer les positions des directeurs israéliens vis-à-vis du concept de la RSE.⁷¹⁵ L'enquête fut menée auprès d'un échantillon représentatif de 470 directeurs d'entreprises employant dix employés ou plus (moyennes et grandes entreprises). Les résultats de l'enquête ont révélé l'implantation de la « religion » du champ de la RSE et l'intégration universelle de ses valeurs – marquant un changement de position chez les cadres, en comparaison avec le rapport Dunn (janvier 1988). En effet, 42% des directeurs ont déclaré que l'investissement dans la responsabilité sociale avait été profitable à l'entreprise. 90% étaient convaincus de l'importance de l'engagement social des entreprises, et parmi eux 50% l'ont classée très importante. Cette donnée exprimait un changement fondamental du point de vue des sociétés commerciales quant à leur capacité d'influence sociale. 36% des directeurs (essentiellement parmi les grandes sociétés) ont exprimé leur foi en l'aptitude des entreprises à conduire le changement social.

L'enquête a confirmé la logique utilitaire antérieure à l'organisation *Maala* et selon laquelle la responsabilité sociale des entreprises était une approche commerciale, motivée par des considérations de rentabilité. Les réponses obtenues ont révélé que les affirmations rationnelles s'étaient implantées comme conventions du champ : 43% des personnes interrogées étaient convaincues que l'engagement social devait faire partie de la stratégie de l'entreprise. 67% d'entre elles étaient d'avis que l'engagement social avait un impact significatif sur l'image de la société et 42% pensaient qu'il était source de gains pour l'entreprise parce qu'il favorisait la préférence des clients à acheter ses produits ou contribuait à son image de marque et à sa publicité. Un tiers des cadres estimaient que l'engagement social renforçait le niveau de loyauté des employés à l'égard de leur fonction au travail.

L'enquête montra que 75% des entreprises en Israël étaient impliquées d'une manière ou d'une autre dans la communauté : dans 47% d'entre elles, cette implication s'exprimait par un don financier à divers organismes et institutions comme internats et clubs, associations bénévoles, associations œuvrant dans les domaines de la santé, de

⁷¹⁵ Communiqué de *Maala* à la presse (2004, 9 septembre). 75% des entreprises en Israël sont engagées dans la communauté – Enquête approfondie sur les positions des cadres supérieurs vis-à-vis de la responsabilité sociale. Enquête réalisée à l'initiative de *Maala* par l'Institut *Geocartography*. Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

l'éducation, de l'assistance, etc. 12% des entreprises faisaient don de produits et de matériel, par exemple dons de véhicules aux organisations de collecte alimentaire, dons d'ordinateurs, etc. Chez d'autres, l'engagement social s'exprimait par le volontariat des employés ou toute autre forme d'engagement bénévole. Le taux d'engagement social était d'autant plus élevé que l'entreprise était grande.⁷¹⁶

La tendance à l'assimilation et à l'extension de la prise de conscience trouve aussi son expression dans la diversité des thèmes pris en considération. Si au début de son parcours, la RSE a été perçue comme un engagement social, signalons que 18% des directeurs interrogés au cours de l'enquête ci-dessus ont déclaré consacrer des ressources administratives à la qualité de l'environnement et 7% à la promotion de règles d'éthique. Une comparaison de ces valeurs avec le groupe de directeurs des sociétés membres de *Maala*, indiqua une prise de conscience et une maturité accrues chez les agents actifs dans le champ – 45% d'entre eux insistaient sur la qualité de l'environnement et 38% sur la promotion des règles d'éthique. Une autre donnée à valeur d'indicateur de la professionnalisation du domaine, était la présence d'un responsable de la gestion des relations avec la communauté dans 17% des moyennes et grandes entreprises en Israël. Toutefois, dans seulement 4% d'entre elles, ce responsable occupait un poste à temps plein dans l'emploi dédié. Dans la plupart des entreprises, la fonction était assurée par l'un des cadres administratifs supérieurs, en général le DRH ou le directeur général. En revanche, parmi les membres de *Maala*, 28% des sociétés avaient un directeur spécialement assigné aux relations avec la communauté.

Au dernier trimestre 2004, les quatre premiers rapports de RSE en Israël furent établis. Le premier, rapport complet de la société Strauss, n'a pas été publié parce que l'entreprise était en cours de fusion avec l'entreprise publique « *Elite* » et était tenue à la discrétion. Les autres furent publiés par la Banque *Discount* qui présenta un rapport complet et général, la société de transports urbains *Egged* qui présenta un rapport

⁷¹⁶ Ibid. L'étude a été réalisée entre mai et juin 2004 auprès de 470 cadres supérieurs (PDG, patrons, ou autre directeurs supérieurs) dans des entreprises de 10 employés et plus, constituant un échantillon représentatif des divers domaines d'activités exercées par les moyennes et grandes entreprises en Israël (commerce, industrie, services commerciaux – cabinets d'avocats, d'experts comptables, etc.). Parallèlement, une même enquête a été menée auprès de directeurs de sociétés membres de l'organisation *Maala* afin de mesurer la disposition à l'engagement social des entreprises. Un indice global a été mis au point par l'Institut *Geocartography* résumant les réponses aux diverses questions de l'enquête comme : l'importance de l'engagement social telle qu'elle est perçue, la disposition à adopter la responsabilité sociale, la capacité des entreprises à engendrer le changement social, etc.

environnemental et la société de téléphonie *Motorola* qui présenta un rapport social local. Pour point de comparaison, cette même année, 2000 rapports sociaux ont été publiés dans le monde.

3.11 Etape 6 – Progrès sectoriel

Outre la promotion du classement et de l'indice *Maala*, et en conformité avec les développements du champ mondial de la RSE, l'organisation *Maala* décida en 2006-2008 de créer dans le classement, une différenciation entre divers secteurs d'affaires. La prise en considération de chaque secteur comme un sous-champ du champ local de la RSE, entraîna l'élaboration de caractéristiques et de critères socio-environnementaux particuliers et substantiels le concernant. Les premiers secteurs désignés pour cette avancée furent les secteurs alimentaire, bancaire et celui des infrastructures. Cette différenciation se superposait à celle qui existait dans le secteur commercial ; elle contribua à en resserrer le lien avec le champ de la RSE dont elle a renforcé la place au cœur du champ des affaires ainsi qu'à mettre en valeur la pertinence et le rôle de l'approche de la RSE pour ce dernier.⁷¹⁷ La différenciation sectorielle et avec elle, la différenciation des thèmes conduisirent à une distinction entre les consultants dans le champ. Comme expliqué plus haut, l'organisation *Maala* créa en 2007 le Forum des consultants, c'est-à-dire un cadre dédié aux rencontres entre les professionnels du champ. La création de ce forum favorisa la professionnalisation des consultants en promotion de la responsabilité sociale. Soumis à la concurrence sur le capital du champ, les consultants ont œuvré au recrutement de clients devenus nouveaux agents dans le champ, conduisant chacun dans son entreprise et avec ses clients, des initiatives novatrices dont les résultats perfectionnèrent et firent progresser le champ tout entier. Les consultants experts séparèrent leurs services selon les domaines de RSE : entreprise et communauté, environnement, reporting, éthique, diversité dans l'emploi, etc. Le département des normes professionnelles de la société d'expertise comptable chez BDO étendit son activité ; ainsi, parallèlement au conseil et à l'accompagnement en matière de reporting, il effectua des démarches de diagnostic et de consultation stratégique dans le domaine. Le cabinet d'experts-comptables PwC ouvrit un département spécialisé en

⁷¹⁷ Interview personnelle : Ronen Shamir. Ibid. ; Classement *Maala* des années 2006-2008. Ibid.

conseil sur le gouvernement d'entreprise comme élément de RSE. Ivri Verbin fonda la société *GoodVision* spécialisée dans le conseil en marketing social et la mise en place de campagnes sociales. Eliane Cohen, ancienne directrice générale adjointe RH et coordinatrice de RSE à Unilever Israël, quitta son emploi pour créer l'entreprise *Beyond Business*, spécialisée en reporting social et communications RSE intra-organisationnelles. Le consultant Liad Ortar est spécialiste en conseil et communications environnementaux. Le Dr. Avshalom Adam a travaillé au développement de programmes d'éthique dans les organismes.

Les réunions du Forum enrichirent ses membres sur le plan professionnel et leur octroyèrent un prestige en plus d'une « certification » informelle. Dès sa création, le Forum des consultants renforça la profession du conseil dans le domaine et instaura un nouveau service à la consommation au sein des entreprises, mû par l'intérêt économique de ses membres. Par cela, le concept de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) fut diffusé et son champ élargi et approfondi. Momo Mahadav, PDG de *Maala* (de 2010 à ce jour) souligne le rôle crucial de l'ensemble de la communauté des consultants dans le développement du champ local et dans l'intégration des processus de prise d'initiative et d'innovation au sein des entreprises israéliennes : « *BDO, Ivri (Verbin), Eliane (Cohen), Shirley (Kantor) – chacun lance des idées et le tout revient à l'ensemble.* » Le Forum des consultants devint l'une des institutions du champ local de la RSE. Pour contribuer à l'établir comme tel et promouvoir les services des consultants, un annuaire spécial fut créé pour eux sous la coordination de *Maala*.⁷¹⁸

3.12 Superposition avec les champs voisins, source d'inspiration

Le champ israélien de la RSE, bien qu'étant un champ secondaire du champ des affaires, a été géré en vaste superposition avec les autres champs locaux, influencés par eux tout en les influençant en retour en tant que champ culturel autonome, comme cela sera expliqué ci-dessous.⁷¹⁹ Suite à cette superposition, le champ de la RSE est ses institutions se sont développés au fur et à mesure, en terrain propice à la superposition de plusieurs champs et au discours multisectoriel.

⁷¹⁸ Guide des Consultants. Récupéré du site Internet : <http://www.maala.org.il/%D7%A7%D7%94%D7%99%D7%9C%D7%AA-%D7%9E%D7%A2%D7%9C%D7%94/%D7%90%D7%99%D7%A0%D7%93%D7%A7%D7%A1-%D7%94%D7%99%D7%95%D7%A2%D7%A6%D7%99%D7%9D/> [Consulté le 1.12..15]. [Hébreu]; Interview personnelle : Momo Mahadav. Ibid.

⁷¹⁹ Benson, R. et Neveu, E. (2005). Ibid., p.6-19 ; Webb, J. et al. (2002). Ibid., p. AX.

3.12.1 Le champ médiatique

Dès le début de son parcours, l'organisation *Maala* s'est employée à mobiliser les médias afin de susciter leur intérêt pour le domaine de la RSE et à éloigner, à travers eux, les limites du champ, à diffuser son langage et à renforcer son pouvoir. La mobilisation des médias était une étape importante du programme de création de l'organisation *Maala*. Il reposait sur mon expérience professionnelle et sur ma connaissance du fait que tout changement de position, à plus forte raison lorsqu'il touche les milieux d'affaires, passe par la coopération des médias. D'une manière générale, on peut constater une forte adéquation entre la conception des relations publiques comme stratégie médiatique afin d'établir un lien et la confiance entre un organisme et ses « publics cibles », et la conception de la RSE qui considère les « parties prenantes » de l'entreprise et le lien avec elles comme un élément primordial. Cette analogie se retrouve également dans l'étude de Riki Galia sur les processus d'assimilation de la RSE à la Banque Discount.⁷²⁰

En conformité avec la place occupée par *Maala* au cœur du champ des affaires, le processus de mobilisation du champ médiatique fut orienté vers le sous-champ des médias économiques et d'affaires et non vers celui des médias sociaux. C'est pourquoi le tout premier partenaire médiatique, essentiel, de *Maala* fut le journal économique *Globes*. Cette collaboration avait été planifiée dans le programme de création de *Maala* et prit forme dès la fondation de l'organisation. Même dans cette rencontre entre intérêts, le contact personnel joua un rôle déterminant. Pendant la démarche de création, je me suis adressée à plusieurs cadres de *Globes* en leur proposant de créer un prix destiné aux entreprises pour leur contribution à la communauté, dédié à la mémoire de l'éditeur du journal Haïm Bar On, décédé un an auparavant, et de promouvoir grâce à cette récompense le domaine de la RSE. Les directeurs et rédacteurs que j'ai rencontrés n'étaient pas à même de traduire le capital culturel symbolique qui leur était exposé en capital économique commercial ; ils ont interprété ma proposition comme un appel à une démarche altruiste de leur part. Quelques semaines plus tard, lors de la première réunion de *Maala* organisée en coopération avec le Centre Israélien de Management se trouvait présente l'une des propriétaires du Groupe *Fishman* qui parmi ses portefeuilles, avait aussi le journal *Globes*. Le lendemain de cette réunion, la personne en question m'a invitée à la rencontrer pour faire connaissance et prendre conseil sur l'engagement

⁷²⁰ Galia, R. (2015). Ibid., p.249-250.

social des chaînes de distribution en sa possession. J'ai saisi l'occasion pour lui exposer mes idées à propos du recrutement de *Globes* dans le but de faire progresser le domaine. La directrice fut convaincue et prit immédiatement rendez-vous avec le PDG du journal. C'est alors que s'est manifesté l'enthousiasme personnel du PDG, séduit par la logique de la RSE et ayant décelé la valeur ajoutée sociale qu'elle représentait, ainsi que la distinction et la notoriété que pourrait cumuler le journal. Lors de cette rencontre, un partenariat s'est formé sur trois axes : une colonne éditoriale hebdomadaire servant de « foyer » aux informations en provenance d'Israël et du monde sur la RSE ; la « Récompense *Globes* – pour l'implication des entreprises dans la communauté, à la mémoire de Haïm Bar On », récompense annuelle remise aux entreprises se distinguant par leurs investissements sociaux ; et la collaboration dans la préparation des Conférences annuelles de *Maala*. Ce partenariat lancé sur une forte motivation personnelle remplie d'énergie, a connu des hauts et des bas jusqu'à son relâchement progressif.

3.12.1.1 Rubrique hebdomadaire dans le journal *Globes*

Du point de vue éditorial, l'organisation *Maala* a transmis à *Globes* des informations et des articles de la scène professionnelle mondiale, jusqu'à la décision du rédacteur en chef d'annuler la rubrique spécifique et d'introduire les contenus de RSE dans les couvertures éditoriales courantes.

3.12.1.2 La première Récompense *Globes* fut décernée en 2000. Pendant les cinq premières années de son existence, 300 entreprises, grandes, moyennes et petites, ont présenté leur candidature en soumettant une liste complète de divers projets sociaux qu'elles avaient mis en place. En 2010, l'organisation *Maala* a mis un terme à sa participation au comité du prix, ainsi laissé aux mains de *Globes* exclusivement. Ce retrait était justifié par le fait que l'organisation *Maala* avait entretemps accru la diversité des thèmes auxquels elle se devait, car faisant partie de la RSE au sens large, tandis que la Récompense *Globes* demeurait sur le plan social et continuait à primer seulement le don à la communauté et le bénévolat. Les tentatives faites pour actualiser le prix et le renouveler échouèrent, c'est pourquoi la décision fut prise par *Maala* de quitter le comité. En réalité, il est possible de considérer la Récompense *Globes* comme un produit du champ de la RSE, pensé et conçu au sein de l'organisation *Maala*, développé en collaboration avec le journal *Globes* qui a fourni les moyens de sa

réalisation et de sa diffusion, devenu au fur et à mesure de son implantation, actif symbolique de l'une des institutions du champ médiatique, et qui, arrivé à maturité, a perdu son capital et s'est évanoui.

3.12.1.3 Le processus fut différent avec les Conférences Maala où la participation était sans cesse liée à des luttes de pouvoir et de contrôle. Dans les premières conférences, le journal *Globes* était un associé médiatique et réalisateur seulement, l'organisation *Maala* apportant de son côté le contenu, les orateurs des champs mondial et local, ainsi que la plupart des participants, agents du champ. Tandis que l'organisation *Maala* considérait la Conférence comme une institution majeure permettant de cumuler un capital symbolique et culturel dans le champ de la RSE et qu'elle n'attachait pas d'importance à l'éventuel capital économique susceptible d'être ainsi induit, *Globes* voyait en elle le potentiel de production d'un tel capital s'ajoutant au capital symbolique dans les champs des affaires et des médias. Les premières Conférences n'ont pas engendré de profit économique, et en tant que telles représentaient pour *Globes* un investissement purement symbolique dans son image de marque, dénué de capital économique. Avec le solide établissement de la Conférence comme principal évènement du champ, le service des conférences de *Globes* souhaite prendre part à la définition des contenus et vit la Conférence *Maala* comme une tribune et une opportunité de « solder son dû » envers les clients du journal et ses autres conférences en termes de « temps de scène » et « espaces publicitaires ». Par ailleurs, plus la Conférence *Maala* cumulait de capital culturel, plus elle se transformait en rivale et en « menace » pour la « Conférence *Globes* pour les entreprises » qui était l'évènement clé du journal. Quand des agents et contenus du champ de la RSE ont commencé à être intégrés et annexés dans la 'Conférence *Globes* pour les entreprises', l'organisation *Maala* a souhaité résilier le partenariat et restituer la Conférence *Maala* au champ de la RSE comme son bien exclusif. *Globes* a accepté la demande, mais a continué pendant deux ans (jusqu'en 2009) à parrainer en exclusivité la Conférence *Maala* sur le plan médiatique – ce qui a causé préjudice à la couverture médiatique via d'autres moyens de communication.

Les trois axes de coopération avec *Globes* étaient au début de la formation du champ de la RSE, des pierres d'angle capitales devenues au fil des années les principales institutions parmi les biens du champ de la RSE en Israël. La mobilisation de *Globes* à promouvoir le domaine de la RSE ouvrit l'accès aux relations avec d'autres médias

comme cela sera développé plus loin. Le partenariat entraîna une superposition entre le champ émergent de la RSE et le champ journalistique bien établi qui surenchérit la validité du domaine et permit d'accroître la prise de conscience, de diffuser le langage du champ et de motiver en sa faveur.⁷²¹ Cependant, avec le solide établissement du champ, un processus de désaveu s'est insinué chez *Globes*, processus par lequel le journal et ses branches tentèrent d'aliéner les biens de *Maala* et du champ de la RSE afin de les promouvoir dans le champ médiatique comme levier de compétitivité. Après la résiliation du partenariat avec *Globes*, les relations entre *Maala* et le journal redevinrent de simples relations de superposition entre champs voisins : le champ de la RSE et le champ médiatique.

En plus du partenariat avec *Globes*, *Maala* a également organisé des « rencontres journalistiques » avec la presse et plus tard les chaînes de télévision. Ces rencontres étaient des forums fermés de la presse écrite et autres médias qui recevaient des personnalités de haut rang ; elles étaient destinées à l'étude, à l'information et à la clarification de sujets politiques, économiques et sécuritaires. La disposition des rédactions à consacrer à *Maala* ces « rencontres journalistiques » reflétait l'importance et la valeur qu'ils accordaient au domaine émergent de la RSE et à l'organisation. Le choix de *Maala* de participer à ces forums visait à attirer l'attention des rédacteurs sur le concept de la RSE, à élargir le discours et à mettre en lumière les dilemmes soulevés par le domaine. La superposition avec le champ journalistique s'est faite au début avec celui de la presse écrite et s'étendit plus tard au réseau des médias sur internet. Une fois passée l'étape initiale de lancement du buzz médiatique, le défi que les médias eurent à relever était de mettre les sujets de la RSE à l'ordre du jour public en les publiant. L'aspiration de *Maala* était de créer, par la biais des moyens de communication, une prise de conscience chez les consommateurs afin de les inciter à juger les entreprises selon des critères de RSE, et de défier les entreprises sur des thèmes tels que : confidentialité des informations, transparence, qualité de l'environnement, éthique et gouvernement d'entreprise qui, jusque-là n'étaient pas considérés comme des thèmes commerciaux. Bien que ces thèmes aient intégré les rubriques économiques au point de faire naturellement partie du discours commercial dans les médias, la superposition avec le champ médiatique se caractérisait généralement par la suspicion et la méfiance et fut riche en fluctuations. Parfois les agents du champ médiatique servaient de

⁷²¹ Benson, R. et Neveu, E. (2005). *Ibid.*, Introduction, p.4, 10-12.

catalyseurs promouvant la RSE, et plus souvent ils la retardaient en se posant en obstacles. Cette superposition se distingua par l'ambivalence de la presse qui tantôt « saluait » et aliénait les biens du champ de la RSE comme la compétitivité et les récompenses aux entreprises donatrices (par ex. le *Prix de l'Employeur Social* du journal économique *Calcalist*), tantôt les « récusait » en lançant des accusations d'éco-blanchiment, de cynisme et de scepticisme. Cette ambivalence et la crainte des entreprises à médiatiser leurs actions et leurs performances en matière de RSE ressortent clairement de l'étude de Galia dans la citation des propos tenus par la porte-parole de la Banque *Discount* : « *Il n'y a pas beaucoup de demande pour cela (la RSE – [T.A.] dans les médias. Vous savez bien que les médias recherchent surtout ce qui est obscur et laid, les conflits, et qu'ils font moins d'émissions sur les services que telle ou telle banque réalise sur le plan social... En temps de crise, vous avez plus d'occasions d'en trouver l'expression, comme ce fut le cas pendant la guerre... Mais attendre d'un journaliste qu'il soit prêt.... à accompagner l'une de nos rencontres spéciales avec les jeunes de la périphérie qui préparent leur bac ? Ils n'ont pas ni le temps ni la place pour cela...* »⁷²²

Selon Sever Plozker, rédacteur en chef économique du quotidien *Yediot A'haronot*, la conception qui caractérisait les médias en Israël, et en particulier son journal, à la fin du XX^e siècle, était que le rôle socioéconomique des médias consistait à dévoiler le mode de gestion des entreprises et des gouvernements, affirmant : « *nous sommes sociaux de par notre fonctionnement même.* » Vue sous cet angle, l'entrée des médias dans le domaine de la RSE ne fut pas sans soulever des questions de principe au sein de leur propre champ à propos des conflits d'intérêts entre leur fonction d'« observateur révélant les faits », leur place de « promoteur encourageant la prise de conscience » des entreprises et la crainte de devenir une « mascarade ».

Une analyse statistique restreinte de la couverture journalistique accordée au domaine de la RSE dans les rubriques économiques du journal *HaAretz* de 1991 à 2009, montre une période de nette augmentation de cette couverture, de 1997 à 2001. L'analyse attribue cette hausse à l'intérêt croissant pour la RSE dans le champ mondial et à la création de *Maala* dans le champ local. L'étude révèle également la tendance des médias à consacrer une plus grande couverture aux infractions à la RSE qu'aux

⁷²² Galia, R. (2015). Ibid., p.248-249.

initiatives positives. Cette tendance est particulièrement visible quand il s'agit d'entreprises industrielles vs les prestataires de services.⁷²³ Toutefois, Plotzker affirme qu'en Israël, comme partout dans le monde, la couverture du champ et des questions qu'il soulève, est insuffisante. Il explique que la presse, tout comme dans d'autres domaines, reflète les personnes qui la font. « *Certains ont une conception conservatrice classique – et eux n'aiment pas cette approche de la RSE. D'autres, notamment les plus jeunes, sont animés d'un esprit rebelle – eux non plus ne sont pas séduits par cette approche parce qu'elle n'est pas assez révolutionnaire à leurs yeux.* »⁷²⁴

Momo Mahadav considère que les compétitions organisées et les prix décernés par les médias portent atteinte aux biens du champ : « *Aujourd'hui, la principale rivalité de Maala réside dans le mépris relatif du domaine. Par exemple, le concours de l'« Employeur social » du journal Calcalist qui s'est approprié les connaissances de Maala (et s'en est servi seulement pour examiner l'aspect social – [T.A.]).* »⁷²⁵

Il semble pourtant que la superposition entre les deux champs ait enrichi le champ de la RSE plus qu'elle ne lui a causé de tort. Le contact de plus en plus étroit entre les champs a servi à renforcer celui de la RSE et permis le cumul d'un capital culturel précisément chez les entreprises qui s'étaient distinguées par leurs performances socio-environnementales et avaient bénéficié d'une couverture médiatique ; ce même contact a servi de défi accélérateur aux entreprises qui faisaient l'objet d'investigations et de critiques. Comme cela a déjà été précisé plus haut, c'est ce dialogue permanent avec les corps médiatiques qui a conduit à l'instauration du classement *Maala*, comme produit inspiré de la superposition entre les deux champs et en réponse au besoin des médias de disposer de « données concurrentielles » permettant la comparaison entre les entreprises.

Dans le champ médiatique, la superposition a servi de levier pour la formation d'un sous-champ de journalistes spécialisés dans le domaine de la RSE et pour l'extension des critères de couverture médiatique en matière économique. La mobilisation du champ des médias et l'influence exercée sur lui se sont également produites dans le

⁷²³ Filberg, S. (2014). Ibid., p. 2-7, 14.

⁷²⁴ Interview personnelle : Sever Plotzker. Ibid.

⁷²⁵ Journal *Calcalist* (2014, 25 juin). Le concours de l'Employeur social 2014 est lancé. Récupéré du site du journal : <http://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3634420,00.html> ; Voir aussi à propos du concours de l'Employeur social, la page internet : <http://my.calcalist.co.il/employer/> [Consultés le 8.9.15] [Hébreu]

contexte mondial. Des rédacteurs économiques – leaders d’opinion en Israël, ont été invités à participer aux conférences professionnelles du BSR américain et des rédacteurs du domaine issus de la presse mondiale furent invités à prendre la parole dans les réunions du Forum de *Maala*. Plus tard (2008-2010), les médias israéliens ont été appelés à s’auto-examiner en tant qu’entreprise commerciale et à cartographier leur propre RSE. Le journal britannique *The Guardian* servit de modèle à cet effet à travers sa rubrique de durabilité.⁷²⁶ La compagnie concessionnaire d’*Aroutz 2*, deuxième chaîne israélienne, « *Keshet* », entreprit un processus d’autocontrôle suivant les critères définis à son intention par *Maala* en collaboration avec l’association « *Agenda* » – association créée par la Fondation Ford et le *New Israel Fund* dans le but d’élargir le discours social dans les médias. Toutefois, cette initiative n’a pas été menée à terme suite à un remaniement.⁷²⁷ Parallèlement, une autre concessionnaire, « *Reshet* », fut nommée responsable de la diversité sociale et multiculturelle.

A la fin de la première décennie du XXI^e siècle, se produisit un développement significatif de la superposition des champs au sein des médias sociaux, avec l’apparition de blogs dédiés des agents de la RSE, créant autour d’eux des réseaux sociaux attentifs. Tous les bloggeurs actifs étaient des agents gradués du cours *Maala*, la plupart d’entre eux exerçant comme conseillers, membres du Forum des consultants de *Maala*. Dans ce processus, les frontières entre le champ médiatique et le champ de la RSE se sont presque complètement estompées.

3.12.2 Le champ public-gouvernemental

Israël étant un pays, petit par sa taille et informel en tout ce qui concerne les systèmes de rencontres et de relations sociales, l’organisation *Maala* et le concept de la RSE ont pu bénéficier d’une écoute et d’un intérêt auprès du secteur public dès le début de leur parcours commun. Une partie de l’ouverture d’esprit envers l’organisation représentant le champ émergent résultait de la connaissance préalable et des relations personnelles que j’avais, en tant que fondatrice de l’organisation, avec divers échelons parmi les responsables et décideurs politiques dans le secteur public, mais surtout de l’attractivité

⁷²⁶ Edition dédiée à la durabilité du journal *The Guardian*. Récupéré du site Internet : <http://www.guardian.co.uk/sustainability> ; <http://www.guardian.co.uk/sustainable-business> [Consultés le 17.2.15]

⁷²⁷ *Agenda* – Israeli Center for Strategic Communication. Récupéré du site Internet : <http://agenda.anu.org.il/english/> [Consulté le 25.11.15]

de la tribune proposée par l'organisation et du capital politique que représentait le champ de la RSE pour les dirigeants du secteur public.

Il est possible de désigner trois principaux points de superposition entre ces deux champs. Le premier est l'utilisation faite par le champ public de celui de la RSE comme source d'un nouveau capital culturel, économique et politique, l'organisation *Maala* le tenant informé en lui transmettant savoir et connaissances sur les tendances mondiales. Ce savoir permit aux décideurs politiques d'élaborer des initiatives régulatrices d'actualité comme par exemple la loi sur le groupe civil à la Knesset (2000), l'élaboration de la norme sociale (2000), et l'ordonnance de la Commission des opérations boursières sur la politique des dons et leur ampleur (2002). Le deuxième point est l'utilisation faite par le champ public de celui de la RSE et de ses contenus comme tribune et canal de développement du discours avec les dirigeants des secteurs israélien et mondial des affaires sur la responsabilité sociale, autrement géré que le discours politique officiel, et par voie de conséquence comme banc d'essai pour une réglementation volontaire *soft* (ordonnance de la Banque d'Israël sur le reporting, l'indice *Maala*, la commission Goshen sur le gouvernement d'entreprise). Le troisième point de superposition est l'utilisation faite par le champ public du langage de la RSE pour affronter et atténuer la critique sur l'affaiblissement et l'aliénation du gouvernement, en élaborant des initiatives de coopérations intersectorielles et en associant le secteur des affaires à la prise de responsabilité sur l'ensemble de la société en Israël.

Du jour de la création de *Maala* à 2010, les rencontres et interactions qui se sont produites entre les agents des champs public et de la RSE se comptent par dizaines. Les plus remarquables d'entre elles s'inscrivent dans le cadre des Conférences *Maala* et accueillirent à leur tribune des chefs de gouvernement, des ministres et des députés. La plus importante fut la Conférence *Maala* de juin 2000, évoquée au début de cette partie, organisée en collaboration avec le ministère de l'industrie, du commerce et de l'emploi dont le ministre Ran Cohen était au nombre de ses conférenciers avec Ehud Barak, alors chef du gouvernement, Yossi Sarid, ministre de l'éducation, Miki Haran, directrice générale du ministre de la protection de l'environnement et Ziva Patir, PDG de l'Institut Israélien de Normalisation. L'ouverture de la deuxième Conférence *Maala* en octobre 2001 était censée se faire par le ministre des finances Silvan Shalom. Or, à l'aube de cette même matinée, le ministre Rehavam Ze'evi fut assassiné et le ministre Silvan

Shalom dut donc annuler sa participation. Ce fut Avigdor Yitzhaki, PDG du cabinet du Premier ministre, qui rejoignit la Conférence pour transmettre le message du Premier ministre et du ministre des finances. En octobre 2007, le Président de l'Etat, Shimon Peres, choisit de prononcer son premier discours public après son investiture à l'ouverture de la Conférence *Maala*.⁷²⁸

Dès la création de *Maala*, un lien étroit se tissa entre l'organisation et le ministère de l'environnement (dont le nom fut modifié plus tard en ministère de la protection de l'environnement). Vu qu'il n'y avait pas dans l'organisation *Maala*, encore jeune, de spécialiste en matière d'environnement, son équipe trouva une partenaire au sein même du ministère. Dr. Mili Haran, conseiller scientifique en chef auprès du ministère, dont elle fut ultérieurement nommée PDG, est entrée en poste après un séjour professionnel aux Etats-Unis, où elle s'était familiarisée avec les tendances d'intégration des valeurs environnementales dans la gestion d'entreprises. Haran vit en l'organisation *Maala* une associée pour la promotion du sujet et un vecteur des idées nouvelles auprès de la communauté israélienne des affaires. Dès octobre 1999, le ministère de protection de l'environnement et *Maala* organisèrent une conférence portant sur les « Risques et opportunités financiers liés à l'environnement ». Pour la première fois furent exposés à la communauté financière israélienne, des critères d'intégration de la responsabilité environnementale traduits en opportunités commerciales, ainsi que la prise de conscience et la gestion des risques. Pour renforcer et valider les messages, des personnalités éminentes du champ mondial ont été invitées à prendre la parole en tant que principaux conférenciers. *Maala* invita par exemple Carlos Joly, Juif d'origine argentine, réfugié politique, diplômé d'Harvard, qui après avoir occupé le poste de directeur des investissements de la compagnie d'assurances norvégienne *Storebrand*, est aujourd'hui maître conférencier en investissements responsables à l'université de Toulouse.⁷²⁹ Joly fut nommé au comité de direction chargé d'élaborer les Principes pour l'investissement responsable (PRI) de l'ONU. La rencontre avec lui se fit par l'intermédiaire du BSR américain qui le recommanda comme orateur approprié à la conférence en préparation. Moins d'un an plus tard, lors de la première Conférence *Maala* en juin 2000, une session dédiée au mode de gestion environnemental dans les entreprises et au passage de la considération de l'environnement comme un

⁷²⁸ Annexe 10. Ibid.

⁷²⁹ Information sur Carlos Joly. Récupéré du site Internet : <http://www.tbs-education.fr/fr/professeurs-recherche/professeurs/professeurs-permanents-affilies/joly-carlos> [Consulté le 16.1.14]

« problème » à sa prise en considération comme valeur socio-morale, eut lieu sous l'égide et avec la participation du ministère de la protection de l'environnement.

Un autre lien étroit du champ public avec l'organisation *Maala* fut celui du ministère de l'industrie, du commerce et de l'emploi. Comme mentionné plus haut, le directeur général du ministère, Raanan Dinur, choisit le « Forum *Maala* de la RSE » comme première plateforme pour présenter le « Plan Wisconsin » au secteur des affaires, en décembre 2003. Par la suite, au cours du mois de mai 2004, une série intensive de rencontres prit place entre l'organisation *Maala* et les dirigeants du ministère de l'industrie, du commerce et de l'emploi. Ces rencontres étaient dirigées par Beni Fefferman, directeur de l'Office de la formation professionnelle et de l'équipe de recherches du ministère, avec la participation d'une représentante de cette même équipe, graduée du premier cours *Maala*. Ces rencontres portaient sur des coopérations visant à sonder les entreprises et les consommateurs à propos de la diversité au travail, sur la création d'une base de données commune au ministère de l'industrie, du commerce et de l'emploi et à *Maala*, et sur l'examen de thèmes émergents par des enquêtes périodiques. L'apogée de ces réunions fut celle conduite par le directeur général du ministère à laquelle participèrent certaines de ses personnalités officielles et des chefs d'entreprises leaders, membres de l'organisation *Maala*. Dans ses propos d'introduction, Dinur précisa : « *En tant que ministère, nos domaines d'action (sauf la réglementation et l'activité du conseiller scientifique en chef) s'orientent tous vers le social, notamment l'administration des régions en développement, l'agence pour l'emploi, le fonds d'investissements et la cartographie des priorités nationales et sociales, mais dans notre position de ministère du gouvernement il nous manque le dialogue avec la communauté des affaires... Notre but est d'approfondir ce dialogue pour élargir notre réflexion...* »⁷³⁰

Les liens et la superposition entre les champs s'étendirent à la Commission des opérations boursières. En 2005, Moshe Tery, président de la commission, prononça un discours lors de la cérémonie d'inauguration de l'indice *Maala* à la Bourse, faisant partie des « *Générateurs de valeurs boursières* » (cérémonie d'ouverture de commerce en bourse organisée à l'occasion de tout événement spécial, d'affaires ou national).

⁷³⁰ Protocole de la réunion du 4 mai 2004. Cabinet du directeur général du ministère de l'industrie. Récupéré des archives de *Maala*. A propos du communiqué à la presse sur la collaboration, voir annexe 15.

Dans ses propos, Tery déclara : « *L'inauguration de l'indice Maala est un pas important car je suis convaincu qu'il existe en Israël de plus en plus d'investisseurs privés et institutionnels qui tiennent compte des aspects sociaux et environnementaux de l'activité professionnelle des entreprises... On peut dire qu'au-delà de la demande grandissante d'investissements en entreprises socialement engagées, les forces du marché engendreront, peut-être grâce à l'indice Maala, une offre réelle et continue de sociétés proclamant une politique sociale... L'activité de diverses organisations, entre autres l'organisation Maala, sert indirectement les intérêts de la Commission des opérations boursières en créant un environnement d'affaires qui encourage les cadres et les entreprises à adopter la politique de la RSE...* »⁷³¹ Trois mois plus tard, en mai 2005, l'organisation *Maala* fut invitée par la Commission à enseigner à ses dirigeants une série d'ateliers sur la RSE : instructions, reporting et contrôle. Zohar Goshen, alors président de la Commission après Tery, prit part à la séance de la commission publique du classement *Maala* et exposa son point de vue sur les instructions du gouvernement d'entreprise.

Les exemples ci-dessus montrent que la superposition du champ de la RSE avec le champ public, sous ses aspects régulateurs, a permis grâce au dialogue et à la coopération entre les champs, la progression de la nouvelle gouvernance selon laquelle les entreprises se gèrent de manière plus responsable par « conformité volontaire ». Il s'agit d'une gouvernance régulatrice douce remplaçant la gouvernance traditionnelle basée sur l'obéissance et la coercition par antagonisme.⁷³²

Jusqu'en 2010, l'implication du législateur israélien dans le domaine de la RSE était limitée, comparée à la vague d'initiatives législatrices en Europe, comme cela a été évoqué dans la partie consacrée au développement du domaine dans le monde, et n'avait pas encouragé d'approche proactive de la RSE. Les personnes que j'ai interviewées dans le cadre de cette étude ont porté chacune un regard différent sur les relations entre le champ de la RSE et le champ public vues sous l'angle de la régulation. Sever Plotzker considère que le législateur israélien échoue dans l'orientation à donner aux aspects sociaux de l'économie parce qu'il est profondément préoccupé par tout ce qui touche à la concurrence sur le marché et soucieux de garantir le meilleur prix pour

⁷³¹ Lauterbach, B. et Kriesler, H. (2006). *Ibid.*, p. 11.

⁷³² Sitbon, O. et Donyets-Kedar, R. (2012). CSR and Clinical Legal Education: Challenging the Limits of Law. *Hamishpat* 17 (1). P. 329 (297-334). [Hébreu]

les produits et services, tandis qu'il néglige les impacts de la législation sur les schémas de l'emploi au sein de l'économie israélienne, sur la trame sociale et sur le système environnemental.⁷³³

Eli Bukspan est d'avis que le législateur israélien est raisonnablement actif dans le champ de la RSE, mais il considère son activité comme une réaction à l'« échec du marché », à l'absence d'activisme civil vis-à-vis du mode de gestion des entreprises : « *En Israël, la norme sociale n'est pas assez forte, c'est pourquoi l'intervention du législateur est nécessaire... les entreprises gardent une capacité d'amortissement et d'absorption – on compte sur les titres de demain pour amenuiser la pression sociale d'hier.* »⁷³⁴ Cette position concorde avec l'écart mentionné par Ofer Sitbon et Ronit Donyets-Kedar dans leur article, entre les rapports établis pas les entreprises et leur gestion réelle, et avec l'incapacité du consommateur moyen à juger du mode de gestion d'une entreprises selon les rapports qu'elle établit elle-même.⁷³⁵ Ce phénomène de faiblesse et de permissivité de la culture publique a conduit au renforcement de la réglementation et des procédures de contrôle du gouvernement. Toutefois, Sitbon et Kedar présentent la « nouvelle gouvernance » comme le résultat de la pression publique sur les entreprises et précisent le rôle joué par *Maala* dans ce contexte.⁷³⁶

Bukspan signale que « *La réglementation oblige de plus en plus les entreprises à prendre en considération l'ensemble des parties prenantes – conception en profondeur qui se modifie dans le droit.... En ce moment, on (les entreprises – [T.A.]) travaille davantage à combler les fossés et à gérer les risques... essentiellement en les freinant.* » Bukspan compare la rencontre actuelle entre les entreprises, le législateur et les citoyens à un pendule : « *Parfois on va trop loin, c'est le principe du pendule, il s'arrêtera au milieu.* »⁷³⁷ Pour Shamir, la réglementation et l'obéissance aux instructions en matière d'environnement, d'emploi, de gouvernement d'entreprise et d'éthique sont une autre forme de développement de l'approche de la RSE.⁷³⁸ Ofra Strauss considère la RSE et la réglementation comme les deux faces d'une même pièce.⁷³⁹ L'organisation *Maala* et le champ de la RSE ont fourni au champ public un

⁷³³ Interview personnelle : Sever Plotzker. Ibid.

⁷³⁴ Interview personnelle : Eli Bukspan, juriste, maître de conférences spécialisé en droit des entreprises (28.1.2014)

⁷³⁵ Sitbon, O. et Donyets-Kedar, R. (2012). Ibid., p. 6, 10-12.

⁷³⁶ Ibid., p. 329.

⁷³⁷ Interview personnelle : Eli Bukspan. Ibid.

⁷³⁸ Interview personnelle : Ronen Shamir. Ibid.

⁷³⁹ Interview personnelle : Ofra Strauss. Ibid.

espace d'essais, de renouvellement et de changement en tout ce qui concerne le mode de gestion socio-environnemental et la gouvernance. Il semble que pour ce qui est du reporting social, le législateur israélien ait été influencé par les tendances mondiales telles qu'elles lui ont été relayées par *Maala*. A partir de 2010, les initiatives de législation se sont multipliées en Israël et on peut certes constater une forte aliénation des normes volontaires du champ de la RSE vers le champ public par le biais d'une réglementation contraignante. Eli Bukspan dénombre au moins 20 amendements à la loi israélienne sur les sociétés depuis son entrée en vigueur en 1997.⁷⁴⁰ La loi SOX sur le gouvernement d'entreprise dont il a été question dans la partie consacrée au développement du domaine dans le monde, est entrée en application sur les banques d'Israël en 2005, sur l'ensemble des organismes institutionnels en 2006 et, dans sa version abrégée, sur l'ensemble des entreprises publiques israéliennes cotées à la Bourse de Tel Aviv en 2010.⁷⁴¹ La Commission israélienne des opérations boursières a également fixé en 2010 l'inclusion dans rapports périodiques des entreprises publiques, d'un compte rendu sur les risques environnementaux ayant ou susceptibles d'avoir une influence conséquente sur l'entreprise.⁷⁴² L'amendement numéro 16 de la loi sur les sociétés adoptant la plupart des recommandations de la Commission Goshen sur le gouvernement d'entreprise, entra en vigueur et ce, quatre ans après leur intégration au classement *Maala*.⁷⁴³ Cet amendement vise à équilibrer les forces entre les personnes ayant pouvoir de décision, les actionnaires et le conseil d'administration, en cédant une partie des pouvoirs des personnes influentes aux actionnaires minoritaires et en les faisant participer aux décisions de l'entreprise. En fin 2012, le Contrôleur des banques émit une directive obligeant toutes les institutions bancaires en Israël à présenter un

⁷⁴⁰ Interview personnelle : Eli Bukspan. Ibid.

⁷⁴¹ Circulaire de la Banque d'Israël aux sociétés bancaires (2005, 5 décembre). Récupéré du site officiel de la Banque d'Israël : http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/pikuah/hoz_sup/H2175.pdf [Consulté le 17.2.15] ; Commission des opérations boursières. (Rapports périodiques, amendement) (2009 – 5769 [calendrier hébraïque]). Projets d'amendement des Instructions sur les titres de valeur soumis aux remarques du public. Récupéré du site officiel de la Commission : http://www.isa.gov.il/Download/IsaFile_3607.pdf [Consulté le 20.4.15]. [Hébreu]

⁷⁴² Rapport de la Commission de révision de l'examen du modèle de reporting des affaires de l'entreprise dans leurs prévisions et leurs dérivés. Récupéré du site de la Commission des opérations boursières : : http://www.isa.gov.il/%D7%94%D7%95%D7%93%D7%A2%D7%95%D7%AA%20%D7%95%D7%A4%D7%A8%D7%A1%D7%95%D7%9E%D7%99%D7%9D/Reports/177/Documents/IsaFile_54.pdf#search=%D7%94%D7%A9%D7%A4%D7%A2%D7%95%D7%AA%20%D7%A1%D7%91%D7%99%D7%91%D7%AA%D7%99%D7%95%D7%AA (21), § 6.3.1 [Consulté le 20.4.15]. [Hébreu]

⁷⁴³ Lois sur les sociétés (amendement n° 16) (2011 – 5771 [calendrier hébraïque]). Récupéré du site Internet : http://law.huji.ac.il/upload/496_3_1.pdf [Consulté le 20.4.15]. [Hébreu]

rapport RSE.⁷⁴⁴ Cette aliénation par le champ public du champ de la RSE, ne s'était pas produite dans les entreprises ni dans le champ des affaires, qui n'étaient pas encore prêts à cela. La vaste activité de *Maala* pour l'établissement du champ et celle de ses agents ont préparé le champ des affaires à accepter les nouvelles exigences réglementaires, une fois les entreprises équipées de mécanismes de gestion, de mesures et de reporting, et le sous-champ des consultants fin prêt à leur fournir ses services.

L'évolution des relations entre le champ public et celui de la RSE laisse voir le passage de l'approche incrédule du style « *On verra bien ce que cela donne* » aux essais d'appropriation du domaine public-officiel. Nissan Limor est convaincu de l'influence particulièrement grande du champ de la RSE sur le champ public ainsi amené à avoir des exigences vis-à-vis des entreprises et à agir énergiquement pour associer les entreprises à la prise de responsabilité sur l'ensemble de la société en Israël. Cette exigence trouva son expression, comme déjà mentionné, aussi bien dans la politique du gouvernement et la réglementation, que dans des événements tels que les cérémonies de remise de prix aux entreprises et à leurs propriétaires ou les actes nationaux comme l'allumage de l'une des torches du Jour de l'Indépendance rendant hommage à la contribution à la société et au bénévolat. Cette « accolade » du champ public avec celui de la RSE est également ressentie en termes d'externalisation ou de partage de la responsabilité sociale au sens large, de l'Etat vers le secteur des affaires.

Cependant, le renforcement de la réglementation a également soulevé la question du changement à venir dans le champ de la RSE qui lui, repose sur l'approche volontaire et se situe au-delà de l'obéissance aux articles de loi. Galia Maor affirme qu'une réglementation renforcée fera entrer certaines entreprises dans le champ, mais qu'elle risque de faire baisser le seuil d'application parce qu'elle traite des échecs du marché et crée des normes de seuil minimum.⁷⁴⁵ Gabriela Shalev témoigne de la confusion, voire dans une certaine mesure, de la frustration, engendrée par le renforcement de la réglementation : « *En ce qui concerne la banque, on oublie souvent qu'elle doit gagner de l'argent. Pourquoi existe-t-elle ? Seulement pour appliquer la réglementation ?* »

⁷⁴⁴ Contrôleur des banques. Instructions de reporting au public (8/15[2]) : Rapport RSE. Récupéré du site de la Banque d'Israël :

<http://www.boi.org.il/he/BankingSupervision/SupervisorsDirectives/2015/655.pdf> [Consulté le 17.2.15]. [Hébreu] ; Circulaire de la Banque d'Israël, Contrôleur des banques – Politique et régulation, adressée aux sociétés bancaires et sociétés de cartes de crédit :

<http://www.boi.org.il/he/BankingSupervision/LettersAndCircularsSupervisorOfBanks/HozSup/h2311.pdf> [Consulté le 17.2.15]. [Hébreu]

⁷⁴⁵ Interview personnelle : Galia Maor. Ibid.

Pour servir le public ? ou aussi pour faire des bénéfices ? » Toutefois, tout comme Bukspan, elle aussi prend l'image du pendule pour justifier la réglementation renforcée : « *C'est l'effet de pendule – pour assimiler, il faut aller jusqu'à l'extrême... en fin de compte, tout cela (la réglementation) tourne à l'avantage de l'entreprise... qui... en tirera finalement plus de profit, le soutien des investisseurs, des clients et de ses employés...* »⁷⁴⁶ Ofra Strauss considère la superposition avec le champ officiel-public comme une partie du processus de maturité de l'Etat d'Israël et de l'économie israélienne : « *Cela prendra du temps pour qu'ils apprennent (le champ public et celui des affaires – [T.A.]) à travailler ensemble comme aux Etats-Unis.* »⁷⁴⁷

Une autre explication à l'ouverture du champ public et à la concrétisation de la superposition entre les champs est perceptible dans la place centrale du nationalisme au sein des processus de glocalisation qu'ont traversés l'économie israélienne en général et le champ local de la RSE en particulier. L'organisation *Maala* et le champ de la RSE ont favorisé le renforcement des liens mondiaux de l'Etat d'Israël et contribué à ses processus de glocalisation sur le plan national.

Au cours des années 2008-2009, le gouvernement israélien a accompli une démarche d'adhésion à l'OCDE. Ce processus, coordonné par le bureau de planification politique au sein du cabinet de Premier ministre, était lié à un examen de faisabilité très strict conduit par l'OCDE en Israël. Parmi les paramètres examinés se trouvaient le niveau assimilé de durabilité dans la politique du gouvernement et au sein du secteur des affaires et le niveau de transparence et de gouvernance caractérisant le travail du gouvernement. L'organisation *Maala* fut alors priée, aussi bien par le ministère de la protection de l'environnement que par le bureau de planification politique du cabinet du Premier ministre, de se faire interviewer par le comité d'experts venu en Israël à cet effet et de présenter les résultats de son activité ainsi que les performances du champ de la RSE : le classement *Maala* et ses résultats, le nombre et la nature des entreprises émettrices de rapports RSE, les thèmes spécifiques à la RSE en Israël. Les relations de *Maala* avec les organisations mondiales, l'adhésion de *Maala* au Pacte Mondial et la

⁷⁴⁶ Interview personnelle : Gabriela Shalev. Ibid.

⁷⁴⁷ Interview personnelle : Ofra Strauss. Ibid.

connaissance des principes directeurs de l'OCDE pour la responsabilité sociale des entreprises constituèrent un élément déterminant dans leur évaluation d'Israël.⁷⁴⁸

3.12.3 Le champ juridique

Les juristes membres de la commission publique chargée de définir les grandes lignes du classement et de l'indice *Maala*, observent la superposition du champ juridique avec celui de la RSE en deux points. L'un est le paragraphe 11 de la loi israélienne sur les sociétés qui stipule que « l'objectif de l'entreprise est d'agir selon des considérations commerciales visant à générer ses profits, tout en ayant la possibilité dans le cadre de ces considérations, de prendre en compte, entre autres, les intérêts de ses créanciers, de ses employés et ceux du public... De même, une entreprise a le droit de faire don d'une somme raisonnable pour une cause appropriée, même si le don ne s'inscrit pas dans le cadre desdites considérations commerciales, si une clause a été rédigée à cet effet dans ses statuts. »⁷⁴⁹ L'interprétation élargie de cet article tient compte, dans la définition de « l'objectif de l'entreprise », des intérêts des diverses parties prenantes de l'entreprise (et non seulement de ses actionnaires) ; ainsi elle permet un don même si celui-ci n'est pas directement compatible avec l'objectif commercial mais répond aux objectifs des diverses parties prenantes de l'entreprise. Le deuxième point réside dans le renforcement de la réglementation comme détaillé plus haut, imposant aux entreprises l'investissement et le reporting sur la gestion de leurs impacts environnementaux, éthiques et sociaux. Shalev précise : « *je peux dire avec certitude que lorsqu'on parle de la banque, il s'agit de l'ensemble des parties prenantes : actionnaires, employés, fournisseurs, tout l'ensemble...* » Selon elle, l'approche des parties prenantes, prise au sens large, convient aux entreprises publiques mais pas aux sociétés privées.⁷⁵⁰ Pour Eli Bukspan en revanche, la loi israélienne sur les sociétés est fondamentalement capitaliste. Bukspan affirme que bien que le droit israélien ait traversé une évolution-révolution, celui-ci n'a pas encore élaboré de processus associant les conceptions individualiste et sociale, et qu'il se trouve à la croisée des chemins quant à la nature et au quota des considérations sociales – comme la solidarité et la prise en compte d'autrui, à examiner dans le cadre des contrats et du droit des sociétés. Bukspan décrit

⁷⁴⁸ Principes directeurs RSE de l'OCDE pour les entreprises multinationales. Récupéré du site Internet de l'OCDE : <http://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/> ; http://mneguidelines.oecd.org/MNEguidelines_RBCMatters.pdf [Consultés le 17.11.15]

⁷⁴⁹ Lois sur les sociétés, article 11(a). (1999 – 5759 [calendrier hébraïque]). Récupéré du site Internet : http://www.nevo.co.il/law_html/Law01/139_002.htm#Seif11 [Consulté le 17.11.15]. [Hébreu]

⁷⁵⁰ Interview personnelle : Gabriela Shalev. Ibid.

la « tentation d'imputer » à l'institution entrepreneuriale la responsabilité de conserver et d'établir diverses valeurs sociales, et met en garde contre un excès de responsabilité qui, incombant aux entreprises, ne tiendrait pas compte des objectifs principaux du droit des sociétés (gains et protection des investisseurs). Toute atteinte à cet équilibre risquerait, selon lui, d'affaiblir l'institution entrepreneuriale.⁷⁵¹

Sur le plan mondial, le débat juridique universitaire relatif à l'objectif d'une entreprise commerciale oppose deux pôles – le pôle rationnel qui se concentre sur la production de dividendes aux actionnaires de l'entreprise et le pôle socio-éthique qui considère l'entreprise comme une entité avec des objectifs sociaux et une vaste responsabilité vis-à-vis de toutes ses parties prenantes. Face à ce débat, celui qui se tient sur le plan israélien est plus restreint et sans dichotomie. Il part du principe que toute entreprise est une entité publique à fonction sociale. Cet axiome est issu des fondements socialistes des premières institutions économiques comme cela a été précisé plus haut, d'une conception nationale de la citoyenneté de l'entreprise et de l'exposition grandissante des entreprises dans le cadre du développement du champ en Israël.

3.12.3.1 Communauté des avocats israéliens

Dans le débat sur la superposition avec le champ juridique, la communauté des avocats israéliens occupe une place d'autant plus particulière que cette communauté s'inscrit également dans le champ des affaires. En effet, celle-ci fut d'abord réservée et son rythme quant à l'adoption des valeurs de la RSE plus lent que celui de la communauté des experts comptables par exemple, et bien évidemment que celui de la communauté américaine des avocats. Tandis que les plus grands cabinets américains se voyaient déjà comme des sociétés commerciales et à ce titre, présentaient des rapports sur les conditions d'emploi, la diversité au travail, le bénévolat et les dons, les cabinets israéliens ont continué à fonctionner en privé, ne prêtant attention qu'aux seuls intérêts de leurs clients et non à celui du public. En dix ans d'existence de *Maala* comme organisation de membres, seuls quatre cabinets d'avocats l'ont rejointe, tandis que tous les autres se sont coupés du champ de la RSE. Deux d'entre eux ont ensuite quitté l'organisation et ne sont restés, comme agents actifs, que les cabinets Gornitzky & Co. et Herzog-Fox-Ne'eman. Tandis que le champ juridique mondial avait assimilé le fait

⁷⁵¹ Interview personnelle : Eli Bukspan. Ibid.; Bukspan, E. (2007). *The Social Transformation of Business Law*. The Harry and Michael Sacher Institute for legislative Research and Comparative Law. Jerusalem: Hebrew University, Faculty of Law, p.6-7 .

que l'argumentation juridique devait aussi tenir compte des aspects publics de l'ensemble des parties prenantes, la position juridique admise en Israël restait conservatrice, à savoir que ces aspects n'entraient pas dans leurs considérations. Les juristes israéliens, avocats d'affaires et la plupart des conseillers juridiques auprès des entreprises, avaient préféré adhérer à l'approche hétéronome de conformité, se confinant au respect des exigences de la loi, et avaient du mal à accepter la doxa volontaire hétérodoxe se réclamant de critères qui dépassaient les exigences de la loi. Cette position s'exprima en bon nombre d'occasions. La plus mémorable se produisit sur le thème de l'emploi d'ouvriers de sous-traitance dans les usines de la mer Morte. Une enquête de l'émission de télévision « *Uvda* » en juin 2004, titrée « Or blanc, sale travail » (*Zahav lavan, avoda ch' hora*) dénonçait le phénomène des classes au sein des employés des usines et les abus d'anciens employés syndicalisés envers les employés de sous-traitance. Les juristes de l'*Israel Corporation*, société mère des usines de la mer Morte, ont tenté d'empêcher la diffusion du reportage en prétendant que les employés de sous-traitance n'étaient pas des employés des usines, c'est pourquoi la responsabilité de leurs conditions de travail ne leur incombait pas à elles, mais aux sous-entrepreneurs. Bien que légalement parlant, leurs arguments étaient fondés, la situation juridico-légale n'était pas pertinente. La courte vue des juristes se limitant à ne pas voir l'environnement changeant des affaires, a conduit à l'intensification de la critique publique et médiatique, et par la suite à une action globale du groupe de l'*Israel Corporation* qui mit en place une commission d'audit interne afin d'examiner tous les contrats de ses employés ainsi que ses accords avec les fournisseurs.⁷⁵² On rencontre une autre expression de cette vision juridique hétéronome dans l'opposition d'une partie des conseillers juridiques à dévoiler volontairement les données de rapports de durabilité des entreprises.

L'orientation juridique en Israël est actuellement encore tournée vers la gestion des risques et dénuée de la dimension publique et sociale, mais elle est en cours de changement. Les événements des usines de la mer Morte, les conditions de travail des caissières dans les chaînes de distribution alimentaire, le salaire des serveurs, les mauvais traitements infligés aux animaux dans les usines alimentaires, la responsabilité des cadres dans la pollution de l'environnement, le syndicat d'ouvriers et autres crises

⁷⁵² Emission *Uvda avec Ilana Dayan* (Réalisation) (2004, 9 juin). Reportage d'enquête « *Or blanc, sale travail* », Mise en scène : Tali Shemesh. Récupéré du site Internet : <https://vimeo.com/36272133> [Consulté le 30.6.15]

ont fini par étendre le discours sur la responsabilité sociale et environnementale à la scène juridique. L'infiltration du discours a tant et si bien suivi son chemin qu'il est entré ces dernières années dans les sujets de cours s'adressant aux cadres en charge de fonction, ainsi que dans les législations touchant aux services après-vente, aux impacts environnementaux, à l'éthique, aux consommateurs, aux détenteurs d'obligations, au salaire des cadres supérieurs, etc. Tout cela permet de comprendre que la conception de la gestion est intégrative, qu'il faut tenir compte de toutes les parties prenantes et que le conseil juridique évolue. Ainsi, certains cabinets d'avocats parmi les plus grands en Israël ont ouvert des départements dédiés, tournés vers la gestion des risques dans les domaines de la qualité de l'environnement, la chaîne logistique et l'emploi dans les entreprises. Toutefois, il ne s'agit certes que de quelques, peu nombreux, cabinets d'avocats en Israël. Shalev, née en 1941, constate un écart au niveau de la conception et de l'activité sociales, entre les jeunes et anciennes générations d'avocats. « *Les avocats d'affaires que je connais (de ma génération)... se soucient seulement des intérêts purs et durs de leurs clients... En revanche, les avocats plus jeunes,... les meilleurs avocats, diplômés des plus brillantes universités, s'orientent vers l'assistance juridique et sociale dans le cadre d'associations, la défense publique, l'écologie, etc...* »⁷⁵³

Le Barreau israélien, en tant qu'organisme officiel, professionnel, réunissant les avocats d'Israël et habilité à leur octroyer le permis d'exercer, est également resté hors du champ de la RSE, sauf lors de l'instauration en 2002, environ quatre ans après la création de *Maala*, du programme « *Sa'har Mitzvah* », programme *pro bono* d'assistance juridique aux plus défavorisés.⁷⁵⁴ Depuis, mise à part la participation des membres du Barreau à cette initiative, les plus grands cabinets israéliens ont adopté maintes entreprises d'action *pro bono* et de bénévolat.

⁷⁵³ Par exemple : le cabinet d'avocats *Shibolet*. Récupéré du site Internet : <http://www.shibolet.com/practice-area/environment-cleantech-and-climate-change/> ; ou *Herzog-Fox-Ne'eman*. Récupéré du site Internet : <http://www.hfn.co.il/practice/environment-climate-change/main> Gabriela Shalev, *Ibid.*

⁷⁵⁴ Israel Bar Association. *Schar Mitzvah – The Israeli Bar Association Pro Bon Program*. Récupéré du site Internet : <http://www.israelbar.org.il/english.asp> [Consulté le 1.12..15].

3.12.4 Influence du champ de la RSE sur le secteur social en Israël⁷⁵⁵

L'organisation *Maala*, dans sa définition juridique, et conformément aux conditions de son enregistrement, est une organisation à but non lucratif, volontaire, résultant d'une initiative sociale qui en tant que telle appartient au secteur social, volontaire – le troisième secteur en Israël. Cependant, son implantation au cœur du champ local des affaires, ses bénéficiaires et sociétés membres, son activité en leur sein et son identification dans les milieux d'affaires, l'ont définie dans les faits comme une créature hybride, une « organisation commerciale volontaire », principal agent dans le champ local de la RSE. De cette identité est née une dissonance structurée dans la relation du secteur social à l'organisation *Maala*. Du point de vue des organisations de la société civile et du troisième secteur en revanche, l'organisation *Maala* remettait en question leurs contours et le processus qu'elles ont traversé dans leur considération du champ de la RSE, fut complexe.

Du point de vue des entreprises, l'organisation *Maala* était la leur, tandis qu'elles voyaient les organisations du secteur bénévole et de la société civile, en particulier celles de groupes de pression, un facteur d'opposition, menaçant et inquiétant.

La société civile étant hétérogène et décentralisée par définition, une distinction se fit entre les organisations d'aide humanitaire qui ont vu dans le champ de la RSE et dans l'organisation *Maala* une source éventuelle d'extension de financement philanthropique, et les organisations de groupes de pression civils qui se souciaient des aspects sociaux et se sont sentis menacés par l'activité de *Maala*. Dans la structure politique, pluripartite d'Israël, où règne un ordre du jour politico-sécuritaire, le pouvoir d'opposition de la gauche politique est affaibli, il se centralise dans ses positions économiques, il se dissipe et s'apaise dans ses positions sociales.⁷⁵⁶ Cet état de fait a cédé le rôle de la gauche sociale aux groupes de pression de la société civile, qui voyaient dans le champ émergent de la RSE une initiative capitaliste, manipulatrice et

⁷⁵⁵ Etant donné la multitude de termes se rapportant aux organisations volontaires non gouvernementales, j'ai choisi le terme général de « secteur social », admis dans son sens le plus large par les trois secteurs de la société : public, commercial et social. Alternativement, j'utilise aussi le terme d'« organisations volontaires » dans une considération plus individuelle de ces dernières.

Tamar Barkay : *Gouvernance et réglementation environnementale en Israël – Loi sur les bouteilles consignées comme étude de cas*. « Le terme de 'secteur volontaire' désigne l'espace social d'action dans lequel agit un large éventail d'acteurs qui ne sont ni du gouvernement ni du secteur public ni de celui des affaires. Dans le discours universitaire et public, cet espace est également appelé le « troisième secteur » et la « société civile », si ce n'est que ces autres notions se réfèrent à des contextes et à des racines théoriques qui n'engagent pas forcément la notion de « secteur volontaire ».

⁷⁵⁶ Sternhell, Z. (1986). Ibid., p. 303, 224-225, 402-403.

menaçante. Malgré cette distinction, on peut diviser d'une manière générale, la relation du secteur social volontaire au champ de la RSE et à l'organisation *Maala* en trois étapes – d'abord crainte et opposition ; ensuite, ambivalence avec une réponse partiellement favorable aux côtés d'une critique âpre ; et enfin, acceptation et participation.

Dans la **première étape**, celle de la création de *Maala*, des leaders représentants des organisations volontaires ont été associés au dialogue sur l'examen de faisabilité relatif à l'organisation naissante. Les réactions étaient réservées. Les chefs de ces organisations acceptaient l'idée de *Maala* par respect pour les facteurs de financement – Fondation Kahanoff et Fondation Ford, qui investissaient également chez eux, et aussi par curiosité d'étudier la nouvelle tendance notamment comme source de financement, tandis que leurs membres actifs exprimaient leur réserve à grand bruit, et surtout leur lourde suspicion quant aux motivations des entreprises. Aaron Back, directeur de la Fondation Ford Israël, en relation étroite avec les organisations, a exprimé avec compréhension leurs craintes : « *A quel point le changement dans le secteur commercial est-il réellement profond ?* », « *Peut-être s'agit-il seulement d'une activité de relations publiques !* » « *Mieux vaut que les entreprises examinent leurs propres comportements avant d'investir dans la société.* »⁷⁵⁷ Cette réserve était en partie ancrée dans les missions que s'étaient fixées les organisations dont certaines œuvraient contre les entreprises et n'étaient pas capables de changer d'attitude pour s'aider d'elles ; mais essentiellement, elle était issue de la crainte d'une emprise de l'approche des affaires sur les associations. Par analogie, il est possible d'assimiler cette crainte aux réticences de *Maala* à faire participer les représentants des organisations sociales à ses rencontres.⁷⁵⁸ Dans les deux cas, un effort a été fait aussi bien par *Maala* que par les organisations bénévoles, pour définir les limites du champ (ce qui a contraint à repousser des agents de champs étrangers de crainte que leur présence ne crée la confusion et ne brouille les limites du champ et sa doxa).

Le Prof. Benyamin Gidron, qui a dirigé le Centre de recherches du Troisième secteur à l'université Ben-Gourion, précise qu'il a personnellement commencé à s'intéresser au domaine de la RSE en tant que nouvelle source de financement du troisième secteur, et que ce n'est que plus tard qu'il s'est intéressé à comprendre la tendance à l'implication

⁷⁵⁷ Interview personnelle : Aaron Back. Ibid.

⁷⁵⁸ Shamir, R. (2002). Ibid.

qu'exprimait le secteur des affaires dans le cadre du domaine. Gidron définit les opposants comme des « puristes » qui craignaient que les associations ne perdent leur approche sociale si elles ouvraient la porte à un tel engagement de la part des entreprises : « *l'ouverture de leurs portes à l'engagement sociétal conduirait à la perte des valeurs et de l'identité des associations.* »⁷⁵⁹ Nissan Limor affirme que les organismes de société civile n'ont jamais compris le concept de la RSE, pas plus que l'organisation *Maala* : « *Les organismes attendaient de Maala qu'elle fonctionne comme source de financement ou au moins comme intermédiaire philanthropique à leur avantage.* »⁷⁶⁰ Cependant, *Maala* n'a jamais eu vocation de remplir ce rôle, et dès que cela fut clair pour les organismes et associations, ils se sont faits les critiques du champ en l'attaquant sur son essence et sur ses missions.

Dans la **deuxième étape**, quand *Maala* a commencé à appliquer le principe du dialogue et s'est adressée aux organismes dont elle comprenait qu'ils étaient ses parties prenantes et celles des entreprises, ceux-ci acceptèrent l'invitation à se rendre aux séances de délibération de l'organisation et aidèrent à perfectionner les instruments du dialogue comme la norme sociale, le code *Maala* pour la gestion de la responsabilité sociale et le classement *Maala*. A ce stade, le regard porté par les participants était ambivalent. D'un côté, ils étaient venus apporter leur contribution, leurs connaissances et leurs vues, voire influencer les produits ; de l'autre, ils continuaient à être sur leurs réserves, méfiants, et maintenaient une position hétérodoxe en attaquant et défiant les instruments qu'ils avaient eux-mêmes contribué à développer. Par exemple, l'organisme « *Kav laOved* », dont l'activité porte sur les droits des travailleurs et la représentation des employés lésés,⁷⁶¹ a volontiers accepté de recevoir dans ses locaux, une visite dans le cadre du cours *Maala*, à la requête de l'organisation, a exposé aux participants sa façon de travailler, donné des exemples de plaintes et de litiges dont il s'occupait et participé aux réunions débats sur le code de gestion sociale. Pourtant, il ne s'est pas privé d'attaquer dans les médias, les résultats du classement *Maala*, en prétendant que celui-ci ne reflétait pas les revendications des travailleurs ni la violation de leurs droits par l'entrepreneur. L'organisme « *Adam, Teva veDin* » qui animait en

⁷⁵⁹ Interview personnelle : Benyamin Gidron, Chef du Centre de recherches du Troisième secteur à l'université Ben-Gourion de 1997 à 2009 (1.12.2013)

⁷⁶⁰ Interview personnelle : Nissan Limor. Ibid.

⁷⁶¹ Récupéré du site de l'organisme *Kav LaOved* : <http://www.kavlaoved.org.il/en/> [Consulté le 29.12.15]

collaboration avec *Maala* et ses entreprises membres, des forums restreints de promotion d'un mode de gestion environnemental responsable au sein des entreprises, notamment concernant le traitement des déchets, a publié chaque année son « rapport sur la pauvreté environnementale » dans lequel il condamnait parfois ses partenaires-entreprises pour dégâts causés à l'environnement.⁷⁶² Cette double attitude constitua un défi pour le champ de la RSE et conduisit au développement et au perfectionnement des instruments et des performances dans le champ. A ce stade de participation aux rencontres débats, on a commencé à recevoir des demandes de représentants d'organismes sociaux qui, ayant décelé la valeur ajoutée que leur apporterait une connaissance plus approfondie du champ de la RSE, souhaitaient s'inscrire au cours *Maala*. L'organisation *Maala* accéda à ces demandes tout en veillant à maintenir le taux de participation de ces organismes assez bas de façon à garantir la dominance du discours d'affaires. Les résultats obtenus au cours *Maala* par les représentants des organismes ont amenés ces derniers à développer des programmes spécialement dédiés aux entreprises, qui donnèrent naissance à certains partenariats entre eux et le secteur des affaires. Parallèlement, les invitations à donner des conférences dans les divers forums des organismes sociaux se multiplièrent auprès de l'équipe de *Maala*. « *Le cours dispensé par Maala a enseigné aux organisations comment établir des contacts. Par exemple, l'ONG Adam Teva veDin a appris qu'elle pouvait recevoir mais aussi donner. Ils ne sont pas venus demander des fonds. Ils ont continué à rendre visite aux sociétés mais ont aussi trouvé un canal permettant d'instruire les entreprises et d'étendre leur influence* » affirme Nissan Limor.⁷⁶³

Le rapprochement entre le champ de la RSE et les organismes du secteur volontaire, a été rendu possible tant que l'organisation *Maala* servait d'intermédiaire et de facilitateur. Malgré cela, un écart sérieux a persisté entre les agents de la RSE et ceux des organismes du troisième secteur, écart qui empêcha un dialogue ouvert et en profondeur entre eux.

Dans la **troisième étape**, suite à la persévérance de *Maala* à associer les divers organismes au développement des instruments, à élargir les rencontres fondées sur le discours intersectoriel et à convier les représentants à prendre la parole face à des

⁷⁶² Récupéré du site de l'organisme *Adam, Teva veDin* : [http://www.adamteva.org.il/Uploads/dbsAttachedFiles/dochoni2008\(1\).pdf](http://www.adamteva.org.il/Uploads/dbsAttachedFiles/dochoni2008(1).pdf) [Consulté le 29.12.15]

⁷⁶³ Interview personnelle : Nissan Limor. Ibid.

forums d'affaires, le niveau de méfiance a baissé et une voie s'est ouverte vers des coopérations institutionnalisées sur la base d'intérêts communs. Les entreprises commerciales et leurs directeurs, à l'initiative de *Maala*, se sont rendus sur le terrain pour mieux connaître les organismes sociaux actifs et leurs besoins ; les organismes furent conviés à prendre part à l'élaboration des processus de réflexion dans les entreprises ; certains d'entre eux ont décelé le potentiel de capital symbolique et économique susceptible de leur être octroyé par leur coopération avec *Maala*, et compris que le contact avec les entreprises ferait avancer leurs objectifs rapidement et efficacement, parfois bien plus que l'activité qu'ils pratiquaient depuis des années. La surface de superposition institutionnalisée entre le champ de la RSE et le secteur social s'est formée via la commission du classement *Maala*, les représentants du secteur ayant alors été invités avec les agents du champ public et du champ universitaire, à définir avec les agents du champ de la RSE, les critères de référence du classement *Maala*. Cette collaboration concrétise la superposition créée entre les champs et les secteurs, la « principale porte d'accès » au champ de la RSE ayant été constituée en collaboration avec les agents des champs et secteurs superposés, sous la conduite de *Maala*.

Un autre jalon important de l'influence réciproque est marqué par la création de l'organisation *Shitufim*, fondée en 2006 par des philanthropes et entrepreneurs sociaux d'Israël, d'Europe et des USA, sous la présidence de Ronny Douek (fondateur de *Zionut 2000*). La vision de cette organisation était de créer une société civile qui instaurerait un nouveau discours unissant les organismes sociaux, les ministères, les entreprises et les philanthropes en Israël. *Maala* fut invitée à prendre part à l'élaboration stratégique de la création de *Shitufim*. En tant que PDG de *Maala*, j'ai été désignée par les membres du comité conseil qui accompagnait le processus. Il est possible de situer la création de cette nouvelle organisation à l'interface entre le champ de la RSE, et les champs public et social comme cela sera démontré plus loin.

L'influence du champ de la RSE sur le secteur social est décelable à travers les organisations volontaires spécialisées, créées dans son cadre mais ayant constitué une branche de développement direct de *Maala* et du champ de la RSE. Certaines sont nées à l'interface entre le champ des affaires et le champ volontaire et cette double appartenance a constitué leur habitus. Parmi les plus remarquables d'entre elles on trouve l'organisation *Midot* qui examine et classe les associations selon leur degré d'efficacité. Elle fut fondée sur l'initiative personnelle et sociale de Tzvika Aren, sous

l'égide et avec la coopération de la société d'investissements *Meitav* qui voyait en *Midot* l'expression de la RSE. Le modèle d'action de *Midot* reposait sur le classement *Maala* et la plupart des membres du comité directeur de l'organisation étaient auparavant pour certaines, et encore pour d'autres, membres du comité directeur de *Maala*. La personne de *Meitav* chargée des relations avec *Midot* était une diplômée du cours *Maala*. Jacob Burak (ancien PDG de *Maala*) rejoignit *Midot* un an après sa création, comme principal facteur de financement et PDG. Il précise que les défis de *Midot* tels qu'ils ont été décrits, le plan de travail de l'organisation, la sélection des membres du comité directeur et l'assurance dans la voie à suivre – furent conçus et définis en s'inspirant de *Maala*. Le modèle de gouvernance volontaire du classement *Maala* fut pour l'organisation un obstacle dans son mode de gestion face aux associations, car à la différence des entreprises, qui avaient accepté le classement *Maala* comme une voie d'accès au champ de la RSE, les associations s'opposaient au classement *Midot* ; elles y voyaient une tentative de coercition du mode de gestion d'affaires et ne le reconnaissaient pas.⁷⁶⁴ De même, l'organisation *Kav LaOved*, fondée comme organisme d'employeurs pour la promotion de l'emploi des universitaires arabes, était le fruit de la maturité du secteur des affaires après que ce dernier ait compris la RSE. L'organisation *Kav Mashvé* a été fondée par Irit Tamir, précédemment PDG de *Maala* dès la deuxième année de sa création et pendant les cinq ans de sa mise en place.⁷⁶⁵ D'autres organisations furent créées ou réorganisées sur la base de l'approche de la RSE et selon la conception de *Maala* ; l'association *Yadid* pour la réduction des écarts sociaux et la promotion des capacités économiques des populations défavorisées, a aidé nombre de citoyens à faire valoir leurs droits sociaux grâce à un déploiement national de « centres de droits ». Ces centres sont situés au sein d'entreprises commerciales et financés par elles, et l'association y dispense ses services aux employés de l'entreprise. De plus, *Yadid* a créé une unité spéciale aidant les entreprises à développer des services et processus de prélèvements conviviaux et sociaux, évitant d'avoir recours aux actions en justice, onéreuses et conflictuelles, contre les débiteurs.⁷⁶⁶ L'association *Access Israel* se consacrant à l'accessibilité des sites et entreprises aux personnes à mobilité réduite, a mis au point des processus

⁷⁶⁴ Récupéré du site de l'organisation *Midot* : <http://www.midot.org.il/english> [Consulté le 20.3.14]

⁷⁶⁵ Récupéré du site de l'organisation *Kav Mashvé* : <http://www.kavmashve.org.il/> [Consulté le 20.3.14]. [Hébreu]

⁷⁶⁶ Récupéré du site de l'association *Yadid* : <http://www.yedid.org.il/english> [Consulté le 20.3.14]

d'accessibilité en collaboration avec des sociétés commerciales et avec leur financement – activité qui, elle aussi, fut coordonnée par une ancienne employée de *Maala*.⁷⁶⁷ Une autre organisation du même style était le Forum israélien pour la diversité au travail, coalition tri-sectorielle (affaires, public, social) pour l'intégration à l'emploi des diverses populations.⁷⁶⁸

La plupart des personnes interrogées dans le cadre de cette étude considèrent l'influence du champ de la RSE et de l'organisation *Maala* sur la société civile israélienne comme secondaire. Jonathan Menuhin a exprimé sa déception vis-à-vis de la majorité des organismes de société civile restés en dehors du domaine de la RSE et qui, selon lui, n'ont pas réussi à comprendre qu'il s'agissait d'un instrument générateur de changement sur le plan moral œuvrant dans le respect et la coopération.⁷⁶⁹ Shira Herzog affirme quant à elle qu'une grande partie du développement des organisations du troisième secteur et de la société civile en Israël, comme la gouvernance ou la capacité à toucher de nouveaux facteurs de financement, n'ont pas de rapport avec le développement de l'organisation *Maala*, et que toutefois, l'influence capitale de *Maala* sur le secteur social fut sa contribution au changement du discours : « *Un nouveau discours a été créé, par lequel aucune des parties ne renonce à ses principes ni à ses valeurs, et l'aspiration est née de trouver des solutions communes.* » Selon elle, « *Maala a diffusé à la société civile l'apprentissage du monde des affaires qu'elle n'aurait peut-être pas eu autrement, et consolidé la compréhension et la considération des entreprises commerciales vis-à-vis de la société civile.* »⁷⁷⁰ Raya Strauss considère également l'extension du discours et la création de partenariats comme l'influence principale de *Maala* sur le secteur social : « *Elle (Maala) a offert une stratégie alternative, enseigné comment créer des partenariats. Nous étions une île isolée. Elle a changé le discours dans le monde des affaires.* »⁷⁷¹ Burak en revanche, considère que *Maala* a avant tout servi la société israélienne du simple fait de son exigence que les entreprises la prennent en considération, ce qui a ensuite conduit celles-ci à percevoir les dimensions sociales de leurs activités et à cumuler leur capital (symbolique).⁷⁷²

⁷⁶⁷ Récupéré du site de l'association *Access Israel* : <http://www.aisrael.org/?CategoryID=1304> [Consulté le 20.3.14]

⁷⁶⁸ Récupéré du site du *Israeli Forum for Diversity Hiring* : <http://www.diversityisrael.org/il/> [Consulté le 20.3.14]

⁷⁶⁹ Interview personnelle : Jonathan Menuhin. Ibid.

⁷⁷⁰ Interview personnelle : Shira Herzog. Ibid.

⁷⁷¹ Interview personnelle : Raya Strauss. Ibid.

⁷⁷² Interview personnelle : Jacob Burak. Ibid.

3.12.5 Le champ universitaire

Dès la première année de la création de *Maala* (1999), le Professeur Ronen Shamir, sociologue de l'université de Tel Aviv, m'a contactée pour un entretien visant à comprendre le concept et le processus se trouvant à la base de la création de *Maala*. Cette rencontre fut la première d'une longue suite, y compris la participation de Shamir en tant qu'observateur chercheur dans les réunions du Forum de *Maala*, qui engendra une série d'articles universitaires. A ma connaissance, Shamir fut le premier chercheur universitaire en Israël à s'intéresser au domaine et au champ émergent sous son angle social : « *Je suis venu vous voir très tôt, en 1999. Quelqu'un m'avait dit avoir entendu parler d'une organisation en Israël, alors j'ai commencé à m'y intéresser. Une organisation de société civile ! J'ai voulu savoir comment cela se passait. Je vous ai alors identifiée comme incarnant Maala et c'est avec vous que je me suis fixé dans cette voie. J'en étais au point où j'avais assez lu sur le sujet et où je me suis dit 'si je fais une étude et que je me trouve en Israël, il faut que je vérifie ce qui s'y passe sur le terrain' »* affirme aujourd'hui Shamir.

Shamir s'est intéressé à la responsabilité sociale des entreprises comme phénomène mondial. Selon son récit, sa curiosité universitaire fut éveillée par un évènement fortuit. Ayant acheté un produit cosmétique de la société Lancôme dans l'espace Duty-Free de l'aéroport, il a reçu à la caisse une belle carte plastifiée portant le logo de la société Lancôme et de l'Unicef, précisant que 2% du montant de l'achat serait reversé à cette organisation internationale. Dans les semaines qui suivirent, il rencontra d'autres cas semblables où le monde commercial s'était investi dans la contribution sociale – les « bonnes actions ». « *La question de sociologie que je me suis aussitôt formulée a été : 'Supposons que l'opération soit faite à des fins de relations publiques. Supposons que l'Unicef n'intéresse pas Lancôme – alors pourquoi font-ils cela ? Pourquoi pensent-ils que la relation entre les deux va être porteuse ou doit l'être ?' C'est la première question que je me suis posée. Je ne connaissais pas encore les notions de responsabilité sociale ou de réglementation douce... »*⁷⁷³ L'intérêt porté au domaine par Shamir, la série d'articles qu'il a écrits et les séminaires qu'il a dispensés ont à leur tour suscité l'intérêt d'étudiants en master ou en doctorat de sociologie, de droit, et de sciences politiques, qui ont effectué des recherches sur divers aspects du domaine.

⁷⁷³ Interview personnelle : Ronen Shamir. Ibid.

Certains d'entre eux comme Tamar Barkay, Ofer Sitbon, Inbal Abbou, Amnon Boehm et Riki Galia sont cités dans cette étude.⁷⁷⁴

Au fil du temps, se sont aussi multipliées les études sur les thèmes et les instruments développés par *Maala*. La plus précoce fut la recherche, déjà citée, des Professeurs Arie Reichel et Benyamin Gidron, examinant les positions des cadres israéliens envers la responsabilité sociale.⁷⁷⁵

En septembre 2002, quatre ans après la création de *Maala*, parallèlement au lancement du cours de gestion RSE et aux préparatifs en vue du passage de l'organisation en organisation de membres, *Maala* mit au point un projet qui fut présenté au doyen de la Faculté de gestion de l'université de Tel Aviv pour la création commune d'un centre de responsabilité sociale des entreprises – la *Recanati Business School*. Cette initiative était aussi de nature isomorphe et imitait la tendance mondiale des écoles de gestion en Europe et aux Etats-Unis qui avaient commencé à inclure plusieurs aspects du domaine de la RSE dans leurs programmes d'études. Dans l'introduction au projet, j'ai insisté notamment sur « ...la maturité du champ (RSE) en Israël, le grand nombre des entreprises impliquées dans le domaine et le besoin d'une formation, de recherche et de développement d'instruments ainsi que de documentation et ce, en parallèle au développement du marché mondial et des processus de mondialisation, »⁷⁷⁶ comme tendances justifiant ma proposition.

La structure détaillée du projet était basée sur le modèle pilote et particulier du *Center for Corporate Citizenship* du *Boston College*. L'idée de la proposition israélienne était la création d'un centre fonctionnant à proximité de la Faculté de gestion, regroupant diverses disciplines comme les sciences sociales, la politique publique et le droit, et dont les objectifs seraient l'éducation et la formation parallèlement à la recherche et à la documentation afin d'approfondir les connaissances dans le domaine de la RSE. Malgré l'intérêt suscité par le projet, il n'a pas été sérieusement examiné et fut mis de côté pour absence de budget. Au cours des années suivantes, des projets similaires ont été soumis au président de l'université de Tel Aviv, à la Faculté de droit, au vice-président du développement et à d'autres facteurs universitaires ainsi qu'à d'autres

⁷⁷⁴ Abbou, I. (2013). Ibid. ; Barkay, T. (2008). Ibid. ; Barkay, T. (2010). Ibid.; Sitbon, O. (2010). Ibid. ; Boehm, A. (2002). Ibid.

⁷⁷⁵ Reichel, A. et al. (2000). Ibid.

⁷⁷⁶ Projet de création commune d'un Centre de Responsabilité sociale des entreprises à la Faculté de gestion de l'université de Tel Aviv – la *Recanati Business School*, (2002, 19 septembre). Récupéré des archives de *Maala*. Voir Annexe 16.

centres académiques comme le Centre interdisciplinaire, l'Ecole d'administration et l'Institut universitaire Tel Aviv –Yafo. Tous ont montré un vif intérêt pour le sujet, mais encore insuffisant à l'époque pour créer un véritable centre. Les institutions universitaires aspiraient à s'approprier le capital économique susceptible de découler de l'initiative, sous forme de don direct pour sa préparation ou de dons futurs des entreprises qui l'accompagneraient, et non le capital culturel et symbolique qu'elle était à même de leur apporter.

Par la suite, vers la fin de la première décennie du XXI^e siècle, furent inaugurés presque simultanément quelques centres de responsabilité sociale des entreprises auprès de diverses institutions universitaires, entre autres l'Institut universitaire du Droit et des Affaires de Ramat Gan, qui émit des rapports et des données sur le sujet en Israël,⁷⁷⁷ et étudiait la relation entre les plans fiscaux agressifs et la responsabilité sociale des entreprises dans le pays.⁷⁷⁸ De même, une Ecole de la durabilité a été inaugurée au Centre interdisciplinaire d'Herzliya.⁷⁷⁹ Un changement important survint avec la création du Centre de responsabilité sociale des entreprises à la Section de gestion de l'Ecole d'administration (Colman) en 2011⁷⁸⁰ et la mise en place dans ce cadre d'une série de conférences données par des leaders du domaine,⁷⁸¹ la décision de la Faculté de gestion de Tel Aviv d'intégrer un cours optionnel sur les « Questions de RSE » dans le programme d'études de son master en gestion d'entreprises (MBA), et l'institutionnalisation des cours obligatoires sur la RSE dans le cadre des études de licence et master de gestion à l'Ecole d'administration.

Tandis que le champ de la RSE fournit au champ universitaire, une scène de recherche en construction et des scénarios actuels, le champ universitaire enrichit celui de la RSE d'un capital culturel. Les recherches universitaires ont apporté au champ de la RSE un sceau « académique ». Elles ont renforcé la justification de son existence,

⁷⁷⁷ Weiss, A. et Wiener, R. (2010). Ibid.

⁷⁷⁸ Sitbon, O. et al. (2011). Ibid.

⁷⁷⁹ Récupéré du site de l'Institut *School of sustainability, IDC Herzliya* :

<http://portal.idc.ac.il/en/schools/sustainability/homepage/pages/homepage.aspx> [Consulté le 30.6.15]

⁷⁸⁰ Récupéré du site du Centre RSE, Section de gestion, filière universitaire de l'Ecole d'administration :

<http://csr.colman.ac.il/%D7%90%D7%95%D7%93%D7%95%D7%AA-%D7%94%D7%9E%D7%A8%D7%9B%D7%96-%D7%9C%D7%90%D7%97%D7%A8%D7%99%D7%95%D7%AA-%D7%AA%D7%90%D7%92%D7%99%D7%93%D7%99%D7%AA> [Consulté le 15.11.15]. [Hébreu]

⁷⁸¹ Programme *Cathedra* – série de conférences sur le thème de la RSE, Section de gestion, Ecole d'administration. Voir annexe 17.

l'établissement de son statut et de son contrôle. Le champ universitaire a validé la logique du champ de la RSE en adoptant une politique socialement responsable pour les entreprises, favorisant ainsi l'abandon de conventions telles que « *l'affaire des affaires est de faire des affaires* » ainsi que le passage d'agents au champ de la RSE. Il y a lieu de mentionner toutefois, que malgré le changement, la superposition du champ universitaire avec celui de la RSE se fit, dans les premières années, essentiellement à sens unique, à savoir du champ de la RSE vers le champ universitaire et non le contraire. A l'image du champ universitaire mondial, il semble que l'influence du champ de la RSE sur le monde universitaire en Israël soit réduite. L'université est conservatrice et en tant que telle, elle ne reconnaît pas encore l'importance du domaine. Il semble que les écoles d'administration introduisent des cours sur la RSE dans leurs programmes par imitation et parce qu'elles y sont entraînées du fait que le sujet est à l'ordre du jour des affaires et non parce qu'il leur paraît être un élément fondamental du syllabus. Il semble aussi qu'à cause de la nature du domaine, il y ait des difficultés à lui trouver des investisseurs ou des donateurs, d'autant plus qu'il ne correspond pas au modèle de profit des institutions. Shamir ne partage pas cette vision des choses. Selon lui, l'université au plan mondial reflète le succès du domaine de la RSE et constitue une partie de son champ. Le développement à l'université, en particulier dans les écoles d'administration et les facultés de droit, est considérable du point de vue du réseautage, des colloques, de la recherche et des modèles du domaine. Certes, ajoute-t-il, le phénomène reste restreint en Israël, comme dans tous les autres domaines universitaires, mais il précise que même ici, on assiste ces dernières années à une amplification de la recherche et de la rédaction universitaires en harmonie avec des thèmes tels que l'environnement, la société, la réglementation, qui, bien que n'étant pas franchement décrits comme thèmes RSE, font partie intégrante du domaine et du champ, dont ils utilisent les termes et le langage.⁷⁸²

3.12.6 La RSE comme surface de superposition entre les champs

Au cours de son développement, tel qu'il a été décrit plus haut, le champ de la RSE s'est superposé à des champs voisins et organismes du secteur social. Par cette superposition, au gré de luttes et coopérations mutuelles, le champ de la RSE a aliéné et s'est approprié des agents, des institutions et des valeurs des champs superposés et il

⁷⁸² Interview personnelle : Ronen Shamir. Ibid.

est devenu source d'inspiration et de biens pour les institutions d'autres champs. Ainsi par exemple, l'influence du champ de la RSE est flagrante dans la surface de superposition entre les champs public et juridique, eu égard à la promotion de la réglementation socio-environnementale et de la gouvernance des entreprises ainsi qu'au recrutement de conseillers juridiques auprès des entreprises afin de faire comprendre l'importance de l'obligation publique qui va au-delà des exigences de la loi.

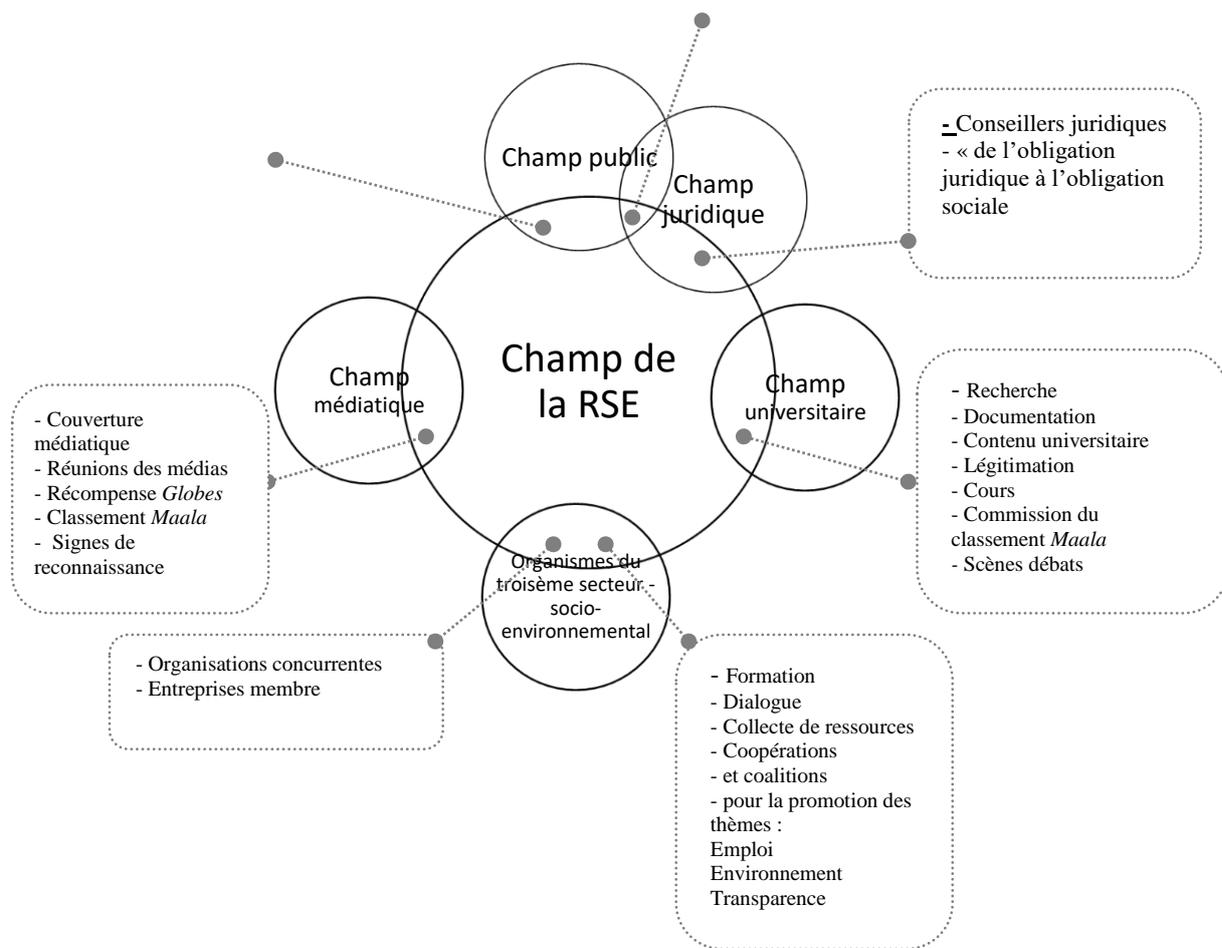
Ces processus longs et réciproques ont engendré dans le champ, les changements qui ont conduit à son épanouissement et lui ont assuré sa pertinence ainsi que son statut sur le marché local.

La figure ci-dessous illustre la composition des biens : thèmes, instruments et institutions transférés bi-directionnellement par superposition entre le champ de la RSE d'une part, les champs voisins et le secteur social d'autre part.

Figure 3 : Superposition avec les champs voisins et les organisations

- Environnement
- Industrie, commerce, emploi
- Commission des opérations en bourse
- Bourse
- Emploi
- Gouvernement d'entreprise
- Situation d'urgence
- Compétitivité

- Réglementation
- Gouvernement d'entreprise
- Reporting et contrôle



* Ce schéma assigne le champ de la RSE au champ des affaires, et en tant que tel, donne une présentation détaillée des thèmes d'influence réciproque entre les divers champs. Les organisations du secteur social y figurent comme externes au champ de la RSE, uniquement pour les besoins de la représentation des impacts.

Un excellent exemple en est l'institution du champ de la RSE qui a établi le contact culturel avec les divers champs – à savoir la Commission publique pour le classement *Maala*. Créée en 2005 dans le cadre du processus d'adaptation du classement *Maala* afin qu'il serve d'instrument de diagnostic aux entreprises appelées à être cotées à l'indice boursier *Maala*, cette commission constitua et constitue encore l'élément promoteur du discours multisectoriel ainsi que la légitimation publique du classement *Maala* et du champ de la RSE tout entier. Ses membres, agents leaders des champs public, juridique et universitaire ainsi que des organisations du secteur socio-environnemental, ont ensemble en tant que tels, discuté, rédigé et actualisé les critères et indicateurs définissant la « RSE en Israël ». La commission avec ses membres et la

composition de ses sous-commissions, sont le reflet de transformations présentes dans les champs mondial et local de la RSE et du poids des domaines et thèmes constituant son capital. Outre sa formation hétérogène de par ses membres, la commission fait aussi appel à des spécialistes relevant de ses domaines d'activité pour débattre d'initiatives et de propositions faites par les organisations, les institutions ou par des individus. Ainsi par exemple, ont parus devant la Commission le professeur Goshen pour présenter les conclusions en voie d'être rédigées par la Commission Goshen et ce, avant leur parution, et l'officier de réserve en chef pour exposer la difficulté posée par la prise en considération des entreprises par rapport aux réservistes. Une fois par an, les chefs des sous-commissions participent à une séance de délibération publique à l'initiative de *Maala*, séance à laquelle se rendent des représentants d'entreprises, d'organisations, de ministères et des conseillers.

Eli Bukspan et Prof. Gabriela Shalev, agents des champs universitaire et juridique, mentionnent leur invitation à participer à la Commission publique pour le classement *Maala* comme étant l'évènement qui leur a fait découvrir le champ de la RSE et leur a permis de prendre position et de déterminer leur activité vis-à-vis de lui. Shalev précise que, malgré son expertise juridique et son expérience de membre auprès de conseils d'administration des entreprises les plus grandes de l'économie depuis les années 80, c'est l'invitation personnelle à la Commission qu'elle a reçue de moi en 2005 qui lui a ouvert le monde de la RSE.⁷⁸³

⁷⁸³ Interview personnelle : Gabriela Shalev. Ibid. ; Interview personnelle : Eli Bukspan. Ibid.

3.12.6.1 Don et soutien à *Tsahal* et recrutement d'entreprises en situation d'urgence

Les processus de glocalisation de la RSE en Israël se caractérisent par la position prédominante du nationalisme israélien dans la combinaison des thèmes que les entreprises israéliennes ont à prendre en compte. Cela est particulièrement visible dans les relations se déroulant régulièrement entre le secteur israélien des affaires et *Tsahal*, et s'exprime très fortement en période de crise sécuritaire. La mobilisation en masse du secteur des affaires pour transmettre des envois alimentaires, des dons de matériel à usage personnel ou destiné à l'unité militaire, dons financiers ou en nature, bénévolat, préparation d'installations, etc. fait partie de l'activité directe des entreprises dans le champ de la RSE, qui vient compléter ou remplacer l'obligation du secteur public.

Un exemple manifeste de cette superposition entre le champ de la RSE, le champ public et le secteur volontaire, fut le débat qui s'est tenu en septembre 2006 dans le cadre du Forum spécial organisé par *Maala* à la fin de la deuxième Guerre du Liban de juillet-août 2006.⁷⁸⁴ Les cinq thèmes fixés lors de ce débat montrent les fondements hétérogènes de cette superposition comme un phénomène clair et admis, ainsi que les dilemmes en résultant – à savoir, le mode de fonctionnement des entreprises pendant la guerre qui venait de se dérouler au nord du pays : points forts et points à améliorer ; dilemme soulevé par la question des dons en secret vs. la publication de l'engagement social pendant la guerre ; coopérations entre le secteur des affaires, le secteur public et le troisième secteur (social) en temps de guerre ; le rôle futur des entreprises dans la réhabilitation de la région Nord ; et le rôle du directeur de responsabilité sociale dans l'entreprise en temps de guerre et dans l'après-guerre.

Les conclusions du débat ont mis en valeur la rapidité de réaction du secteur des affaires – grandes, petites et moyennes entreprises – à la situation de guerre et à ses évolutions, y compris la rapidité de recrutement de bénévoles parmi les employés, transformation de programmes à long terme en programmes apportant des réponses aux besoins immédiats, mobilisation des agences et agents locaux des affaires, réseaux d'information, organisations, autorités et entreprises pour la collecte de données précises et immédiates sur les objectifs et les besoins en dons et pour leur acheminement efficace. Les participants ont souligné le besoin essentiel des entreprises de continuer à fonctionner de manière stable malgré la situation de conflit, et ce faisant, de continuer

⁷⁸⁴ Compte rendu de débat (2006, 12 septembre). Forum sur la responsabilité sociale des entreprises lors de la guerre qui s'est déroulée au nord du pays, et l'après-guerre. Récupéré des archives de *Maala*.

à pourvoir les emplois (y compris par rapport à divers aspects tenant compte des travailleurs de la région Nord et de leurs familles), et à fournir les services.

Les valeurs fondamentales du champ de la RSE qui ont influencé le champ des affaires et lui ont inculqué des normes de dialogue, de processus à long terme et de coopérations intersectorielles, ont permis le passage du conflit à la collaboration entre secteurs, faisant ainsi effet de levier aux capacités. En conséquence, nombre d'opportunités et de projets d'amélioration sont apparus, comme la mise en place de coopérations entre les entreprises et les organisations sociales, dans le cadre desquelles les organisations apportaient, selon leur domaine d'activité, leur soutien aux employés et à leurs familles ; et de coopérations tri-sectorielles comme par exemple la collecte de nourriture où les entreprises donnent les vivres, une organisation sociale les collecte, et les services de bienfaisance des mairies les organisent et les acheminent au mieux de leurs données et de façon optimale. Ces coopérations se sont déroulées sur fond d'avertissements contre un paternalisme des entreprises à l'égard des municipalités et des organisations sociales, contre le dégageant de l'Etat de ses obligations de réhabiliter la région et contre l'excès d'attention porté au Nord au détriment des programmes et des besoins d'autres régions.

Les participants au débat étaient unanimes sur le fait que la poursuite de l'activité commerciale, de la fourniture des services et des postes d'emploi constituait la principale contribution à la société israélienne en période de crise et qu'elle est plus importante que le don à la communauté. Selon eux, la contribution la plus significative des entreprises en temps de guerre résidait dans l'essence de leurs affaires – par exemple, le report d'une échéance de prêt hypothécaire aux clients des banques du Nord ou l'octroi de divers découverts autorisés aux fournisseurs et aux clients de la région Nord. Mention fut faite également du rôle important des entreprises internationales et de celles qui sont en relation avec l'étranger en cela qu'elles ont poursuivi leur activité, diffusant le message que « les affaires suivent leur cours régulier », et qu'elles ont créé chez les partenaires et investisseurs mondiaux un sentiment de sécurité les incitant à continuer à traiter avec les facteurs de l'économie israélienne. Cet état de fait souligne une fois de plus, et avec plus de vigueur encore, le rôle 'national' que les entreprises estiment jouer.

Malgré l'hétéronomie de la superposition, une frustration s'est exprimée parmi les participants au débat, du fait que le public israélien n'a pas relevé les activités de

bénévolat, les dons et la mobilisation des entreprises pendant la crise, et les a perçus comme une norme admise et évidente. Cette frustration était d'autant plus ressentie que leur rassemblement et l'efficacité de la gestion du secteur des affaires furent particulièrement remarquables pendant cette Guerre du Liban face à la faiblesse du gouvernement à apporter une réponse rapide et efficace à la détresse des citoyens de la région Nord. Cette mobilisation engendra un système relationnel entre les champs de la nouvelle réalité intersectorielle.

3.6.12.2 Table ronde pour le discours intersectoriel

Le nouveau système relationnel entre les champs accentua le besoin d'une collaboration structurée et institutionnalisée entre les trois secteurs, et la nécessité d'un facteur de liaison – intégrateur, qui coordonnerait les besoins sur le terrain et permettrait l'acheminement approprié et efficace de l'aide. En février 2008, l'Etat d'Israël sous l'autorité de son Premier ministre Ehud Olmert prit la décision de lancer un processus intersectoriel (entreprises – gouvernement – secteur social) autour de tables rondes. Pour établir le discours, une « table d'interface initiale » fut déterminée, à laquelle je fus invitée en tant que PDG de *Maala* pour représenter le secteur des affaires. Cette invitation témoignait de la perception de l'organisation *Maala* comme déléguée du champ de la RSE en particulier et du champ des affaires dans son contexte social et public en général.⁷⁸⁵ La première table ronde intersectorielle s'est réunie le 29 décembre 2008, dans le cadre du bureau de planification politique auprès du cabinet du Premier ministre, sous la direction et les instructions de l'équipe de l'organisation *Shitufim* (Voir sous-paragraphe ci-dessus sur le *Secteur social*).⁷⁸⁶

Le document cadre de la table ronde comprenait un tableau de « codes de représentation » qui définissait les représentants des trois secteurs selon leurs groupes respectifs. L'organisation *Maala* fut invitée à être un membre fixe de la table ronde en tant que représentante du champ de la RSE, aux côtés de délégués des ministères et des organisations sociales. Sous le titre '*Secteur des affaires*' se trouvait le groupe RSE

⁷⁸⁵ Décision du gouvernement n° 3190 (2008, 24 février). Relations gouvernement, société civile et secteur des affaires, contribuant à atteindre les objectifs publics. Récupéré du site officiel : <http://www.pmo.gov.il/Secretary/GovDecisions/2008/Pages/des3190.aspx> [Consulté le 16.11.15] [Hébreu]

⁷⁸⁶ Table ronde (2009, février). Documents cadres de mise en place du discours tri-sectoriel. Récupéré du site officiel : <http://www.pmo.gov.il/policyplanning/Documents/docstable030209.pdf> [Consulté le 16.11.15] [Hébreu]

quand l'ordre du jour était « l'indice *Maala*. » Les thèmes de débat dans les années 2009-2010 incluaient des mesures d'assistance aux organisations du troisième secteur touchées par la crise économique mondiale, le discours intersectoriel en situation d'urgence, la préparation à assumer les besoins de la société dans le cadre de l'opération « *Plomb durci* », l'élaboration d'un modèle de promotion du bénévolat vu sous l'angle tri-sectoriel, des solutions pour éliminer les obstacles empêchant les organismes de société civile d'optimiser l'utilisation de leurs dons à la société et la décision de préparer des tables rondes sur des thèmes relatifs à l'environnement, l'éducation et l'épanouissement de la communauté. Les activités de la table ronde se poursuivirent même après les changements de gouvernement et l'investiture de Benjamin Netanyahu au poste de Premier ministre en 2009.⁷⁸⁷

La table ronde se caractérisa, elle aussi, par des luttes de pouvoir pour la prise de contrôle sur son mode de gestion et pour la définition de son agenda. Très souvent, la table ronde traitait des solutions à élaborer pour pallier le sentiment d'infériorité du secteur social face au secteur des affaires et au secteur public, au lieu de se concentrer sur l'action tri-sectorielle commune et sur la progression d'objectifs nationaux. Ofra Strauss attribue l'absence de discours réel au jeune âge de l'Etat d'Israël et au manque de maturité nécessaire aux coopérations intersectorielles : « *Aux Etats-Unis, le gouvernement, les organisations et les entreprises coopèrent sur les thèmes nationaux et le troisième secteur même les rejoint là-dessus. Cela n'existe pas ici. On peut observer le travail commun des secteurs dans l'Initiative Clinton (initiative internationale lancée en 2005 par l'ancien président des USA, réunissant des dirigeants mondiaux pour résoudre les problèmes de la mondialisation – [T.A.]). Nous sommes encore loin de cela, mais c'est en bonne voie. La table ronde ? - Impossible de brûler les étapes, impossible de réaliser en 60 ans ce qui ailleurs a pris 200 ans.* »⁷⁸⁸

Cependant, la table ronde a concrétisé les surfaces de superposition des champs et fixé une coopération structurée entre eux. L'organisation *Maala* y a joué un rôle essentiel en tant que représentante du champ de la RSE, voire au début comme représentante du champ des affaires tout entier. Au jour de la rédaction de cette étude, la table ronde intersectorielle a continué à se réunir avec un changement de ses membres. Au fil des années, elle s'est ramifiée en tables thématiques dont certaines existent encore

⁷⁸⁷ Ibid.

⁷⁸⁸ Interview personnelle: Ofra Strauss. Ibid.

aujourd'hui, sur divers sujets : logistique en situation d'urgence, gestion environnementale, éducation, commission de la fonction civile, droits des rescapés de la shoah et développement économique des régions. La table ronde et les tables thématiques qui en sont issues constituent une extension du champ de la RSE vers des thèmes et domaines qui jusque-là, étaient perçus comme s'inscrivant dans la politique publique et du gouvernement. Cette extension peut être vue d'une part comme l'expression de l'affaiblissement de l'Etat et l'augmentation de sa dépendance envers le secteur des affaires, et d'autre part comme l'expression de la place primordiale occupée par la RSE et par la citoyenneté des entreprises dans le champ des affaires en Israël et dans celui de la RSE en tant que son champ secondaire.

3.13 Le lien mondial

L'organisation *Maala* a été créée sur la base du concept international de la RSE et a constitué le centre du champ local dans le vaste système du champ mondial.⁷⁸⁹ Le champ mondial était pour l'organisation source de pouvoir et légitimait son action dans le champ local, lui-même en pleine évolution. Parallèlement, la rapidité de développement du champ israélien et le profil élevé dont *Maala* a bénéficié sur le marché israélien, relativement petit, ont conduit à l'intensification de la reconnaissance mondiale et ont attiré l'attention des propriétaires de capitaux culturels et symboliques du champ mondial. Ces derniers ont vu dans le succès du champ israélien un modèle intéressant et le défi d'un développement réussissant malgré les conditions incertaines ; ils ont souhaité en apprendre les caractéristiques afin de les utiliser sur des marchés émergents et dans des régions de conflits. Des leaders d'opinion publique, dirigeants d'entreprises mondiales, qui évitaient les apparitions en public en Israël à cause de la sensibilité politique – n'ont pas hésité à s'y rendre pour s'exprimer sur les thèmes de la RSE.

Le discours mondial de la RSE s'exprime par divers événements ayant lieu dans le champ israélien, et intensifiant la superposition avec les champs voisins. Dans le champ médiatique, le journal économique *Globes*, sollicité et encouragé par *Maala*, commença à intégrer des thèmes sociaux dans sa conférence annuelle pour les entreprises et proclama l'avènement de sa Récompense décernée chaque année en collaboration avec

⁷⁸⁹ Interview personnelle : Ronen Shamir. Ibid.

la Fondation Schwab pour l'entrepreneuriat social⁷⁹⁰ et le Forum économique mondial. Klaus Schwab, président du Forum de la Fondation fut invité à inaugurer la Récompense et déclara à l'occasion de la conférence *Globes* en décembre 2005 : « ... *Le capitalisme moderne est la citoyenneté d'entreprise... Pour optimiser les gains, les sociétés doivent non seulement examiner l'influence qu'elles ont sur le monde, mais aussi l'influence que le monde a sur elles. Non seulement la manière dont elles apportent une réponse aux besoins et thèmes sociaux mais aussi comment elles investissent dans la compréhension profonde des messages transmis sur la scène socio-environnementale – des tendances, des risques, des contreparties et des opportunités... examen continu de leur impact sur le monde et de celui du monde sur elles – à la fois influençant et influencée ...* »⁷⁹¹

Un nouveau lien mondial-local fut créé quand l'organisation *Maala* inaugura en Israël en juillet 2008, en collaboration avec le ministère des affaires étrangères, l'initiative du Pacte mondial des Nations Unies (Voir Partie I sur le *Développement du domaine dans le monde*). Cette démarche allia le champ gouvernemental – national, incluant le ministère israélien des affaires étrangères, au champ politico-mondial de l'ONU et le champ mondial de la RSE.⁷⁹² L'adhésion au Pacte Mondial et son inauguration en Israël constituèrent une démarche hétérodoxe qui a placé le discours local de la RSE sur la scène politique des Nations Unies et permis aux entreprises israéliennes de cumuler un capital économique du fait de leur rapprochement aux entreprises homologues à l'étranger. Le partenariat ainsi établi de manière solennelle créa une synergie entre les lignes directrices, les instruments, les indices du champ local de la RSE, classement *Maala* en tête, et les attentes du champ international telles qu'elles avaient été énoncées dans les dix principes de base du Pacte Mondial ; le Pacte Mondial qui exige de ses entreprises membres de présenter un rapport annuel – *Communication sur le Progrès* en matière de RSE, a reconnu le classement *Maala* comme rapport des sociétés israéliennes. Par ailleurs, les occasions de présenter le savoir international en Israël et les moyens pour le faire (conférences, forums, publications, etc.) se multiplièrent, et de

⁷⁹⁰ Récupéré du site de la Fondation Schwab : <http://www.schwabfound.org>; Récupéré du site du Forum économique mondial : <http://www.weforum.org/> [Consultés le 20.8.14]

⁷⁹¹ Conférence *Globes* pour les entreprises de 2005. Cité dans la réunion du Forum *Maala* (2005, 11 décembre). Récupéré des archives de *Maala*.

⁷⁹² Communiqué du ministère des affaires étrangères à la presse, (2008, 16 juillet). Récupéré du site officiel : <http://mfa.gov.il/MFA/PressRoom/2008/Pages/Address%20by%20FM%20Livni%20at%20Israeli%20launching%20of%20UN%20Global%20Compact%2016-Jul-2008.aspx> [Consulté le 29.9.15]

même les opportunités de prolonger les liens avec d'autres champs locaux sur la scène mondiale grâce au renforcement des relations avec les organisations RSE à travers le monde pour prestation de services. A l'heure de la rédaction de cette étude, 21 entreprises israéliennes sont inscrites au Pacte Mondial. Cette adhésion a permis d'apporter au lien international un équilibre parce qu'atténuant la forte relation initiale avec le BSR américain, le jargon et les valeurs du champ américain.⁷⁹³

L'adhésion au Pacte Mondial ne s'est pas faite sans dilemmes et complexités. Elle envahit les combles entre le champ israélien avec ses propres thèmes rapportés, et les principes directeurs à l'échelle mondiale, à commencer par les droits de l'homme. Ce thème, perçu en Israël comme sujet politique-politicien-gouvernemental, a été relégué du point de vue des affaires sur le seul terrain de l'emploi sans se préoccuper de ses contextes plus vastes. En revanche, le champ mondial de la RSE en traitait largement, notamment après les crises de la production et l'activité commerciale dans les pays en voie de développement (Voir Partie I sur le *Développement du domaine dans le monde*) et après la publication en avril 2008 du rapport Ruggie concernant la responsabilité incombant aux gouvernements et aux entreprises de « protéger, respecter » les droits de l'homme « et réparer » les atteintes qui lui sont portées.²²⁸

Un autre dilemme soulevé suite à l'adhésion au Pacte Mondial fut la question de savoir à quel réseau régional se rattache Israël. Géographiquement parlant, le pays fait partie du Moyen Orient, mais vu la situation d'Israël dans cette région, il n'était pas évident de pouvoir l'inclure dans le réseau correspondant. En avril 2010, le Pacte Mondial prit l'initiative d'une première rencontre avec le réseau local du Moyen-Orient, au Caire, où j'ai été conviée en tant que fondatrice et PDG de *Maala*. La rencontre qui s'est entièrement déroulée sous l'égide du Konzern égyptien *Mansour*,⁷⁹⁴ réunissait aussi des représentants du Maroc, de la Tunisie, de la Syrie et de l'Egypte. Cette rencontre particulière fit l'objet d'un compte rendu dans le rapport du Pacte Mondial relatif à l'action des réseaux locaux.⁷⁹⁵ Dans le rapport que j'ai écrit à ce propos et mis en ligne sur le site Internet de *Maala*, j'ai noté : « *La rencontre qui a eu lieu dans la semaine*

⁷⁹³ Ruggie, J. (2008, 7 avril). Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights. Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises. Conseil des Droits de l'Homme, 8^{ème} session. Récupéré du site Internet : <http://198.170.85.29/Ruggie-report-7-Apr-2008.pdf> [Consulté le 29.9.2015]

⁷⁹⁴ Récupéré du site du Konzern Mansour : <http://www.mansourgroup.com/> [Consulté le 29.9.15]

⁷⁹⁵ Récupéré du site Internet : http://www.econ.uba.ar/unai/archivos/pacto_global/Annual_Local_Network_Report_2011.pdf p.10 [Consulté le 27.6.15]

où nous célébrions la Fête de l'Indépendance, fut jalonnée d'incertitudes et de craintes. Il est certain qu'une invitation à une rencontre en comité restreint (et non une conférence) au Caire, rencontre dont la majorité des participants étaient musulmans et qui de surcroît se déroulait le Jour de l'Indépendance [de l'Etat d'Israël] – ne coulait pas de source. Ma décision d'accepter l'invitation fut précédée de maintes hésitations. Seule Israélienne, première visite au Caire, époque peu reluisante du point de vue de la position d'Israël en général et dans la région en particulier, la date du Jour de l'Indépendance et la sensation que ce n'était pas spécialement une « Israélienne » qu'ils souhaitaient inviter... mais toutes mes craintes se dissipèrent ! ... La rencontre fut professionnelle et correcte. L'interaction avec les autres participants fut très amicale et se déroula dans un respect mutuel ; nous avons travaillé et passé du temps ensemble, dans une ambiance excellente, voire quelque peu solennelle. Nous avons regretté l'heure de la séparation et convenu de nous revoir à New York... »⁷⁹⁶

Cette affinité ne dura pas longtemps. Lors de la rencontre régionale suivante, qui eut lieu à Amman (Jordanie) en 2011, mon successeur Momo Mahadav fut prié de quitter les lieux à cause de l'opposition des représentants syriens. Sur ces entrefaites, l'organisation *Maala*, en tant que représentante du réseau israélien de la RSE, fut retirée du réseau régional du Moyen-Orient et inscrite au réseau européen.

Le partenariat avec le Pacte Mondial permit à l'organisation *Maala* et au ministère des affaires étrangères de désigner une délégation israélienne de directeurs commerciaux en vue du congrès de Pacte Mondial prévu à l'Assemblée générale de Nations Unies en juin 2010. Ayant accueilli la délégation, l'ambassadrice d'Israël à l'ONU Gabriela Shalev précisa que pour la première fois au cours de son mandat saturé en événements anti-israéliens, elle était fière d'avoir l'occasion d'une prestation à l'ONU, placée sous un angle positif.⁷⁹⁷

Le rapport du Pacte Mondial pour l'année 2011, qui passait en revue l'activité des réseaux régionaux de ses membres, incluait un rapport sur la Conférence *Maala* de 2010, laquelle primait 21 entreprises israéliennes et filiales membres du réseau local israélien du Pacte Mondial.⁷⁹⁸

⁷⁹⁶ Aharoni, T. (2010, 19 avril). Rapport personnel sur la rencontre du Caire, transmis à l'équipe de *Maala* et mis en ligne sur le site de l'organisation. Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

⁷⁹⁷ Interview personnelle : Gabriela Shalev. Ibid.

⁷⁹⁸ Rapport 2011 des réseaux locaux du Pacte mondial des Nations Unies, p. 63. Récupéré du site Internet :

Un autre élément essentiel de l'aspect mondial-local de la RSE était les multinationales et leur système relationnel avec leurs filiales en Israël qui, au début du parcours de *Maala*, constituaient un obstacle. Plus tard, avec l'implantation de *Maala* et après que le champ local ait cumulé pouvoir et influence et fait la preuve de son importance dans le champ mondial, les filiales israéliennes ont décelé le potentiel de capital qu'elles pourraient cumuler et faire valoir face à leurs directions internationales, et ont alors travaillé à créer une distinction et à produire un impact dans le champ local. De même, ces filiales qui au début, étaient restées en marge du processus et avaient évité d'y être trop impliquées, commencèrent à rejoindre activement les rangs de *Maala* et le groupe de direction. Parmi elles et à leur tête : Intel, Motorola et Unilever. Des programmes internationaux de RSE prirent des couleurs locales pour être appliqués en Israël et comme mentionné plus haut, de vastes comptes rendus sur les résultats du classement *Maala* et sur les impacts socio-environnementaux des filiales locales, trouvèrent leur expression dans les rapports de durabilité émis par les entreprises mondiales.⁷⁹⁹ Le professeur canadien Mark Schwartz, enseignant d'éthique immigré en Israël, a analysé les notes du classement *Maala* et souligné les notes élevées des filiales israéliennes de sociétés internationales.⁸⁰⁰ Les directeurs de RSE des sociétés leaders internationales, eux-mêmes agents dans le champ mondial, ont été volontaires pour prendre la parole dans des conférences et séminaires se tenant en Israël. Les directions mondiales voyaient dans le champ local une opportunité de réseautage, d'assimilation de leurs valeurs et d'avancement de leur citoyenneté mondiale.

Le lien étroit entre les champs israélien et mondial d'une part, et les autres champs locaux d'autre part, fut continuellement et diversement alimenté. Outre le premier lien institutionnalisé avec l'organisation américaine BSR et par son intermédiaire, *Maala* instaura un champ israélien de la RSE, un système relationnel avec des associations d'entreprises comme les organismes de l'ONU, les Fondations internationales,

http://www.econ.uba.ar/unai/archivos/pacto_global/Annual_Local_Network_Report_2011.pdf

[Consulté le 21.7.15]

⁷⁹⁹ Barkay, T. (2010). Ibid. p.62, note de bas de page 182 ; Rapport RSE (2012, 28 mars). Community giving: Motorola Solutions Foundation reveals all. Récupéré du site Internet : <http://csr-reporting.blogspot.co.il/2012/03/community-giving-motorola-solutions.html> [Consulté le 27.6.15]

⁸⁰⁰ Schwartz, M.S. (2015). The State of Business Ethics in Israel: A 'Light Unto the Nations'? Toronto, Canada. School of Administrative Studies, York University. Texte présenté lors de la Conférence de *Mishkenot Sha'ananim*. Récupéré du site Internet :

<http://mishkenot.org.il/wp-content/uploads/2015/03/mark-shwarts-the-state-of-business-ethics-in-israel.pdf>

l'organisation britannique *BITC*, l'organisation brésilienne *Ethos* et le Conseil mondial des affaires pour le développement durable *WBCSD*. Par voie de conséquence, les agents du champ local de la RSE sont devenus des agents actifs dans le champ mondial dans une multitude d'évènements et d'opportunités. En octobre 2002, un article est paru, signé Shirley Shaked et moi-même, dans le magazine mensuel britannique *Accountability*. L'article qui avait été commandé, décrivait les caractéristiques locales du champ et le processus de dialogue mené par les entreprises israéliennes avec les parties prenantes. En septembre 2003, j'ai été conviée à participer au colloque des directeurs d'organisations de RSE du monde, organisé à l'initiative du président du BSR et via le plan RSE pour entreprises de la Fondation Ford. Lors de la rencontre prévue au centre de conférences de la compagnie d'assurances *Swiss RE* à Zurich, s'est formé le groupe *CSR Leaders (Leaders RSE)* (Voir Partie I sur le *Développement du domaine dans le monde* et son paragraphe sur la « *Double nationalité* »). Pendant les deux jours du colloque, le débat a porté sur des questions comme : « *Vers où se dirige le secteur mondial des affaires ?* » ; « *Quel est le rôle des associations d'entreprises pour la RSE ?* » ; et « *Doit-on s'orienter vers une réglementation internationale ?* » En juillet 2007, j'ai été invitée à participer en tant que représentante israélienne au Congrès du Pacte Mondial à l'Office des Nations Unies à Genève, et par la suite à d'autres rencontres, comme détaillées plus haut.

Dans le cadre de sa conduite du champ local, l'organisation *Maala* eut soin de transmettre l'information relative aux évènements survenant dans le champ mondial et de publier un calendrier annuel des principales conférences. Cette information encouragea les agents du champ local, directeurs de RSE, consultants, chefs d'entreprises et PDG, à prendre part aux divers colloques et évènements internationaux. En mai 2004, la vice-présidente de la Bourse des valeurs de Tel Aviv, Ronit Harel Ben Zeev, participa au Congrès de la Bourse de Johannesburg. A cette occasion fut inauguré l'indice boursier de responsabilité sociale d'Afrique du sud, qui servit de modèle parmi d'autres à l'indice *Maala* auprès de la Bourse de Tel Aviv.⁸⁰¹ En 2005, j'ai participé en tant que PDG de *Maala* à la Conférence d'*Accountability* à Londres. Lors de cette

⁸⁰¹ Récupéré du site officiel de la Bourse des valeurs de Johannesburg (Afrique du sud) : [http://www.jse.co.za/About-Us/SRI/Introduction to SRI Index.aspx](http://www.jse.co.za/About-Us/SRI/Introduction%20to%20SRI%20Index.aspx) [Consulté le 29.6.15]; Interview personnelle : Ronit Harel Ben Zeev. Ibid.

⁸⁰¹ Reflections from BSR conference 2011: We have the Will – and the Power – to Act”, 7.11.11, BSR Website, <http://www.bsr.org/en/our-insights/bsr-insight-article/reflections-from-the-bsr-conference-2011> [Accessed:29.6.2015]

conférence devenue arène d'affrontement entre l'organisme de normalisation comptable et l'organisation *Accountability* sur la question de savoir qui était censé définir les règles de reporting extra-financier, un nouveau terme fut introduit dans le langage de la RSE – la *matérialité*. Lors de la conférence des investisseurs *TBLI* (*Triple Bottom Line* – Triple résultat) à Amsterdam en 2008, dont le sujet portait sur les critères d'investissement responsable (ISR), les représentants de *Maala*, Momo Mahadav et le directeur du classement de l'époque, présentèrent le classement et l'indice *Maala*. Au Congrès du BSR des USA, la participation de la délégation israélienne devint un fait acquis. Elle comprenait les directeurs de l'organisation *Maala* et les directeurs de RSE des entreprises leaders parmi les dirigeants de *Maala*, des journalistes israéliens et des représentants du comité directeur de *Maala*. Outre l'invitation de Shimon Peres en 1998 évoquée plus haut, Ofra Strauss, PDG du Groupe israélien Strauss, fut conviée en 2011 sur les recommandations de *Maala*, à être oratrice principale au Congrès BSR, où par ailleurs, l'ancien vice-président des USA Al-Gore était hôte-conférencier.⁸⁰² La participation des agents israéliens aux événements mondiaux alimenta le processus hybride et multidimensionnel de glocalisation. Les relations qu'ils avaient tissées lors de ces événements et leur influence en ces occasions renforcèrent le lien entre les personnes et au sein du réseau – entre les champs local et mondial, intensifièrent le soutien aux valeurs fondamentales et la standardisation du langage des champs respectifs, et influencèrent en retour le champ local et son capital.⁸⁰³

Le lien mondial a également trouvé son expression dans la législation israélienne. Selon Shalev, qui fut et est encore membre du conseil d'administration de quelques-unes des plus grandes entreprises du marché (anciennement auprès de la Compagnie israélienne d'électricité et aujourd'hui auprès de *Teva* et de la Banque *Leumi*), le changement substantiel survenu au fil des années dans la prise de conscience de la responsabilité des entreprises quant à leurs impacts, résultait aussi de la réglementation : « *Je constate au fil des années une prise de conscience de plus en plus grande grâce à la réglementation, aux instructions incontournables qui contraignent à la responsabilité sociétale des entreprises.* » Vers la fin de la première décennie du XXI^e siècle, les

⁸⁰² Réflexions extraites de la Conférence BSR (2011, 11 novembre) : Nous avons la volonté – et le pouvoir – d'agir. Récupéré du site Internet : <http://www.bsr.org/en/our-insights/bsr-insight-article/reflections-from-the-bsr-conference-2011> [Consulté le 29.6.15]

⁸⁰³ Gould, S.J. et Grein, A.F. (2009). Think globally, act globally: a culture-centric comment on Leung, Bhagat, Buchan, Erez and Gibson (2005). *Journal of International Business Studies* (2009) 40(20), p. 237–254

exigences régulatrices se sont renforcées en Israël, surtout dans des domaines qui, jusque-là, s'inscrivaient dans le mode de gestion volontaire de RSE des milieux d'affaires. L'expression de ce renforcement se retrouvait notamment dans le gouvernement d'entreprise et la gestion des risques en général et dans les banques en particulier. Dans le domaine environnemental, l'association entre la prise de conscience et une vaste législation mondiale d'un côté, et la présence d'un ministre déterminé en Israël de l'autre, ont conduit à l'intensification de la demande de reporting au sein des entreprises publiques, notamment en tout ce qui concerne les institutions financières.

Shalev cite comme exemple les Directives du Contrôleur des banques à propos du reporting socio-environnemental et mentionne que chez *Teva* par exemple, la réglementation est beaucoup plus stricte parce qu'il s'agit d'une multinationale. « *Maala et d'autres organisations similaires ont porté haut ce flambeau. Par exemple, le classement Maala oblige les entreprises à s'auto-examiner et à mettre au point des processus tels que la gestion environnementale...* » Shalev évoque la problématique et les tensions suscitées par les nouvelles exigences dans le domaine de la RSE. « *...quand on voit qu'il y a seulement 20 ans, la seule ambition (des entreprises – [T.A.]) était le profit, aujourd'hui les exigences sont plus vastes et créent des tensions.* » Pour ce qui est de l'extension à l'excès du domaine de la RSE, Shalev ajoute cyniquement : « *En revanche Teva – doit absolument fournir des médicaments à prix raisonnable pour le consommateur et non pas seulement éviter de polluer l'environnement par exemple.* »⁸⁰⁴

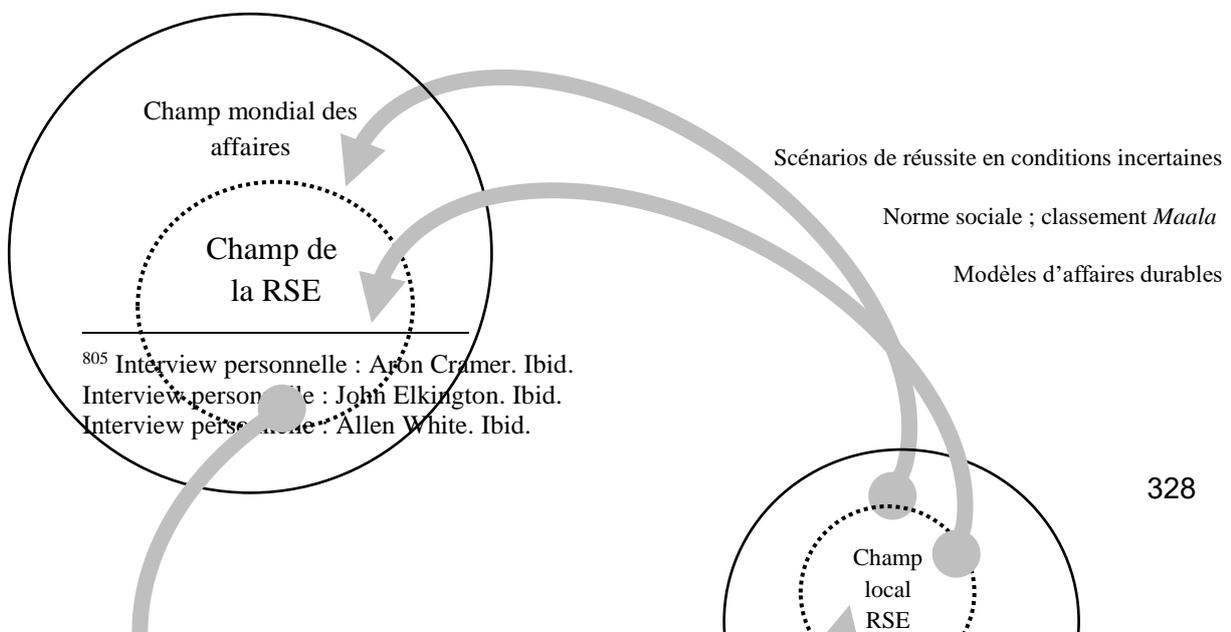
Dans leurs interviews respectives, Eli Bukspan, Ronen Shamir et Ofra Strauss considèrent la superposition du champ de la RSE au champ public vu sous son aspect régulateur, comme le résultat d'une législation mondialisée, et indiquent le changement de mode de gestion des entreprises comme la conséquence de la législation renforcée dont il sera question dans le cadre de la partie de cette étude consacrée au champ juridique.

Importé du champ mondial, le champ local de la RSE s'est construit sur le champ israélien des affaires tout en se nourrissant du capital culturel local. Ce capital incluait des thèmes développés dans le champ mondial, par exemple la gestion RSE dans la chaîne logistique, l'équilibre entre travail et loisirs, la préoccupation des tendances

⁸⁰⁴ Interview personnelle : Gabriela Shalev. Ibid.

d'avenir telles que les problèmes de l'obésité et du diabète placés sous la responsabilité sociétale des entreprises alimentaires, les scénarios de réussite d'entreprises en développement ainsi que l'application de programmes de RSE et la création de partenariats multi-membres comme pour la réduction des impacts environnementaux des sociétés de transport. Le capital culturel fut importé vers le champ israélien par les agents du champ mondial lors de leurs visites et conférences, et par des agents du champ local après leur participation à des congrès et leurs interactions commerciales et professionnelles sur le plan mondial, telles qu'elles ont été décrites plus haut. Parallèlement, le champ local a servi de site-bêta au champ mondial quant au mode de gestion de la RSE sur un marché émergent, en conditions d'incertitude. Un réseau de relations interpersonnelles lui permet d'« exporter » vers les champs mondiaux de la RSE et des affaires, des instruments spécifiques comme le classement *Maala* et la norme de gestion sociale, des modèles commerciaux durables dans les domaines de l'eau, de l'agriculture et de l'énergie, et de partager avec le champ mondial sa conception pionnière de l'esprit d'entreprise.⁸⁰⁵

Figure 4 : Système relationnel entre les



Le champ local s'est fondé sur le savoir du champ mondial auquel il a apporté parallèlement des scénarios de réussite et des modèles servant de sites pilotes ; il a également établi une activité commerciale durable dans le champ mondial des affaires.

3.14 Etape 7 – Les dix ans de *Maala* : les entreprises comme citoyens actifs

Au terme de la première décennie d'existence de *Maala*, en 2008-2009, il se produisit un processus d'« appropriation » d'autres champs par le champ de la RSE. L'organisation *Maala* déclara officiellement avoir l'intention d'influencer l'ordre du jour public en Israël en dressant une liste d'objectifs socio-environnementaux nationaux, définis par des indices qualitatifs et quantitatifs qu'elle soumettrait aux entreprises afin que celles-ci les adoptent et les fassent progresser. Cette décision se fondait sur le discernement que l'engagement socio-environnemental croissant des entreprises israéliennes pouvait exercer un effet de levier conséquent sur le changement à l'échelle nationale, mais que tant que les thèmes d'engagement étaient laissés à la discrétion de chaque entreprise, suivant ses propres considérations commerciales, il

serait difficile de constater des résultats vérifiés au niveau national. Le débat sur le bilan de la deuxième Guerre du Liban (évoqué plus haut) sert de modèle de référence quant à l'avantage de la mise en commun des efforts orientés vers un objectif national – débat qui par ailleurs, offrait l'avantage d'avoir reconnu à *Maala* son autorité et son efficacité en tant que facilitateur de processus.

Le champ des affaires répondit favorablement à l'initiative de *Maala*, et le projet des objectifs nationaux se transforma en effort commun et en déclaration du secteur commercial israélien quant à sa capacité à définir des objectifs nationaux capables de promouvoir la réalisation du potentiel de croissance économique et sociale de l'Etat d'Israël. Ce processus fut inspiré à partir du champ mondial dont le premier modèle de référence était l'OMD – Objectifs du millénaire pour le développement, lancé par l'ONU, ainsi que d'initiatives et de projets nationaux accomplis dans le monde en collaboration avec des entreprises, comme la lutte contre la fracture numérique du président Clinton, le renouvellement communautaire en Angleterre et autres.

Le sentiment d'urgence pour la mise en place du processus des objectifs nationaux avait été insufflé par la crise financière mondiale (2008-2009), par la préoccupation grandissante vis-à-vis des écarts sociaux en Israël et leur influence sur la croissance économique, ainsi que par la demande de reporting exigée des entreprises israéliennes actives sur le marché mondial, quant à leurs performances sociales et environnementales et ce, comme partie intégrante de la réglementation en vigueur sur les marchés de l'exportation, en particulier en Europe. Sur cette toile de fond, le projet peut apparaître comme la concrétisation d'une responsabilité civile nationale motivée par une approche morale, et comme la réponse du champ local de la RSE à la critique formulée sur sa logique de rentabilité et affirmant que les entreprises ne choisissaient leurs créneaux de responsabilité qu'en fonction de leurs objectifs commerciaux. Dans le cadre du projet, un processus structuré de débats fut mis au point à divers niveaux pour déterminer les besoins de l'Etat dans les domaines sociaux et environnementaux d'une part, et la capacité du secteur des affaires à conduire des démarches stratégiques influentes d'autre part. Ces besoins furent définis à partir de rapports macro-économiques et sociaux, entre autres les décisions du gouvernement, les programmes ministériels et autres programmes officiels.⁸⁰⁶

⁸⁰⁶ Selon la source : 'Cartographie des objectifs' tels que définis dans le document intitulé « Objectifs nationaux des entreprises israéliennes pour l'année 2009, publié par *Maala*. Récupéré du site de *Maala*

Comme il ne se trouvait pas de recommandations clairement présentées du gouvernement israélien dans les domaines où l'implication socio-environnementale du secteur des affaires avait des chances d'être particulièrement pertinente, il fut décidé dans un premier temps, de créer une liste indépendante de l'approbation officielle du gouvernement et représentant pour le secteur commercial une sorte de feuille de route. Cette cartographie des objectifs nationaux israéliens, publiée en septembre 2009, répertoriait les sujets suivants : promotion de l'emploi des populations minoritaires ; développement d'un capital humain sur le marché du travail ; investissement dans la promotion de petites et moyennes entreprises comme levier économique ; retour des cerveaux en Israël et leur maintien sur place ; promotion de technologies innovantes – atout israélien ; développement socioéconomique dans les régions périphériques ; accélération de l'intégration de la population arabe dans l'économie ; amélioration de la qualité de l'éducation formelle et informelle ; optimisation écologique (énergie, mer, carbone, déchets, etc.) ; santé publique (environnement de travail et produits) ; stabilité en périodes de crises nationales.⁸⁰⁷

L'élaboration des objectifs nationaux élargit la superposition entre le champ public et celui de la RSE et positionna l'organisation *Maala* en leader et facilitateur d'extension du discours intersectoriel. En fin de processus, une déclaration d'intentions fut rédigée, dans laquelle les dirigeants du secteur des affaires, qui étaient aussi les chefs du leadership de gestion de *Maala*, affirmaient que « *le secteur des affaires se considère comme solidairement responsable pour identifier et traiter les sujets et les domaines*

<http://www.maala.org.il/wp-content/uploads/2015/03/%D7%99%D7%A2%D7%93%D7%99%D7%9D-%D7%9C%D7%90%D7%95%D7%9E%D7%99%D7%99%D7%9D-2009.pdf>, p. 4-5 [Consulté le 15.11.15]. [Hébreu]

(Références citées dans le document : Rapport 2008 de la Banque d'Israël ; Projet « Frein et essor » du ministère des finances (2009, septembre) ; Rapports du Conseil économique national auprès du Bureau de Premier ministre : Principaux objectifs des ministères (ministère de l'industrie, du commerce et de l'emploi, ministère de la santé, ministère de la protection de l'environnement, ministère des infrastructures, ministère du développement du Néguev et de la Galilée et Bureau du Premier ministre – cabinet politique et autorité pour le développement économique du secteur minoritaire) ; Rapport « Israël 2028 : vision et stratégie socio-économique dans le village global » ; Rapport Trajtenberg : « Ordre du jour socio-économique en Israël de 2008 à 2010 » ; Rapports de la Cour des Comptes 2008 et 2009 ; Institut *Reut* – organisme de soutien aux décisions stratégiques du gouvernement israélien dans les domaines de la sécurité, de la force de résistance nationale et de la socio-économie (Vision 'Israël 15') ; « *Hakol 'Hinoukh* » – mouvement s'employant à classer l'éducation en tête des priorités nationales ; Centre *Adva* – Institut de recherches sur la société israélienne et de promotion de l'égalité et de la justice sociale, formulant des recommandations en matière politique dans le but de faire progresser la justice et l'égalité ; Centre *Heshel* – Institut israélien de réflexion et de leadership écologique.) [Hébreu]

⁸⁰⁷ Sommaire des Objectifs nationaux du secteur des affaires (2009, 6 juillet). Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

sur lesquels une focalisation nationale optimiserait l'amélioration économique, sociale et environnementale. » Les signataires déclarèrent notamment que « le Forum des PDG du leadership considère avoir un rôle particulier à jouer dans la promotion du traitement des objectifs sur le plan public ». ⁸⁰⁸

Parmi les objectifs répertoriés, certains ont bénéficié d'une totale approbation : amélioration de la qualité de l'éducation, promotion de l'emploi des populations minoritaires et optimisation écologique. A ceux-là, le Forum ajouta deux objectifs : lutte contre la corruption en Israël et gouvernement d'entreprise – la condition d'un gouvernement d'entreprise correct ayant été définie comme seuil de confiance du public dans le secteur des affaires.

La cartographie des objectifs servit à l'organisation *Maala* pour mettre en place le forum des « tables rondes » thématiques auxquelles furent invités, avec les représentants des entreprises membres de *Maala*, des délégués d'organisations pertinentes (sociales et environnementales) et du secteur public. Ces forums avaient pour tâche d'examiner les scénarios de gestion dans les entreprises, de soulever les dilemmes et de publier des documents de position valant directive aux entreprises adhérentes. Parmi les tables rondes organisées entre 2010 et 2012, les thèmes traités portaient sur l'optimisation écologique, la loi sur le recyclage des déchets, la lutte contre la corruption, la définition de la droiture, la promotion de l'emploi des différentes populations : diversité au travail et intégration des Juifs orthodoxes (*'Haredim*) dans l'emploi. ⁸⁰⁹

3.15 Année 2010

En 2010, un autre changement se produisit dans le champ de la RSE en Israël et dans le monde et une fois de plus, son ordre du jour local et mondial en fut élargi. Les coalitions d'entreprises prirent de plus en plus conscience que la RSE engendrait un changement commercial important et avait un effet de levier sur le développement durable. Les agents leaders du champ adoptèrent une approche d'élaboration de

⁸⁰⁸ Déclaration des dirigeants du secteur des affaires. Extrait du Sommaire des Objectifs nationaux (2009, 6 juillet). Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

⁸⁰⁹ Liste des thèmes de la Table ronde. Récupéré des archives et du site *Maala* :

<http://www.maala.org.il/%D7%A7%D7%94%D7%99%D7%9C%D7%AA-%D7%9E%D7%A2%D7%9C%D7%94/%D7%90%D7%99%D7%A8%D7%95%D7%A2%D7%99%D7%9D-%D7%A7%D7%94%D7%99%D7%9C%D7%AA-%D7%9E%D7%A2%D7%9C%D7%94/>
[Consulté le 22.7.15]. [Hébreu]

modèles commerciaux apportant des réponses aux besoins sociaux et environnementaux. Dans ce même état d'esprit, *Maala* commença à encourager ses membres à développer le « nouveau modèle d'affaires » et à se positionner comme foyer des modèles commerciaux innovateurs basés sur des initiatives socio-environnementales.⁸¹⁰ Les membres de *Maala*, agents locaux du champ, prirent quant à eux, de plus en plus conscience que la promotion du domaine de la RSE et des nouveaux modèles d'affaires étaient susceptibles d'améliorer leur propre statut aussi bien dans le champ national que dans le champ mondial, tout en fournissant des avantages économiques, politiques et culturels se situant au-delà des avantages spécifiques à chaque entreprise. Selon cette approche, les entreprises bénéficient du « capital national » cumulé au sein de l'Etat qui fait avancer le domaine de la RSE, le « capital national » propulsant leur capacité en tant qu'entreprises israéliennes à soutenir la concurrence sur le marché mondial et parallèlement, le statut compétitif de l'Etat d'Israël dans le monde. Cette prise de conscience fut admise et transformée en levier de développement des affaires par les membres de *Maala* qui, en précurseurs, ont élaboré des partenariats extra-sectoriels dans le but de relever les défis nationaux et mondiaux, sociaux et environnementaux. L'entreprise *Netafim* par exemple, a rejoint le « *CEO Water mandate* »⁸¹¹ de l'ONU ; la société *Miya*, une compagnie du groupe Arison, spécialisée dans le perfectionnement des systèmes de distribution d'eau potable en ville, a commencé à travailler dans le cadre du projet « ONU-Habitat » dans les régions urbaines des pays en voie de développement⁸¹² ; l'entreprise *Ormat*, spécialisée dans les turbines éoliennes et solaires, exerce son activité à l'échelle internationale en coopération avec la Banque mondiale ; et l'entreprise de graines *Kaïma* déploie son activité dans les pays en voie de développement, en collaboration avec la SFI – Société financière internationale de la Banque mondiale.

Le travail sur le modèle responsable des affaires a élargi le discours et la recherche universitaire en Israël vers les « entreprises sociales » – organisations à finalité sociale, faisant usage de stratégies commerciales pour atteindre leurs objectifs. Parmi les plus

⁸¹⁰ De tels modèles ont été présentés, entre autres par : Porter, M. et Kramer, M. (2011). Ibid. ; Elkington, J. et al. (2009). Ibid. ; Zadek, S. (2004). Ibid. – comme traité dans la Partie I sur le Développement du domaine.

⁸¹¹ CEO Water Mandate. Récupéré du site du Pacte mondial des Nations Unies : <http://ceowatermandate.org/about/endorsing-companies/> [Consulté le 21.7.15]

⁸¹² Récupéré du site Internet de Miya – compagnie du groupe Arison : <http://www.miya-water.com/our-experience/asia-and-europe/madhya-pradesh-region> [Consulté le 21.7.15]

en vue, on peut citer la Fondation Dualis créée par Hanoch Barkat, technologiste et investisseur en capital-risque, et dont les investissements portent sur les initiatives et le financement sociaux ; l'organisation *Tsofen*, centre de développement technologique employant des universitaires arabes⁸¹³ ; *Call Ya'hol*, centres de télécommunications destinés à fournir un emploi aux personnes à mobilité réduite, et fournissant des services de sous-traitance aux sociétés de télécommunications ; le restaurant gastronomique et la chaîne de cafés *Liliot* en coopération avec l'association *Elem* qui forme et emploie des jeunes en danger dans le domaine de la restauration ; et les établissements vinicoles *Tulip* situés à *Kfar Tikva*, localité communautaire pour personnes ayant des besoins spéciaux.⁸¹⁴

Une enquête réalisée par la Banque mondiale à l'initiative de l'organisme britannique *Accountability*, a évalué la compétitivité de 51 pays dans le champ mondial, selon un ensemble de critères d'application de la RSE dans leur champ local. Les résultats de la première enquête réalisée en 2003 plaçaient Israël en 20^e position sur les 51 pays examinés, et en 7^e position dans la liste des pays dont l'amélioration du mode de gestion dans le domaine de la RSE représentait un potentiel de renforcement de leur croissance. Dans l'enquête réalisée en 2007, Israël occupait la 31^e position sur 108 pays examinés, dans la catégorie des pays « avancés » qui ont une société civile active, qui font de leur RSE un atout pour faire progresser leur statut compétitif dans le monde, et qui sont engagés dans des partenariats mondiaux visant à apporter une réponse aux besoins de la planète.⁸¹⁵ Parallèlement, dans le classement des 100 plus grandes économies du monde publié sur le site de l'OCDE, Israël figure en 41^e position, l'organisation *Maala* y étant mentionnée comme coalition locale exclusive d'entreprises pour la promotion de la RSE, et comme représentante en Israël du Pacte Mondial des Nations Unies.⁸¹⁶

2010 fut pour *Maala*, une année marquée par un changement significatif. Fondatrice de l'organisation et à sa tête depuis sa création, j'ai annoncé mon départ de l'organisation

⁸¹³ Récupéré du site Internet de *Tsofen* : http://www.tsofen.org/?page_id=2&lang=en [Consulté le 21.7.15]

⁸¹⁴ Gidron, B. et Abbu, I. (2014). *Entreprises sociales en Israël – du rejet à l'inclusion sociale et économique*. Haïfa: Editions Achva. [Hébreu]

⁸¹⁵ Organisation *Accountability* (2007, juillet). *The State of Responsible Competitiveness 2007*. Récupéré du site Internet : <http://www.accountability.org/images/content/0/7/075/The&20State&20of&20Responsible&20Competitiveness.pdf> [Consulté le 21.7.15]

⁸¹⁶ Données FMI. Récupéré du site du Fonds monétaire international : <http://www.imf.org/external/data.htm> [Consulté le 21.7.2015] ; Grayson, D. et Nelson, J. (2013). *Ibid.*, p. 65-70.

et nommé comme nouveau PDG mon assistant, Momo Mahadav. Cette année-là, *Maala* comptait près de 140 entreprises membres qui employaient au total environ 258.000 personnes, soit approximativement un quart de la main d'œuvre en Israël, et dont le chiffre d'affaires global était de près de 250 milliards NIS, soit environ 50% du produit économique d'Israël. Le groupe de leadership de gestion comptait près de 30 sociétés qui, en plus de leur cotisation régulière, faisait annuellement des dons à l'organisation. 85% du budget de *Maala* reposait sur les cotisations et sur les dons des entreprises membres israéliennes. Le transfert de ma direction en tant que fondatrice à un cadre supérieur salarié qui avait été recruté dans le champ comme agent (venu du secteur social), y avait suivi une formation et acquis ses connaissances, lança à l'organisation *Maala* de nouveaux défis de leadership. Le succès du transfert et son assimilation témoignent de la maturité du champ de la RSE et de son implantation, dépassant le stade de son identification aux fondateurs. Cette opération relie elle aussi, le champ israélien à la tendance internationale puisque d'autres fondateurs de telles organisations ayant composé le champ mondial, comme Robert Dunn du BSR, Simon Zadek d'*Accountability* et Oded Grashaw d'*Ethos* parmi d'autres, ont également quitté leur poste et transféré la direction de leurs organisations à des directeurs professionnels salariés, qui avaient évolué au sein du champ.

3.16 Année 2011 – La protestation sociale

En été 2011, éclata en Israël une vague de protestation sociale. Pour la première fois dans le pays, un véritable réveil se produisit, des milliers de personnes descendant dans la rue pour manifester contre le coût élevé de la vie en Israël, en particulier les prix du logement, et contre tout mépris envers les consommateurs de la classe moyenne et notamment de ses jeunes.

La protestation, qui était au départ un soulèvement civil s'adressant directement au gouvernement israélien et à sa politique, se transforma par effet de pivot et sur les encouragements du gouvernement, en soulèvement des consommateurs contre les entreprises. Les médias dans leur majorité, ont suivi le virage et servi de porte-voix aux revendications contre le mode de gestion des affaires. La critique la plus forte portait sur la cherté des prix, en particulier ceux des produits de base comme le pain, le fromage et autres. C'est ainsi que la protestation contre les prix du logement devint la « guerre du *Cottage (cheese)* ».

Les entreprises israéliennes se sont alors retrouvées au cœur d'une attaque à laquelle elles n'étaient pas préparées. Pour la première fois, un soulèvement civil venait dicter de l'extérieur, de la place publique, l'ordre du jour du champ de la RSE. Le thème directeur était la cherté des prix comparés aux prix des mêmes produits dans le monde occidental. D'autres thèmes relevés étaient le salaire des cadres supérieurs et les écarts de salaires, les emplois précaires, et l'appel aux entreprises 'ni dons ni volontariat – contentez-vous de modes de gestion honnêtes : salaire approprié, commissions raisonnables, prix logiques'. La 'droiture' se trouva ainsi placée en tête des valeurs du champ de la RSE.

La protestation créa un point de fracture dans le champ de la RSE. Les entreprises qui étaient précisément les leaders parmi les agents du champ, considérées comme différentes et remarquables de par leur transparence et le dialogue qu'elles menaient avec leurs parties prenantes, comme le groupe *Strauss*, la banque *Leumi* et la banque *HaPoalim*, étaient les plus attaquées. L'organisation *Maala* et le champ de la RSE qui n'avaient pas prévu la protestation ni sa puissance, ont également échoué dans leur réaction à la situation. La plupart des entreprises se sont réfugiées dans le silence et le repli face à l'étrangeté de la critique, à l'intensité de la colère et à l'aliénation manifestée à leur égard. *Maala* a aussi rejoint le « camp du silence » sur le plan public, pendant une longue période. L'organisation dont la présidente à cette époque était Ofra Strauss, a annulé sa Conférence annuelle *Maala* et l'a remplacée par quelques rencontres restreintes, à huis clos, limitées aux entreprises membres de *Maala*.

Les avis des personnes que j'ai interrogées dans le cadre de cette étude, sur l'impact de la protestation sont partagés. Certains y voient un tournant marquant un changement d'attitude des entreprises vis-à-vis du public israélien, et d'autres un épisode passager, sans conséquence sur leur mode de gestion. D'autres encore considèrent qu'elle a causé préjudice à la pertinence de *Maala* et à sa capacité dirigeante, ainsi qu'à l'ensemble du champ de la RSE.

Shamir compare la protestation à une « émission de télé-réalité » de l'été 2011. Selon lui, la conscience du citoyen israélien du point de vue social et du consommateur, est bien en-deçà de celle de tout citoyen européen standard, et elle n'a aucune influence sur la gestion des entreprises. L'expert-comptable Shirley Shaked, du même avis, spécifie que la protestation de 2011 était d'ordre économique et non du point de vue du consommateur. « Si en 2011 une entreprise était venue baisser les prix de 100 à 10, on

l'aurait qualifiée de morale. Les manifestants ne s'intéressaient pas à l'entreprise pour les conditions de travail offertes à ses employés, etc... La conscience sociale en Israël est très étroite et ciblée. Le public en somme ne comprend pas bien encore ce qu'est la RSE. Il passe directement au produit. »

Sever Plotzker est, lui aussi, d'avis que la protestation sociale a manqué sa cible et l'occasion offerte. Pour lui, la politique du gouvernement, en donnant trop de poids aux prix, détourne la conscience des consommateurs du mode de gestion des entreprises et contrecarre le développement de leur activisme qui lancerait aux sociétés israéliennes le défi de mieux assumer leurs responsabilités.⁸¹⁷ En revanche, Momo Mohadav, PDG de *Maala*, affirme que la protestation sociale a engendré un changement significatif puisqu'elle a créé l'atmosphère de crise publique nécessaire au progrès vers une gestion plus responsable des entreprises.

3.17 Conclusion

La création et le développement évolutif du champ de la RSE en Israël en tant qu'espace autonome, ainsi que la fondation de l'organisation *Maala*, sont des processus liés l'un à l'autre, imbriqués et inséparables. Tout en analysant la formation et l'extension du champ et de ses institutions, ce chapitre documente le développement organisationnel de *Maala* dès le stade du concept comme initiative sociale à celui de son institutionnalisation comme organisation de membres établie, autonome et engagée vis-à-vis de ses parties prenantes.

L'organisation *Maala* et le champ de la RSE ont été implantés au cœur du secteur israélien des affaires vers la fin des années 90 du XX^e siècle, lors de l'émergence du champ mondial de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et de la formation du réseau international des organisations de RSE.

L'idée de fonder une organisation pour promouvoir le concept de la RSE au sein de la communauté israélienne des affaires, en tant qu'approche commerciale, a germé au fil de rencontres interpersonnelles et suite à la combinaison de trois éléments essentiels : l'entrepreneuriat individuel local ; un ordre du jour actualisé de la part des fondations philanthropiques mondiales, orienté vers le maintien de la société civile en Israël ; et

⁸¹⁷ Interview personnelle : Sever Plotzker. Ibid.

l'émergence du champ de la RSE sur la scène mondiale qui a conduit au déploiement d'un réseau de coalitions d'entreprises pour la promotion du champ. La réalisation du concept et son application sont passées par la connexion entre une approche stratégique et logique, un capital économique et l'enthousiasme de mener un changement.

Le concept de la RSE trouva un terrain propice dans les changements géopolitiques survenus en Israël à cette époque, notamment les accords d'Oslo, le bouleversement dans la politique socio-économique et le passage radical d'une économie socialiste tournée vers le gouvernement à une économie néolibérale, privatisée et concurrentielle. Ces éléments ont entraîné l'augmentation des écarts sociaux en Israël, l'affaiblissement de l'Etat comme entité souveraine et la diminution de son implication dans l'apport de réponses aux besoins sociaux grandissants. Sur cette toile de fond, il est possible de considérer l'importation et l'intégration du concept de la RSE en Israël comme un processus global issu des valeurs morales du judaïsme d'entraide et de soutien aux « plus faibles » dans la société, tels qu'ils avaient été maintenus dans la culture capitaliste juive ; des racines socialistes du sionisme qui s'est adapté et attelé à la réalisation des objectifs nationaux, et surtout à l'établissement de l'Etat-nation et à son maintien ; de l'intégration d'Israël aux processus de mondialisation et au néolibéralisme, sur fond de la vague d'émergence du champ mondial – autant d'éléments qui se sont traduits en mode de gestion capitaliste responsable israélien.

L'émergence du champ mondial de la RSE fut avant tout un arrangement conceptuel des entreprises mondiales en réaction à la critique sociale, aux conflits et à la crainte d'un resserrement de la réglementation à leur désavantage. En revanche, l'initiative de la création de l'organisation *Maala* était extérieure au secteur israélien des affaires, et en tant que telle s'accompagna d'un processus de « préparation du terrain » pour permettre son intégration. Que l'on considère la création de *Maala* comme une importation conceptuelle innovatrice ou comme l'imitation d'un cadre et d'un discours actualisant la conceptualisation de valeurs existantes, l'initiative première de sa fondation est à observer comme une entreprise sociale visant à renforcer l'infrastructure sociale en Israël par le biais de la communauté des affaires.

Ainsi, l'organisation *Maala* fut établie sur la base du concept mondial de la RSE et a formé le champ local dans le vaste système du champ mondial de cette dernière. Le modèle importé en Israël a été soumis à une adaptation et à une modification conceptuelle mais il est resté lié au champ mondial par une relation en boucle. Lors de

ce processus d'adaptation et de définition des valeurs du champ local, où *Maala* fut la principale institution, le champ mondial a joué deux rôles essentiels : il fut source de pouvoir et de légitimation pour l'action de *Maala*, et il fournit l'espace d'action et de reconnaissance ayant ensuite permis le développement et l'élaboration de la conception de la réalité vue par le champ de la RSE en Israël.

L'implantation du domaine de la RSE en Israël comme champ local autonome, nécessita le développement d'un discours et d'un langage indépendant et spécifique, passant par la traduction des notions de base du domaine en hébreu et leur adéquation à la culture locale. Les symboles développés par *Maala* comprenaient, outre le développement d'un langage, la mise en place de toute une série d'institutions et de cadres d'activités devenus ensuite signes d'appartenance et partie intégrante du capital culturel du champ. Ces institutions, décrites en détail dans cette partie, comprennent notamment la « Conférence annuelle *Maala* pour la responsabilité sociale des entreprises », la Récompense *Globes* pour l'implication des entreprises dans la communauté, et les réunions du Forum *Maala*. Les processus liés à leur fondation, à leur conceptualisation et au volume de capital culturel fourni par l'adhésion à ces institutions dans le champ, furent dynamiques, hétéronomes pour certains et hétérodoxes pour d'autres, se faisant l'expression de l'évolution du champ, des thèmes et des valeurs qu'il représentait. Ainsi par exemple, la Récompense *Globes* qui était une institution significative au début du parcours, a perdu de sa valeur au fur et à mesure que le discours du champ s'est éloigné de la philanthropie d'entreprise classique et s'est étendu à la RSE globale comme s'inscrivant au cœur des affaires.

A l'opposé, le classement et l'indice *Maala*, élaborés et inaugurés au milieu de la période étudiée (2005-2006) comme instruments de gouvernance volontaire, ont constitué un changement hétérodoxe dans le principal champ de pouvoir de la communauté israélienne des affaires – le marché des capitaux. Le classement *Maala*, établi sur des critères de mode de gestion responsable et de gestion des risques, s'est implanté comme « voie d'accès » au champ de la RSE, tandis que sa valeur culturelle, symbolique et économique continuait de croître et de fournir un capital à ses participants. En l'absence d'un facteur externe significatif défiant le mode de gestion des entreprises (activisme social ou des consommateurs), le classement *Maala* joua le rôle de générateur de compétition interne pour les agents du champ, en leur fournissant

un cadre d'auto-évaluation comparative envers leurs concurrents, et en les amenant à l'amélioration des performances et à l'élévation du seuil d'excellence de la RSE.

Une autre institution importante a contribué au développement de la structure hiérarchique du champ, il s'agit du « cours pour les directeurs de RSE ». Conçu pour implanter la gestion RSE comme métier de gestion et pour former des agents engagés au concept de la RSE, le cours devint source de cumul de capital culturel pour les agents du champ. Parmi ses diplômés dont une partie s'est intégrée dans les entreprises, certains autres ont formé un sous-champ, celui des conseillers-consultants en RSE.

Bien que représentant une modification hétérodoxe pour le champ israélien des affaires, le champ local de la RSE n'a pas été amené de manière révolutionnaire ni perçu comme un changement radical. Le concept de la RSE a été accepté au sein du champ commercial israélien presque sans opposition, laissant se construire autour de lui le champ de manière progressive et évolutive, étalant ses ramifications greffées à partir du concept importé. Le processus primaire de développement du champ fut en grande partie harmonieux. L'organisation *Maala* a investi un effort soutenu dans l'extension de ses services et dans l'élaboration d'une dynamique de préparation du champ et d'approfondissement de ses thèmes et ce, en utilisant la forte relation en boucle avec le champ mondial et la mobilisation de ses agents pour agir dans le champ local, et en intégrant les agents du champ local dans le vaste réseau du champ mondial.

Toutefois, l'établissement du statut de l'organisation *Maala* et la dynamique d'extension du champ de la RSE en champ local, ne furent pas privées de conflits. Outre le recrutement d'agents issus des entreprises et de leurs organisations satellites (comme l'Association des Industriels d'Israël et le Centre Israélien de Management), de partenaires issus des champs superposés (ministères, organisations sociales) et l'élaboration de coopérations au sein du champ et en dehors, des luttes ont aussi eu lieu à propos des limites du champ et de son contrôle. Celles-ci résultaient de conflits d'autres organisations œuvrant à conserver leur place dans l'espace entre le champ des affaires et le secteur social, de l'opposition de certains agents du champ à en élargir les thèmes pour passer d'une responsabilité sociale à une responsabilité sociétale, de la dissonance entre la logique commerciale et la logique sociale, de divergences d'opinions par rapport aux valeurs fondamentales du champ, et de l'hétérogénéité de leur adoption. Ces conflits s'accompagnèrent de tentatives d'aliénation des valeurs du champ et de ses institutions par les champs superposés, en particulier par le champ

gouvernemental-public. Cependant, les luttes internes et externes au champ ont été précieuses, elles ont constitué pour le champ un facteur de développement et de changement en entérinant sa validité et sa pertinence.

Malgré sa forte relation avec le champ mondial, le champ local de la RSE était autonome, perceptible, intégrant l'universalité à l'israélisme. Dès son premier jour ou presque, le champ émergent a été « adopté » avec toutes ses institutions, par le champ public qui a tenté de se l'approprier comme valeur nationale et d'en aliéner les institutions dont il avait décelé l'attractivité de la tribune pour promouvoir des intérêts publics par le biais du secteur des affaires. En revanche, le champ de la RSE a fait progresser le secteur social comme « fournisseur externe » des entreprises, pour la réalisation de programmes sociaux que l'Etat a des difficultés à appliquer et en cela, aliéna des biens et des fonctions formelles de l'Etat.

Vu la petite taille géographique du marché israélien, sa nature informelle et l'intimité qui caractérise sa communauté des affaires, l'identité locale se distingue par la superposition et la forte influence du champ de la RSE avec le champ public. Le trait le plus remarquable de l'israélisme du champ est la place du nationalisme comme élément de définition de la RSE, qui s'exprime notamment dans la mobilisation sociétale pour la promotion de thèmes d'importance nationale comme l'intégration dans l'emploi de populations marginales, la mobilisation en période d'urgence et la considération de *Tsahal* comme organisation « sociale ». L'identité nationale locale a également été à la base des écarts et des « échecs » dans le champ israélien, comme l'absence de discours ouvert et étendu sur les droits de l'homme et du citoyen dans les entreprises israéliennes, l'insuccès à rapprocher le secteur arabe des affaires comme champ secondaire à celui de la RSE et la dominante politico-sécuritaire qui rejette toute remise en question ou réflexion sur la pleine signification de la RSE en Israël.

La position centrale de la RSE dans les caractéristiques du champ israélien se manifeste également dans le processus de définition des objectifs nationaux et la création des tables rondes thématiques comme éléments essentiels dans l'activité de l'organisation *Maala* à la fin de la première décennie du XXI^e siècle, et dans le positionnement du champ local de la RSE comme « exportateur » de modèles commerciaux responsables insistant sur leur identité israélienne et comme facteurs de compétitivité de l'Etat d'Israël.

Douze ans après sa création, aucune entité n'est venue concurrencer directement l'organisation *Maala* et malgré les conflits ponctuels et les oppositions internes et externes au champ, son autorité n'a pas été ébranlée. *Maala* a conservé son hégémonie et sa pertinence en tant qu'institution dirigeante du champ local de la RSE et son autorité sur l'orientation du champ. Cette hégémonie peut s'expliquer par la petite taille du marché israélien en général et du champ des affaires en particulier qui ne permet pas de vaste concurrence et ne justifie pas la création d'autres organisations de RSE. Une autre explication à cela repose sur la préservation de la forte relation du champ local comme champ secondaire du champ mondial de la RSE où l'organisation *Maala* sert de maillon fort, admis et renforcé par le champ mondial.

Le processus d'intégration suivant lequel s'est développée l'organisation *Maala* et s'est créé le champ de la RSE en Israël, a engendré une nouvelle réalité dans les milieux d'affaires israéliens et dans l'ensemble de l'espace social du pays. La création de *Maala*, résultant de la rencontre entre esprits d'initiative locaux et mondiaux ; basée sur des investissements de capitaux économique et culturel importés ; les agents recrutés à son service en tissant un réseau de liens interpersonnels ; les institutions établies ; le langage et les valeurs inculqués ; le réseau de partenariats tramé et les luttes de pouvoir gérées sont autant d'éléments générateurs du changement évolutif qui a implanté le champ israélien de la RSE comme champ autonome, perceptible, placé au cœur du champ israélien des affaires.

La forte relation en boucle et multidimensionnelle du champ israélien, caractérisé par un développement local hybride, avec le champ mondial, a établi les fondements de son pouvoir et de sa validité. De cette relation sont issus ses initiatives, ses innovations et l'ensemble de ses impacts, en superposition avec les champs voisins et avec les organismes de société civile et le troisième secteur. C'est encore cette même relation qui a défini la « double nationalité » du champ israélien et ses traits spécifiques, à la fois nationaux et universels, et qui a renforcé son établissement et son implantation en Israël.

Partie IV - Discussion, conclusion et vue d'ensemble

L'objectif de cette étude était d'examiner le processus d'assimilation et de modelage du concept de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en Israël, en tant que concept importé de la scène mondiale des affaires. Pour ce faire, j'ai retenu la théorie des « champs » de Pierre Bourdieu comme instrument d'analyse des processus sociaux qui ont permis l'intégration du domaine et le diagnostic de ses caractéristiques locales. Cette recherche se situe à la croisée des trois débats modernes, surgis dans la deuxième moitié du XX^e siècle et se poursuivant à ce jour. L'un concerne la trajectoire accélérée du développement des entreprises dans le contexte de la mondialisation, ainsi que leur système de relations et d'influences sur les gouvernements, sur les hommes et sur la planète. Le deuxième porte sur la responsabilité sociétale des entreprises en tant que domaine autonome représentant un espace de recherche, avec ses définitions et sa documentation. Ces deux débats se mêlent l'un à l'autre dans la première partie consacrée au développement du domaine mondial de la RSE. Le troisième débat s'attache à l'ensemble des événements historiques et actuels qui ont sculpté le visage de l'Etat d'Israël à la fin du XX^e et au début du XXI^e siècle de sorte et qui le caractérisent comme marché local, objet de la deuxième partie consacrée à l'arrière-plan israélien.

La victoire de la conception néolibérale de l'économie et par voie de conséquence, l'intensification de la tendance à la privatisation, l'affaiblissement des Etats-nations, le renforcement de la gouvernance des entreprises, l'affermissement et l'extension de la société civile, la révolution environnementale et l'amplification des médias ont conduit dans les deux dernières décennies du XX^e siècle à l'émergence d'une critique active à propos des dégâts de la mondialisation, du mode de gestion des sociétés commerciales et des impacts néfastes de leurs activités.

A cette époque s'est développée une vision plus vaste et plus générale des influences exercées par les entreprises sur les domaines de l'économie, de la société et de l'environnement. Des crises de grande envergure résultant d'activités commerciales mondiales ont entraîné à la fin du XX^e siècle l'abandon de la conception de la responsabilité sociale des entreprises sous forme de philanthropie destinée à

« rembourser la société », et l'établissement de la conception d'une responsabilité sociétale des entreprises (RSE) comme approche de gestion globale. L'équation générale prenait en considération les apports économiques de l'entreprise en tant que donneur d'emploi, formateur, fournisseur d'infrastructure sociale, aux côtés de ses impacts négatifs par rapport à l'exploitation des ressources naturelles et infrastructures, la pollution de l'environnement, la santé publique, la violation des droits de l'enfance. L'approche du triple résultat ou triple bilan (*Triple Bottom Line*), qui ne se contente pas d'évaluer les entreprises selon leurs performances financières mais établit également un bilan tridimensionnel, à savoir économique, social et environnemental, est désormais à la base du discours de la RSE et des rapports universels de durabilité.

Les circonstances de cette période ont aussi suscité, au sein de fondations philanthropiques, d'organismes sociaux et d'affaires, l'émergence d'entreprises sociales qui ont œuvré à l'élaboration d'organisations et de coalitions – locales, mondiales et multilatérales, portant sur trois principaux plans : activisme protestataire contre les impacts néfastes de l'activité capitaliste internationale, cadre de régulation mondiale de la législation, normalisation et promotion de la gouvernance volontaire et de la RSE.

S'appuyant sur ces trois débats, cette étude examine le développement du champ de la RSE en Israël, comme développement moderne d'un concept importé du champ mondial, se développant en forte corrélation avec lui, implanté comme champ secondaire du champ local des affaires, et se superposant, sous influence réciproque, aux divers champs qui ont façonné et façonnent encore le développement et l'existence de l'Etat d'Israël et de sa société.

4.1 Grandes lignes de la recherche

4.1.1 De la responsabilité sociale à la responsabilité sociétale des entreprises

Le concept de la responsabilité sociétale des entreprises ou RSE est doté de plusieurs définitions qui expriment son développement fonctionnel et chronologique suivant l'évolution des relations entre les entreprises et le monde dans lequel elles exercent leurs activités.

La première partie, qui traite de l'évolution du domaine de la RSE dans le monde, passe en revue le cheminement du concept, les théories qui l'entourent et ses définitions depuis les prémices du développement des entreprises aux XVII^e et XIX^e siècles. Donnée comme toile de fond d'une étude plus vaste des théories socioéconomiques sur les influences sociales et politiques de la gestion des entreprises, de leurs relations avec les sociétés et les Etats, et des dérivés juridiques en vue de la régulation de leurs activités, cet aperçu trace également l'arrière-plan du développement du domaine dans ses aspects de gestion au niveau mondial à la fin du XX^e siècle. A ce processus évolutif se mêlent les racines juives de l'idée de la responsabilité sociale des entreprises, l'enchaînement des événements de l'histoire juive avec toutes ses contreparties et caractéristiques traditionnelles, sociales, culturelles et économiques, jusqu'à l'éveil du mouvement sioniste, conséquence du renforcement du nationalisme en Europe ainsi que de la naissance et de l'instauration du socialisme – objets de la deuxième partie.

L'analyse du développement du concept de la RSE sur la scène locale israélienne, qui fait l'objet de la troisième et principale partie de l'étude, est réalisée en parallèle et comparativement à son évolution sur la scène mondiale.

Le concept, importé en Israël en fin 1998, était l'idée primaire de la « responsabilité sociale des entreprises » (CSR – *Corporate Social Responsibility*) dans son sens relativement le plus étroit ; elle reposait sur une approche stratégique des affaires, universelle, selon laquelle l'investissement social-communautaire réalisé par une entreprise rapportait un double rendement dont l'un était commercial et économique et l'autre, social et moral. Les ouvrages et les exposés consacrés à la gestion et aux bonnes pratiques présentaient ce double rendement sous la formule « Bien faire en faisant du bien » ou « formule gagnant-gagnant ». Cette approche de gestion socialement responsable des entreprises ouvrit l'accès au développement et à l'extension du discours en Israël, à l'idée englobante de la responsabilité sociétale des entreprises – à la RSE au sens large. Le tout premier discours

se fondait sur une logique de rentabilité commerciale concevant la gestion responsable en termes de notoriété, de recrutement et de maintien des employés, de respect des consommateurs et d'amélioration des relations avec la communauté et avec les autorités. La logique des affaires a ainsi intégré en elle des éléments renforçant les valeurs éthiques qui se rapportaient au rendement social produit par le concept, et des éléments affectifs, personnels et organisationnels, qui ont permis la motivation et l'engagement individuel des personnes mobilisées.

Plus tard, le discours s'élargit et inclut de nouvelles stratifications et de nouveaux thèmes complexes de fonctionnement tels que les impacts environnementaux, l'embauche, les programmes d'éthique et le gouvernement d'entreprise, jusqu'à définir comme RSE – l'ensemble des impacts des entreprises sur la société. Cette définition universelle inclut dans ses obligations l'approche de la durabilité commerciale, sociale et environnementale, fondée sur la conception de la citoyenneté des entreprises comme conséquence des attentes de la société mondiale et locale envers ces dernières. Elle représente une combinaison entre, d'une part, l'approche utilitaire-instrumentaliste du domaine qui y voit une stratégie moderne – à la fois promotion d'une gestion des risques sur le plan des affaires, réponse aux attentes de la société au sens large, et innovation commerciale, et d'autre part l'approche éthique attachée aux valeurs qui considère le domaine comme l'obligation morale des entreprises découlant de l'« octroi du permis d'exercer ». Ainsi, autant il y a de diversité dans les définitions du principe de la RSE, autant l'éventail des modèles d'application est vaste et hétéroclite. L'explication à la formation du champ de la RSE, qui constitue l'essentiel de cette recherche, s'appuie sur l'étude de cas spécifique de la création de l'organisation *Maala* de 1995 à 2010 et sur l'analyse de son influence sur les scènes locale et mondiale.

4.1.2 Fondement théorique

Mon étude du processus d'intégration et d'assimilation du concept mondial de la RSE en Israël et de son développement en champ local autonome, s'appuie sur la rencontre de trois principales disciplines et théories relevant des domaines philosophique, économique et social, traitant des relations entre les entreprises et les populations, entre les Etats et les individus – à savoir essentiellement les théories néomarxistes, celles d'économistes néolibéraux rationnels tels que Milton Friedman, et d'économistes socio-démocrates keynésiens ; la théorie sociologique de Pierre Bourdieu, qui observe les processus sociaux

comme des « champs » est appliquée à titre d'instrument de recherche sociale ; et la discipline de recherche propre au domaine de la RSE, qui inclut des recherches et théories concernant le domaine sous ses aspects mondiaux génériques, et d'autres relatives aux caractéristiques locales du domaine sur des marchés examinés et au domaine de la RSE en Israël.

4.1.3 Méthodologie de la recherche

La diversité du concept de la RSE et de ses interfaces avec les domaines de la gestion, du droit, des sciences politiques, des relations internationales, de l'économie, des sciences sociales et de l'environnement, ont orienté mon choix vers une recherche sociologique. Etant personnellement impliquée dans les circonstances du développement du domaine de la RSE en Israël, j'ai opté pour l'approche de l'« objectivation participante ». Cette méthodologie, interprétation bourdieusienne de l'approche de recherche qui consiste à observer tout en participant, m'a permis de concilier mon point de vue subjectif rétrospectif comme participante active dans la création de *Maala* et la formation du champ, avec l'évaluation de mes découvertes comme chercheur dans le cadre des faits et des événements historiques au cœur desquels j'ai agi et qui font l'objet de mon analyse. Mon expérience subjective en tant que créatrice de *Maala* et PDG de l'organisation jusqu'en 2010, m'a servi de fil d'Ariane entre l'analyse théorique et la documentation des faits.

L'explication du processus de création du champ local de la RSE est fondée sur une méthodologie associant l'analyse des conditions qui ont permis l'assimilation du concept de la RSE, y compris l'examen des obstacles et catalyseurs de sa diffusion, ainsi que la description historique et documentaire des données du marché israélien, à l'application de la théorie sociologique des champs selon Bourdieu, utilisée pour analyser les processus effectifs de création de l'organisation *Maala* et pour établir la cartographie et le diagnostic de l'émergence et de l'extension du domaine de la RSE en Israël.

Pour documenter l'aspect historique et chronologique du développement du champ israélien, je me suis aidée des archives de l'organisation *Maala*, particulièrement riches en documentation depuis sa création. Ajoutées à certaines pièces de mes archives personnelles, elles m'ont fourni les données factuelles sur les étapes directrices et programmes de l'organisation, sur les instruments qu'elle a développés, les données quantitatives et qualitatives des sondages, indices et classements, les comptes-rendus de séances, les sites

internet pertinents ainsi que sur la couverture médiatique du domaine pendant la période étudiée.

De plus, j'ai effectué une analyse qualitative et extrait des données de documents, rapports et sondages officiels ou réalisés par des instituts de recherche sociaux et économiques, dont les plus importants sont les rapports périodiques de la Banque d'Israël de 1990 à 2010, ceux du *Bitoua'h Leumi* (Assurances sociales) et de l'institut *Adva* pour l'égalité et la justice sociale, ainsi que les comptes-rendus de l'Institut Israélien de la Démocratie (*Israel Democracy Institute*).

Afin de pouvoir cartographier le système relationnel entre les agents et les institutions du champ émergent, et déterminer leur emplacement dans l'espace social et dans le champ, leurs intérêts respectifs, leurs coopérations et leurs conflits, j'ai réalisé sur une période de deux ans (2013-2014), des entrevues de fond avec 23 agents leaders des champs de la RSE, dont 8 étaient actifs sur la scène mondiale et 15 sur la scène locale. Ces interviews m'ont permis de découvrir les motivations personnelles et sociales des agents, de déceler le capital qu'ils avaient apporté au champ, d'examiner le parcours de leur évolution personnelle ainsi que les positions d'influence et de pouvoir qu'ils y avaient cumulées – et de proposer ensuite une explication au mode et au processus d'intégration du domaine en Israël. Bien qu'ayant été effectués dans la perspective du lieu et du temps puisque pour une partie des personnes interrogées, le premier contact avait été pris 15 ans plus tôt, ces entretiens rendirent possible l'analyse des motivations suscitées par les relations personnelles, des éléments de réseautage créés, de la puissance de leur connexion locale-mondiale en tant qu'agents, et d'évaluer le degré d'utilisation du capital local accumulé pour obtenir un statut mondial.

4.2 Conclusions de la recherche

Le processus de glocalisation du concept de la RSE en Israël s'est greffé sur trois autres processus essentiels, à savoir : le développement du champ mondial de la RSE, produit des processus de mondialisation et de renforcement du gouvernement d'entreprise ; les conditions nationales locales parvenues à maturité et constituant l'arrière-plan de l'intégration du concept mondial de la RSE ; l'émergence d'initiatives individuelles mondiales et locales visant à faire progresser le changement social, et qui ont déclenché bon nombre de rencontres interpersonnelles, créant ainsi un réseau de relations et les bases nécessaires à la création d'une organisation de promotion de la RSE.

Tandis que le premier processus, relatif à l'expansion du champ mondial de la RSE a fait l'objet de recherches complètes et servi de toile de fond à l'ensemble de cette étude, celle-ci se concentre sur deux autres points ainsi définis : les conditions nationales locales de l'Etat d'Israël et l'initiative personnelle sur les scènes mondiale et locale, qui ont favorisé et conduit le développement concret du domaine de la RSE en Israël.

4.2.1 Initiatives individuelles mondiales et locales, relations et rencontres entre elles – condition sine qua non pour la mise en place du champ local de la RSE

L'arrière-plan personnel des initiateurs et des agents au sein des champs mondial et local se compose de l'existence d'une affinité juive-laïque, d'une conception citoyenne du monde, universelle, progressiste, de la capacité personnelle à recruter des organismes, des ressources, et à motiver des personnes pour conduire le changement social ; les rencontres entre elles et les réseaux qu'elles ont tissés ont joué un rôle significatif dans l'avancement du processus glocal de développement du champ israélien de la RSE.

4.2.1.1 Initiatives individuelles s'inscrivant dans les processus mondiaux d'émergence, épanouissement et développement du marché israélien, et arrière-plan personnel des initiateurs et agents – autant de moteurs et de leviers de propulsion du changement dans le mode de gestion des entreprises en Israël

L'arrière-plan personnel des initiateurs et la première rencontre entre eux réunirent les conditions favorables à la création de l'organisation *Maala* et à la formation du champ local de la RSE en Israël. Cette première rencontre se produisit entre les directeurs de fondations philanthropiques mondiales, le chef de l'organisation RSE américaine et moi-même (T.A). Les directeurs des fondations en question, Shira Herzog de la Fondation Kahanoff et Aaron Beck de la Fondation Ford, avaient tous deux des racines juives israéliennes et des affinités avec la société en Israël. L'intégration des fondations qu'ils dirigeaient aux processus de mondialisation et l'émergence de la société civile mondiale, les ont amenés à adopter un ordre du jour stratégique, construit et créatif, afin de rendre possibles leurs investissements – capital économique et culturel, dans l'établissement de l'organisation *Maala* comme organisation civile, volontaire, au cœur du champ des affaires et l'implantation initiale du concept de la RSE hors considérations économiques-organisationnelles.

L'habitus de Bob Dunn, chef du BSR, organisation américaine de RSE, présentait une affinité juive et sioniste, partiellement traditionnelle et essentiellement actuelle ; une vision

du monde de gauche sociale ; une identité professionnelle d'entreprise ; et la conduite du changement social passant par le développement du domaine mondial de la RSE et la direction du BSR. Dunn orienta tous ses aspects vers l'entrepreneuriat, l'engagement personnel et la mobilisation de l'organisation dont il était à la tête, pour faire des dons tirés de son capital culturel pour la création de l'organisation locale en Israël.

En tant qu'initiatrice locale, confortée dans un habitus où un arrière-plan et une connaissance des affaires dans les domaines de la stratégie médiatique se mêlaient à une motivation morale et sociale, je prenais moi-même et délibérément une nouvelle direction professionnelle.

Cette rencontre tripartite – les directeurs des fondations philanthropiques mondiales qui avaient investi dans le champ le premier capital économique ; le PDG et président de l'organisation américaine qui avait fourni au champ le capital culturel indispensable à sa création, tous trois conscients de la spécificité nationale juive et investis d'une mission sociale universelle ; et moi-même en tant que fournisseur du capital entrepreneurial local requis – était nécessaire à la création du champ local israélien de la RSE, dont le processus d'émergence était différent en soi de celui d'autres champs locaux dans le monde.

La plupart des champs RSE dans le monde ont été construits au sein des milieux d'affaires locaux, par eux et par nécessité, en vue d'une organisation sectorielle, généralement en réaction à certaines circonstances et critiques. En Israël en revanche, le champ n'a pas émergé suite à un activisme au sein du champ israélien des affaires ni à des circonstances résultant de crises ou de processus commerciaux pas plus qu'à un activisme citoyen-consommateur. Il s'est développé à partir de la présentation du concept de la RSE au champ israélien des affaires et à son acceptation, en tant qu'idée externe qui lui a été « vendue » par le biais de programmes structurés et synchronisés en créant le besoin de son intégration et l'application de démarches pour le changement de prises de positions. Cette initiative ne pouvait pas prendre forme sans une intervention personnelle reconnue par le milieu des affaires, ni sans l'engagement émotionnel et une approche efficace d'entreprise de la part des agents, constituants du « triangle de base ». La combinaison de ces aspects a produit les leviers de diffusion et de mobilisation pour le concept de la RSE ainsi que la source de motivation en boucle et de réseautage qui ont permis ensuite la croissance et l'expansion du champ de la RSE en Israël.

4.2.1.2 Relations interpersonnelles reposant sur l'esprit d'initiative et d'innovation – comme facteurs de croissance et d'expansion du champ israélien de la RSE

Les interviews personnelles réalisées avec les agents des champs mondial et local, reflètent l'importance de la dimension individuelle et de la relation interpersonnelle comme ayant motivé leur engagement dans le développement du champ local. Une analyse de ces interviews révèle le rôle joué par mon initiative personnelle en tant que représentante et promotrice d'un concept novateur, exhortant à l'enthousiasme nécessaire à son adoption. La motivation personnelle apparaît comme le facteur primaire, préalable à l'octroi d'importance au domaine par les agents selon leur perception générale, que celle-ci ait été d'ordre pragmatique ou morale. Elle explique aussi bien la mobilisation des agents mondiaux que la puissance des relations et de leur prolongement.

Les personnes constituant le « triangle de base » – Herzog et Beck, Dunn, et moi-même, avions chacun de son côté de nombreuses relations 'faibles' au sein de divers groupes. Les liens qui se sont tissés entre nous et le nombre multiplié de ces 'faibles' relations individuelles ont engendré diffusion de la « nouveauté », à savoir du domaine de la RSE en Israël, et ont établi à l'échelle mondiale et locale les connexions qui ont permis la diffusion et l'expansion du concept en mobilisant un cercle local autour de l'idée.

La trame des relations interpersonnelles fut à la base du processus de recrutement progressif des agents dans le champ local. Ces liens à petite échelle, qui ont permis d'établir la liste des participants à la réunion fondatrice de *Maala*, se sont traduits en mobilisation de nouveaux agents, lesquels ont finalement œuvré à plus grande échelle au développement et à l'établissement du champ israélien. Le protocole de la réunion fait état d'un nombre restreint de participants que leur statut dans la communauté israélienne des affaires autorisait à adopter la nouveauté – certes hétérodoxe à la vision commerciale, mais qui ne représentait pas de grand risque. Par la suite, l'enrôlement d'agents issus de divers champs, notamment des affaires et des médias dans un premier temps, et l'utilisation de leurs différents réseaux et institutions, favorisèrent la découverte par leurs membres du concept innovateur de la RSE, l'extension des cercles, ainsi que le développement et l'instauration du champ de la RSE en Israël.

4.2.2 Les conditions locales particulières – terrain favorable à l'intégration du concept de la RSE en Israël

4.2.2.1 Tradition juive, sioniste et patriotisme local

Les valeurs de la tradition juive font partie intégrante de la suite des événements historiques qui ont conduit à la création de l'Etat d'Israël, et situent le patriotisme local et le sionisme comme contenu narratif de l'expérience israélienne en général et comme caractéristiques hétéronomes dans le champ local de la RSE en particulier.

Le concept de la RSE permettait à la communauté israélienne des affaires de faire preuve de « patriotisme » sans prise de position politique. Les éléments de tradition juive et de sionisme ont servi de fondement à l'acceptation du concept avec un enthousiasme émotionnel, d'assise à la création d'une « voie d'accès » à la responsabilité sociale, et par la suite en ont dicté les caractéristiques et les signes. L'étude révèle que la plupart des expressions données au patriotisme et au nationalisme dans le champ de la RSE sont apolitiques, hors partis, et évitent toute prise de position de droite ou de gauche sur l'échiquier politique, malgré la polarisation de ce dernier en Israël. Le nationalisme s'exprime notamment dans des thèmes placés au cœur du consensus israélien tels que l'intégration des immigrants, l'avancement de l'éducation, l'inclusion des populations défavorisées dans le monde du travail, l'aide à *Tsahal* – armée du peuple, l'emploi des soldats après leur service, le financement de programmes dans le cadre des obligations militaires – études – affectation professionnelle, l'insertion de la conformité aux lois du service réserviste dans le classement *Maala* et la mobilisation en période d'urgence nationale. La tradition juive trouve son expression dans la création du champ local en ce que bon nombre de ses agents ont vu la RSE comme une sorte de nouvelle conceptualisation de leurs activités philanthropiques et bénévoles pratiquées depuis toujours et basées sur les valeurs juives comme la solidarité, l'aide aux nécessiteux, etc. Selon la conception wébérienne, il est possible de considérer cet enchaînement comme s'inscrivant dans l'« esprit capitaliste juif », ancré dans les valeurs de la tradition juive et dans l'éthos de l'exil.

4.2.2.2 Pluralité identitaire et écarts sociaux

L'adoption de l'approche de la RSE comme approche de gestion a fourni aux entreprises locales des instruments leur permettant de relever les défis commerciaux posés par la multitude des paradoxes identitaires et des écarts sociaux existant en Israël. Cette approche permet de considérer un marketing différentiel vis-à-vis de la composition hétéroclite de la population, de créer une cohésion sociale dans l'environnement de travail et de montrer un souci et un engagement envers la communauté, qui donnèrent aux entreprises des atouts dans l'environnement public et commercial de leurs activités.

4.2.2.3 Economie mixte aux multiples visages

Le concept de la RSE offrait une logique compatible avec la complexité de l'économie israélienne depuis la création de l'Etat. Dès le départ économie socialiste basée sur un capital privé importé, celle-ci n'excluait pas la propriété individuelle de capital et de moyens de production et encourageait les investissements privés. Elle renforçait les entreprises de la *Histadrout* (syndicat des travailleurs) non pas comme facteurs de bienfaisance pour les travailleurs ni comme stimulants de changement social, mais comme facteurs au service des objectifs nationaux. Ainsi, elle a partagé la propriété du capital et des moyens de production entre le secteur public, les travailleurs et le secteur privé, traçant les grandes lignes d'une gestion du marché selon une approche keynésienne.

Le fondement socialiste des premières institutions économiques de l'Etat d'Israël a entraîné une conception ambivalente de l'entreprise commerciale en tant qu'entité publique dotée d'un rôle social, et a « éludé » le débat dichotomique mondial à propos des objectifs d'entreprises. L'association conceptuelle d'une gestion articulée autour d'une approche économique rationnelle doublée d'une approche économique morale, a favorisé l'acceptation de la notion de RSE sans manifester de soutien exclusif à l'une ou l'autre des approches et sans renoncer au succès des affaires. Cette conclusion se déduit des interviews où les directeurs d'entreprises ont exprimé leur disposition à intégrer le concept du fait qu'il offrait un cadre conceptuel et fonctionnel d'actualité quant au mode de gestion traditionnel des entreprises en Israël.

L'adoption de l'approche de la RSE dans le champ israélien a permis aux entreprises locales d'enchaîner en continu la gestion socialement responsable à la gestion familiale traditionnelle, patriarcale – qui caractérisait les entreprises de la bourgeoisie fondatrice, mais aussi à la gestion socialiste des entreprises nationales au service de la création de l'Etat et de son économie, et jusqu'à celle spécialisée de directeurs salariés au service de l'économie néolibérale.

Cet enchaînement, associé à la tradition juive telle qu'elle a été décrite plus haut, explique l'ampleur et la rapidité d'intégration du concept de la RSE en Israël sans opposition significative, comme élément socialement constructif, aux couleurs locales, dans un régime capitaliste néolibéral – élément perçu comme approche de gestion en harmonie avec la logique des affaires.

4.2.2.4 Secteur israélien des affaires – jeune, de petite taille, centralisé, dénué d’institutions de reconnaissance et de valorisation, mais terrain d’assimilation et de mobilisation relativement rapides pour les idées nouvelles

D’un côté, l’économie mixte et complexe d’Israël a officiellement adopté le régime néolibéral, traversé les processus de mondialisation et de privatisation en veillant à constituer un marché libre et compétitif. De l’autre, des éléments et valeurs du modèle de l’économie socialiste, caractéristique des trois premières décennies de l’existence de l’Etat ont été conservés. Cette toile de fond ajoutée à la création récente de l’Etat d’Israël et à l’absence de stabilité politique et sécuritaire, a donné naissance à un secteur d’affaires jeune et centralisé, dépourvu des normes occidentales et encadrements institutionnels ou thématiques, mais ouvert à l’esprit d’initiative et aux innovations, capable de s’adapter et d’adopter de nouveaux concepts et schémas de comportement et ce, rapidement et à tout moment.

Le concept de la RSE, en particulier dans ses prémices, alors présenté comme responsabilité sociale des entreprises dont l’essentiel était un investissement social, répondait aux besoins du champ local des affaires tels qu’ils existaient à la fin des années 90, en vue d’une organisation en réseaux et cadres d’idées, ainsi que de l’obtention d’une reconnaissance et d’une valorisation de l’investissement social. Ces besoins sont apparus comme tels suite au rapport de faisabilité établi par Robert Dunn et des comptes-rendus des réunions réalisées pour la création de *Maala*. La fondation de l’organisation comme cadre de référence, le premier recrutement d’agents et l’instauration d’institutions comme la « Récompense *Globes* », le Forum et la Conférence *Maala* répondaient à ces besoins et par voie de conséquence, entraînaient l’adoption et l’assimilation rapides du concept.

4.2.3 La dissonance inhérente à la société israélienne – arrière-plan d’une crise révélée comme condition sine qua non de l’intégration du concept de la RSE

La plupart des champs locaux de RSE à travers le monde ont émergé à l’initiative et au sein des communautés respectives des affaires, en réaction à un contexte de crise et d’activisme critique orienté vers elles. En Israël en revanche, le champ de la RSE s’est développé suite à l’acceptation d’un concept importé et non en réponse à des situations concrètes – crise ou activisme civil-consommateur, bien que s’étant produites en des périodes spécifiques.

Cependant, la dissonance inhérente à la société israélienne et son accentuation à la fin du XX^e siècle ont tissé la trame de fond nécessaire au développement du champ et ont précisément favorisé l'ouverture et l'intégration du concept dès sa présentation, à point nommé, au champ israélien des affaires.

L'histoire d'Israël, la fréquence des variations au sein de sa réalité, la petite taille du pays et son jeune âge ont généré une dissonance inhérente au nationalisme israélien : démocratie donnant la priorité à la majorité, approche économique néolibérale favorisant l'individualisme tout en conservant une conception abstraite du collectif, encourageant les initiatives d'entreprises tout en intervenant dans le mode de gestion du marché ; existence d'un Etat-providence et d'un filet social, énormes progrès et performances technologiques et économiques, préservant l'« éthos sioniste » ; attachement profond au berceau de l'histoire et de la tradition juive et « entretien » du contenu narratif de la « lutte pour la survie » ; perception de la centralité de l'Etat aux côtés de l'inégalité et des écarts sociaux grandissants et d'une société civile active, gouvernement dominant aux côtés d'un système politique et de partis décentralisé ; essence d'Israël en tant que petit pays au cœur du Moyen-Orient, informel quant aux relations entre les secteurs et dénué de normes de comportement pointilleuses mais se caractérisant par un style de vie, une approche commerciale et des schémas culturels occidentaux.

La dissonance qui s'est produite dans la structure de la société israélienne s'est amplifiée au cours des deux dernières décennies du XX^e siècle, qui furent en Israël une période de transformation, conceptuellement et matériellement parlant. Ces années ont vu se former l'image du capitalisme local, Israël passant de pays en développement à pays développé, d'une approche gouvernementale – économie socialiste, à une approche néolibérale ; un changement est également survenu dans la composition professionnelle du secteur des affaires, passant des industries traditionnelles à des industries technologiques de pointe avec pour conséquence un changement radical dans la structure de l'emploi ; changement aussi dans la composition humaine du secteur israélien des affaires, passant de la propriété et de la gestion familiales, patriarcales, à la propriété publique centralisée et à la direction spécialisée par des cadres salariés ; diversification de la population avec les grandes vagues d'immigration (*Alya*) de l'ex-URSS ; changement d'atmosphère nationale et citoyenne vers une « aspiration à la paix » avec l'entrée en vigueur des accords d'Oslo (1994), troublée par le traumatisme politique et social consécutif à l'assassinat du Premier ministre Itzhak Rabin (1995) ; processus de libéralisation et de transformation civile de la société

israélienne passant par l'affaiblissement du soutien inconditionnel à la dominance de la priorité sécuritaire ; croissance de la maturité publique et civile et prise de conscience des limites de la dépendance envers la philanthropie externe.

Cette dissonance inhérente, le nombre de changements et la réalité en perpétuelle transformation, ont estompé les frontières définies entre les positions sociales et économiques et renforcé le « sentiment de culpabilité » du secteur israélien des affaires qui eut des difficultés à accepter d'être catalogué comme « capitaliste ».

L'association entre l'atmosphère de crise sociale-nationale et le « sentiment de culpabilité » des entreprises, a constitué un terrain favorable à l'acceptation de concepts mondiaux susceptibles de faciliter les divers passages en les dotant d'une logique intégrée. Le concept mondial de la RSE a fourni un dispositif adoucissant du mode de gestion au cœur de l'espace dissonant israélien et jeté l'ancre conceptuelle de l'adoption de la RSE volontaire, et de l'expression de la loyauté nationale et de l'implication du secteur israélien des affaires envers la société israélienne.

4.2.4 Création d'une organisation-cadre forte, dédiée à la promotion du concept de la RSE – condition nécessaire à la création et au développement du champ local

La puissance de *Maala* vient, comme cela est expliqué plus loin, de sa création comme organisation identifiée aux milieux d'affaires et à la gestion commerciale, de son indépendance économique grâce à l'investissement des fondations créatrices, de sa structure d'organisation de membres, de l'effet de levier de la tendance mondiale pluridimensionnelle, du lien créé avec les centres de pouvoir des champs voisins, de son contrôle sur la théorie du champ, et du maintien d'une approche stratégique sous le signe permanent de l'innovation. Dans le cadre de cette approche, l'organisation a développé un système de symboles et d'institutions du champ de la RSE, son langage spécifique et ses voies d'accès – autant de performances qui l'ont positionnée comme autorité compétente, la désignant et lui réservant son statut dans le champ.

4.2.4.1 Les entreprises et seulement les entreprises – valeur sans compensation

La décision rationnelle de définir *Maala* comme organisation d'affaires dès le début et l'initiative prise de la placer au cœur du champ commercial, ajoutée à ma propre expérience

des milieux d'affaires en tant que créatrice de *Maala*, ont créé une atmosphère propice à l'écoute et à la logique de l'acceptation.

La présence de *Maala* comme facilitateur améliorant l'activité commerciale et la promouvant, et non pas comme organisation révolutionnaire ou activiste, a permis la création du champ local de la RSE comme champ secondaire de celui des affaires. L'organisation *Maala* ne remettait pas en question la logique commerciale et ne la modelait pas, mais lui octroyait une dimension sociale. Cette approche harmonieuse facilita la tâche des premiers agents recrutés et favorisa l'ouverture d'esprit en vue de l'adoption du concept comme cela s'exprime dans les interviews des agents du champ local.

L'étude révèle que la jonction de l'organisation *Maala* avec les centres de pouvoir du champ israélien des affaires dès les premières années de son activité, créant un lien hétéronome avec les champs et sous-champs voisins, a permis la diffusion efficace du concept de la RSE. L'établissement de cette relation faisait partie de la stratégie de création de l'organisation dont les principes étaient inspirés du domaine des relations publiques et des médias économiques, et dont la réalisation passait par le lancement de projets et d'évènements destinés à amplifier la divulgation et le débat sur les thèmes émergents. Le modèle d'action de ces projets reposait sur un partenariat dont la plateforme commerciale et administrative était fournie par l'organisme partenaire, confirmé en son domaine, tandis que l'organisation *Maala* élaborait les sujets et les contenus, et sur la base de son réseau relationnel, conviait les orateurs, généralement des agents du champ mondial.

Durant la période étudiée, le concept de la RSE a apporté aux cadres israéliens une valeur ajoutée commerciale en tant que dispositif adoucisseur face aux dilemmes de gestion entre les rémunérations des cadres supérieurs et les licenciements pour optimisation ; les fusions et acquisitions mondiales, et la fuite des cerveaux et connaissances hors du marché local ; la philanthropie traditionnelle et l'amélioration des conditions de travail ; l'approche des contrats personnels et l'affaiblissement des syndicats de travailleurs ; et enfin entre la région Centre du pays où se concentre l'essentiel de l'activité, et les régions périphériques.

Le secteur israélien des affaires étant jeune, de petite taille, centralisé à Tel Aviv, reposant sur des approches de gestion anglo-saxonnes, mais dénué de cadres « associatifs » pour une activité thématique institutionnalisée, l'organisation *Maala* constitua un cadre de référence et de réseautage offrant également aux entreprises de la périphérie et à leurs directeurs, une valeur commerciale et sociale ainsi que la connexion au secteur centralisé à Tel Aviv.

Avec l'extension du champ israélien et le développement de son discours en discours RSE universel, *Maala* a fourni aux agents du champ le cadre de networking avec le champ mondial dont il sera question plus loin.

L'« acharnement » de l'organisation *Maala* à se concentrer sur les « entreprises et seulement les entreprises » au stade de la création du champ, était un « besoin vital » pour le tissage du réseau sélectif d'agents auprès des membres de la communauté des affaires. Cette sélectivité définit les frontières du champ et ses voies d'accès, et permit à l'organisation, qui craignait d'être assimilée à une organisation humanitaire, sociale *soft*, de se positionner en organisation-cadre forte dans le champ des affaires, préservant l'approche commerciale rationnelle et « protégeant » les membres du réseau et les agents commerciaux du champ contre les appels des organismes civils susceptibles de leur demander des dons.

4.2.4.2 Structure et statut particulier de l'organisation *Maala* – bases de son fonctionnement comme source de pouvoir et de savoir du champ local de la RSE

Deux principaux éléments sont à l'origine de l'acceptation de *Maala* comme organisation fondatrice du champ israélien de la RSE et comme son agent essentiel.

Le premier fut l'instauration de *Maala* comme organisation d'affaires, israélienne et autonome, concentrée sur sa mission et son objectif, caractérisée par son approche de gestion des affaires à but non lucratif. Les dons des fondations philanthropiques mondiales, à l'aide desquels le concept de la RSE a été « importé » en Israël par l'organisation *Maala*, constituèrent en réalité un investissement économique dans le renforcement de la gestion et des affaires en Israël. En assurant une base financière israélienne solide au cours des premières années d'activité de *Maala*, les donateurs ont libéré l'organisation de toute « obligation économique ». Ainsi, ils ont permis à *Maala* d'établir avec les entreprises israéliennes, un premier système relationnel exceptionnel qui l'a située comme « différente et forte ». Pour la première fois, on voyait une organisation à but non lucratif, économiquement établie, qui non seulement ne « réclamait » rien, mais « offrait » quelque chose. La décision de *Maala*, à ses débuts, de ne pas reproduire le modèle du BSR américain comme organisation de membres, mais d'adopter une structure de valeur ajoutée commerciale offerte sans contrepartie financière et sans aucune condition, constitua donc, comme mentionné plus haut, une remise en question des normes admises sur le marché commercial – une démarche hétérodoxe contraire à la doxa du rapport coût/bénéfice en vigueur dans le champ des affaires.

Cette décision prise en toute conscience se justifiait par la connaissance du phénomène de déni des directeurs israéliens vis-à-vis des cadres « associatifs » et leurs hésitations face aux demandes de frais de participation ou de versement de cotisations annuelles. Elle permit de libérer des ressources de gestion et détourna l'attention des directeurs vers la stratégie d'investissement social de leurs entreprises tout en les plaçant face à l'exigence d'un engagement moral et social (écoute et attention), à distinguer de l'engagement économique (versement de cotisations ou de frais de consultation) auquel ils étaient habitués. De plus, les caractéristiques de l'organisation, à savoir une gestion d'affaires basée sur le savoir et l'information, guidée par ses objectifs, par des indices et des évaluations périodiques, une équipe à la formation commerciale (expertise comptable, stratégie, communication, gestion de l'information), l'existence d'un Comité directeur et le réseautage mondial – furent autant de facteurs de confiance.

Le deuxième élément fut l'appui de l'organisation sur un capital économique et culturel, un savoir et des modèles mondiaux parallèlement à sa reconnaissance mondiale en tant que créatrice et guide du champ local, et comme sa représentante officielle. L'adhésion de *Maala* au réseau mondial des organisations de RSE, la motivation des organisations du réseau, BSR en tête, à apporter leur aide au champ israélien émergent par l'investissement du capital culturel premier, par l'échange de connaissances et par le réseautage, constituèrent la source de pouvoir de l'organisation à ses débuts, entérinèrent sa pertinence et sa durabilité, et captèrent l'attention et l'écoute des entreprises israéliennes qui souhaitaient à cette époque s'intégrer dans le système mondial des affaires.

La reconnaissance du statut de *Maala* comme représentante du champ mondial de la RSE auprès du champ israélien et vice versa, a permis à l'organisation d'agir en intermédiaire entre les entreprises israéliennes d'une part, et les sociétés et organisations mondiales d'autre part, quant à leur mode de gestion en réponse aux tendances mondiales et aux défis de la durabilité. *Maala* servit également d'adresse au champ mondial pour comprendre les processus et les normes de gestion propres à Israël (comme les conditions de travail dans les usines de kibboutz, la participation de résidents palestiniens de Jérusalem-est au dialogue, etc.).

La relation internationale continue fut source de légitimation et de pouvoir pour l'organisation *Maala* en tant que créatrice du champ local de la RSE, et source d'alimentation pour le champ israélien.

4.2.4.3 Développement de systèmes de symboles, d'institutions et d'encadrements – habilitant *Maala* à déterminer les « voies d'accès » et conditions d'adhésion au champ de la RSE, ainsi que ses taux de change et son capital

Maala a fixé les lignes directrices du développement du champ suivant un plan calculé pour conserver la tension du défi posé par l'innovation permanente comme culture organisationnelle. La mise en application de cette culture s'exprime notamment dans les fréquentes élaborations d'instruments, de thèmes, d'institutions et de systèmes de symboles, ayant éveillé parmi les agents du champ de la RSE la compétitivité hétéronome au champ des affaires et intensifié l'adéquation entre ce dernier et celui de la RSE. Le développement et la mise à disposition de nouveaux instruments assurèrent la vigilance et l'effort qui ont contribué à élever sans cesse le seuil des exigences envers les agents et la progression du champ dans son ensemble. Ainsi un langage spécifique au domaine de la RSE fut élaboré en hébreu, aux couleurs nationales. Le nouveau jargon fixa une terminologie du changement et créa une exclusivité du champ. L'accès au champ nécessitant l'apprentissage de son langage, celui-ci constitua l'une des voies d'intégration et servit de filtre d'entrée et de barrière à l'opposition, tout en renforçant le statut de l'organisation *Maala* comme créatrice du jargon spécialisé. Enfin, un langage graphique très représentatif fut mis au point pour représenter l'organisation et le champ, composé des couleurs du drapeau israélien « bleu-blanc » – logo, diaporamas et publications imprimées, distinguant et positionnant *Maala* au cœur du consensus israélien-sioniste et comme l'organisation à laquelle s'identifie le champ.

Les institutions RSE créées par *Maala* ont également évolué en voies d'accès au champ, en ont accru la valeur culturelle et symbolique, fournissant ainsi le capital culturel et symbolique à l'ensemble du champ israélien des affaires. Parmi ces institutions, on compte le lexique de la RSE, le code de gestion socialement responsable des entreprises, la Conférence *Maala*, le Forum de *Maala* – devenus symboles d'appartenance et partie intégrante du capital culturel du champ de la RSE. Deux autres d'entre elles furent d'importantes pierres d'angle dans la transformation de *Maala* en organisation-cadre puissante, ainsi que dans son positionnement et son maintien comme telle – il s'agit du classement *Maala* et du cours *Maala* de formation RSE.

Le classement *Maala* fut la première pierre importante en tant qu'institution hétéronome ; il créa un champ local de la RSE d'où fut dérivé l'indice boursier *Maala* – se situant à la lisière entre deux champs secondaires de celui des affaires, à savoir le champ financier et

celui de la RSE. Le classement était entièrement identifié à l'organisation *Maala*. Comme l'indique l'étude, non seulement il reflétait la réalité en matière de management des entreprises, mais il était un instrument de gestion posant un défi et créant donc les circonstances d'une amélioration des performances. L'image du classement *Maala* comme modeleur du management apparaît également dans les propos des personnes interrogées, qui ont notamment mentionné l'utilisation de ses critères pour permettre l'assimilation des règles et la promotion des processus et comme indice de comparaison avec les rapports des concurrents.

Le classement généra donc pour *Maala* une scène de compétition rentable, où les entreprises rivalisaient à propos de leur niveau de RSE. De plus, en vertu des données qu'il révélait et de l'intérêt qu'il suscitait, il fut un facteur de notoriété et de couverture médiatique pour l'organisation.

Le cours de formation pour cadres RSE devint lui aussi une institution importante dans le champ israélien de la RSE, de par sa contribution à l'instauration de la fonction et de la profession de directeur RSE et à la création d'un réseau d'agents « qualifiés » du domaine, lesquels ont divulgué et intégré le concept de la RSE tout en élargissant le champ. Le cours contribua au développement d'une structure stratifiée, hiérarchique, et à la création d'un champ secondaire dans celui de la RSE. La participation au cours valut programme et titre officiel de certification du champ de la RSE en Israël ; en tant que telle, elle fut la voie d'accès aux postes de gestion dans le champ et positionna *Maala* comme l'organisation le définissant et le supervisant.

4.2.4.5 Disposition des entreprises, des agents du champ, à s'engager pour le financement et le maintien continu de l'organisation *Maala* – signe de la perception de la puissance et de la vitalité de l'organisation dans le champ de la RSE

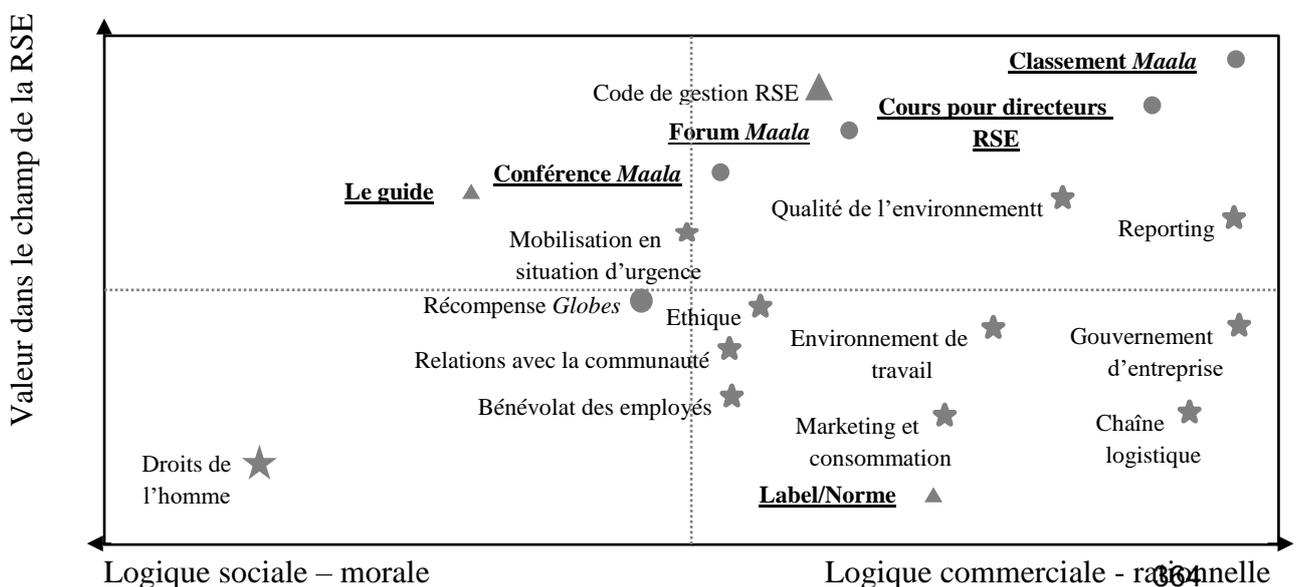
La consolidation et l'efficacité de *Maala* en tant qu'organisation-cadre de l'existence et de l'expansion du champ de la RSE prépara le terrain à sa redéfinition en organisation de membres et à sa reconnaissance en tant que guide du champ et ce, dès sa quatrième année d'activité. Cette reconnaissance de l'organisation était le résultat d'une progression au cours de laquelle furent travaillés l'engagement, l'implication et la transparence des bénéficiaires israéliens – les entreprises, en vue de la continuation de l'existence de *Maala* comme principale institution du champ de la RSE. La transformation de *Maala* en organisation de membres témoigne de l'établissement du champ tout entier et du degré de

maturité atteint par ses agents, ses entreprises. La maturité conceptuelle et l'engagement économique, gestionnaire et moral acquis par les agents est particulièrement flagrante en comparaison avec les années de la création de *Maala* où la valeur ajoutée commerciale du concept de la RSE était donnée sans contrepartie, et par opposition au refus des agents du champ, dans la deuxième année d'activité de l'organisation, à s'engager alors à en assurer le financement. Cet engagement constitua aussi une vision qui venait parachever conversion des valeurs de la philanthropie traditionnelle en RSE générale.

4.2.5 Valeur produite par les instruments, les institutions et les thèmes du champ

Les instruments, institutions et thèmes produits par le champ présentent diverses combinaisons et associations de différents types de logiques du champ de la RSE – d'un côté une logique morale, sociale, et de l'autre une logique commerciale, rationnelle.

Figure 5 : Instruments, institutions et thèmes



Les divers instruments, institutions et thèmes engendrent dans le champ, un capital représenté par l'axe des y , de la valeur la plus faible à la plus élevée. Leur emplacement par rapport à l'axe des y est fonction du capital que chacun d'eux génère dans le champ et par rapport à l'axe de x , fonction de leur principale logique directrice.

Les thèmes produisant une valeur capital faible dans le champ – que leur logique soit commerciale et rationnelle ou sociale et morale, sont perçus par les entreprises comme relevant d'autres canaux – que ceux-ci fassent partie d'une législation régulatrice et soient perçus comme politiques, ou qu'ils représentent une norme admise de gestion. C'est pourquoi, selon la conception des affaires, ils ne sont pas rattachés au champ local de la RSE et donc n'y génèrent pas de valeur. Par exemple, le thème de l'environnement de travail est régulé en Israël par les lois modernes pertinentes, de même le gouvernement d'entreprise est actuellement ancré dans une législation très stricte. Le thème des droits de l'homme en Israël est perçu comme politique, donc les entreprises s'en écartent et il ne produit pas de valeur dans le champ. L'éthique, les relations avec la communauté et le volontariat des employés qui se sont institués comme des normes de gestion dans le champ de la RSE, constituent une convention standard et c'est la raison pour laquelle ils ne produisent pas beaucoup de valeur. Par ailleurs, les thèmes comme la chaîne logistique, le marketing et la consommation n'ont pas encore été assimilés comme s'inscrivant dans le champ de la RSE, et donc n'y génèrent pas non plus de valeur significative.

Le point commun entre tous les thèmes placés dans la section supérieure de l'axe des y , donc produisant une valeur plus élevée dans le champ, est l'intérêt qu'ils suscitent

sur la place publique israélienne. Dans ce contexte, il convient de considérer la mobilisation en cas d'urgence comme une attente du public et comme l'expression du nationalisme de la RSE, la soumission de rapports comme répondant à l'attente de la transparence et le thème de la qualité de l'environnement comme un sujet ayant évolué en valeur sociale dont le public israélien est conscient et auquel il est sensible.

Pour ce qui est des institutions dans le champ, une forte correspondance s'avère exister entre la valeur qu'elles génèrent dans le champ et leur logique des affaires. Plus la logique commerciale rationnelle est dominante, plus élevée est leur valeur de dans le champ. Ainsi, le classement et l'indice *Maala* produisent la valeur la plus élevée, tandis que la Récompense *Globes* dont la logique directrice est d'ordre socio-moral, se situe dans la catégorie inférieure des institutions productrices de valeur dans le champ.

Quant aux instruments, il n'existe aucune corrélation entre la logique des affaires et leur valeur dans le champ. Le guide de la RSE n'est pas un guide pratique mais un ouvrage de référence sous forme de dictionnaire terminologique, qui une fois le champ parvenu à maturité et établi, a perdu de sa valeur. Le label dispose d'une forte logique commerciale, mais d'une très faible valeur dans le champ du fait qu'il n'est pertinent que pour un nombre très restreint d'entreprises et qu'il n'est pas appliqué. En revanche, le code de gestion socialement responsable des entreprises intègre la logique des affaires tout en étant applicable en soi, et par voie de conséquence sa valeur dans le champ est élevée.

En résumé, les institutions du champ présentent une forte adéquation entre leur logique commerciale et la valeur qu'elles génèrent. En revanche, aucune concordance n'est décelable entre la logique régissant les thèmes et instruments dans le champ, et la valeur qu'ils y produisent. Il semble que d'autres facteurs comme la maturité du champ, les tendances mondiales, la réglementation et les normes de gestion expliquent leur position de producteurs ou non-producteurs de valeur dans le champ.

4.2.6 Potentiel de cumul de capital économique, culturel et symbolique – source d'extension du champ et de luttes internes et externes, constructives

Le potentiel de capital économique, culturel et symbolique enfoui dans le champ de la RSE eut force d'attrait pour l'adhésion au champ d'une part, et fut cause de luttes internes et externes avec les champs voisins d'autre part. La force d'attrait et l'adhésion

comme les luttes – furent autant de facteurs qui ont façonné le champ et en ont modifié l’aspect.

4.2.6.1 L’adhésion – comme dessinatrice du champ

L’instauration de *Maala* comme organisation de membres traduisait une hausse de la valeur du capital culturel et symbolique du champ, et par conséquent une hausse de la valeur économique potentielle pour ses agents. Ce potentiel a entraîné l’adhésion au champ, de groupes de conseillers d’affaires, experts-comptables, avocats, publicitaires et consultants en relations publiques qui ont vu en lui une opportunité de spécialisation professionnelle rentable leur permettant d’acquérir une spécificité et de cumuler un capital dans le champ de la RSE et dans le leur selon le secteur d’affaires, dans les champs voisins locaux comme celui des médias, le champ public ou le secteur volontaire ainsi que dans le champ mondial. Cette adhésion conduisit à l’extension du champ tout en le façonnant au fur et à mesure de sa consolidation et de la progression de sa « maturité » – elles-mêmes résultant du développement et de l’inclusion de nouveaux thèmes selon les secteurs adhérents, de l’élaboration d’instruments dédiés, de l’assimilation du concept par adaptation aux différents publics, et des coopérations entre les secteurs.

4.2.6.2 Les luttes – comme instrument modelleur du champ

Le maintien du statut du champ de la RSE, sa pertinence et son extension étaient en grande partie le fruit des luttes et des tensions aussi bien à l’intérieur qu’à l’extérieur du champ. Les luttes qui étaient menées pour la plupart face à *Maala* sont un indicateur du statut symbolique de l’organisation et de sa force en tant que guide du champ local.

4.2.6.2.1 Lutttes à l’intérieur du champ de la RSE

La recherche distingue entre deux types de luttes internes au champ. L’un se rapporte aux conflits résultant de la dissonance créée parmi ses agents entre l’enthousiasme premier, émotionnel, spontané à adhérer et la difficulté à incorporer le changement dans la gestion des affaires. Le deuxième concerne les luttes pour le cumul et la prise de contrôle des capitaux culturel et économique du champ.

Le premier type de lutte éclatait généralement sous forme de crise suite à l’élaboration et à la présentation de nouveaux instruments par l’organisation *Maala*, comme la norme sociale, le code de gestion socialement responsable, le classement et l’indice *Maala*.

Ces instruments qui ont défini les normes morales en termes de critères et dont l'utilisation était souvent complexe, ont suscité maintes oppositions parmi les entreprises et les agents du champ. A l'origine de ces oppositions se trouvait la crainte que la réglementation volontaire qu'ils représentaient ne soit adoptée par les autorités publiques et ne fournisse la base d'une réglementation obligatoire.

Les agents du champ, en particulier les entreprises, leaders dans le cumul de capital économique et se distinguant par la prédominance de leur logique des affaires, voyaient dans les nouveaux instruments et leurs mises à jour, une aliénation de leurs biens et une menace envers leur statut, leur capital et leur pouvoir au sein du champ de la RSE et de celui des affaires tout entier. Quelques entreprises, minoritaires, tentèrent d'utiliser leur puissance commerciale pour changer les règles du jeu dans le champ mais la plupart se sont rapidement adaptées aux nouveaux instruments mis au point par *Maala* et renforcèrent ainsi son statut comme principale organisation, habilitée à déterminer la valeur du capital dans le champ.

Le deuxième type de lutte portait sur le capital culturel du champ et tentait de remettre en question la prééminence de *Maala* comme organisation déterminant les voies d'accès au champ et la valeur de son capital. Ces conflits furent en réalité enrichissants et dans la plupart des cas, ont contribué à élargir le champ et à l'établir ; notamment le conflit avec l'Institut Israélien de Normalisation sur la préparation de la norme de responsabilité sociale – visant au début à l'aliéner du champ de la RSE vers le champ public, devenu ensuite lutte pour le capital culturel au sein du champ et qui finalement a conduit à la création du classement *Maala*, institution concurrente ayant surpassé celle de la norme. Un autre exemple de lutte pour le capital culturel du champ s'exprime dans la crainte de *Maala* quant à la publication d'une « Encyclopédie de la responsabilité sociale des entreprises » par l'un des agents du champ – BDO.

Les processus de cooptation, d'inclusion et d'appropriation des opposants et des concurrents, se dessinent au fil de la recherche comme étant la stratégie de réaction de *Maala* aux luttes contre son hégémonie dans le champ, en vue de conserver son statut. Cette stratégie a été appliquée par exemple dans une suite de conflits survenus entre *Maala* et les consultants de l'organisation à propos du potentiel de gains et de contrôle du capital économique produits dans le champ par les processus de consultation et à propos du cumul de connaissances comme capital culturel et de la reconnaissance et du réseautage comme capital symbolique ayant engendré le lien avec le champ mondial.

Ces luttes se sont amenuisées quand *Maala* a complètement quitté le domaine de la consultation, demeurant cadre de liaison pour l'ensemble des consultants par le biais de la création et de l'institutionnalisation du Forum des consultants comme sous-champ du champ de la RSE. La cooptation a été réalisée en grande partie par l'application des valeurs de la RSE via des processus de dialogue et de délibération ou par l'instauration de nouvelles institutions et de champs secondaires dans le champ.

4.2.6.2.2 Luttes au sein du champ des affaires entre organisations similaires

L'apparition de quatre organisations entre la fin des années 90 et le début des années 2000 dans le champ des affaires (*Maala*, *Zionut 2000*, *Spirit of Israel* et *Matan*), presque simultanément, a provoqué une certaine confusion et causé des « désaccords » ainsi que des luttes de pouvoir à propos des valeurs essentielles du champ. Ce conflit engendra une concertation et une entente sur les limites et les domaines d'activité des organisations, ainsi que la mise au point de collaborations, étroites pour certaines, dans le but d'accélérer le changement du discours au sein du champ des affaires dans son ensemble. Les origines de la puissance de *Maala* telles qu'elles ont été discutées plus haut, permirent à l'organisation de conserver son statut, d'inculquer le langage et les valeurs du champ de la RSE comme elle les avait présentés et d'en assurer l'assimilation effective tout en se distinguant, elle-même et avec elle le champ de la RSE, du reste des organisations – définissant ainsi ses propres limites et domaines.

4.2.6.2.3 Luttes avec les champs voisins

En Israël, où la plupart du pouvoir était encore aux mains de l'Etat, le sujet de la « responsabilité sociale des entreprises » que *Maala* voulait faire progresser, heurtait sur le plan conceptuel, l'ordre du jour public dominé par les sujets politiques et sécuritaires. Le nouvel ordre du jour reliait le discours de la responsabilité sociale au noyau de l'activité commerciale, considérant ses impacts sur la société et sur l'environnement par le biais des produits, de l'embauche, des processus de production, de la chaîne logistique, des droits de l'homme. L'établissement de ce lien était gênant pour les champs voisins – public, médiatique, juridique par exemple, ainsi que pour le secteur social, parce qu'il dépassait les limites du « bien faire » philanthropique traditionnel, focalisé sur les zones de confort de la contribution à la communauté. Par ailleurs, l'utilisation du jargon et du réseau des affaires tissé autour de *Maala* ont attiré l'attention des décideurs des secteurs commercial, public et social.

L'analyse des événements démontre que les luttes entre les champs voisins et celui de la RSE venaient essentiellement de tentatives réciproques d'aliénation. Les champs voisins, public notamment, visaient à s'approprier des biens culturels et symboliques du champ de la RSE tels que la Conférence *Maala*, les récompenses valorisantes créées à l'initiative de l'organisation, des domaines de responsabilité – en décidant une réglementation volontaire comme la norme sociale et l'« obligation » de rapport socio-environnemental, ainsi que le réseau de relations avec les organisations multilatérales comme le Pacte Mondial. L'intervention énergique des institutions du champ public dans le champ de la RSE au cours de ses premières années d'existence et les décisions régulatrices ont exposé le champ à la politisation. Ces événements influencèrent l'ordre du jour de l'organisation *Maala* qui se trouvait impliquée dans un conflit face au champ public dans un environnement de concurrence politique. Parallèlement, le champ de la RSE et *Maala* ont aliéné des biens qui jusque-là se trouvaient dans d'autres champs – entre autres, le processus d'élaboration des « objectifs nationaux » aliéné du champ public, et valant réponse du champ des affaires via le champ de la RSE, au processus d'affaiblissement de l'Etat vis-à-vis des thèmes de l'éducation, de la bienfaisance et de la société.

4.2.7 Le champ de la RSE – à l'origine du changement conceptuel quant au rôle des entreprises dans l'espace public israélien

Le champ de la RSE a eu une influence vaste et profonde sur le changement conceptuel qui s'est opéré dans les milieux d'affaires en particulier et dans la population israélienne en général à propos de la participation active des entreprises aux processus de façonnement de la société en Israël. En cela, l'organisation *Maala* fut à l'origine de la transformation du champ de la RSE en facteur de dialogue, favorisant la rencontre et établissant la connexion entre les trois secteurs de la société ; privé, public et social.

4.2.7.1 Influence de *Maala* et changement dans le champ israélien des affaires

Le concept de la RSE et le champ créé selon ses principes ont modifié la conception du rôle joué par les entreprises dans l'espace public israélien. Quant à l'ampleur du changement conceptuel opéré, les personnes interrogées dans le cadre de cette étude ont exposé divers avis. Aux israéliennes d'entre elles la question a été posée de savoir si l'organisation *Maala* (et le champ de la RSE) avait eu en Israël, un impact plutôt sur le secteur des affaires ou sur la société. La plupart des réponses ont désigné le secteur

des affaires comme le plus influencé, quelques-unes ont mentionné l'impact sur la société comme une influence secondaire, et seule une personne interrogée a qualifié l'influence sur la société israélienne de primordiale et significative. Le fait que ce soit le secteur commercial israélien le plus influencé par la formation du champ de la RSE était dû à la création de l'organisation *Maala* et au développement du champ lui-même sous son égide. Ces événements ont eu une influence directe sur lui et lui ont apporté des changements normatifs et régulateurs. Le champ de la RSE a permis la canalisation émotionnelle et la connexion éthique entre l'approche commerciale rationaliste et les valeurs nationales israéliennes. Même ceux parmi les agents du champ des affaires qui n'avaient pas rejoint le champ de la RSE comme agents actifs, ont adopté une partie de ses valeurs et son langage.

Ce changement conceptuel vis-à-vis de la fonction à remplir par les entreprises dans l'espace public israélien a résulté de l'activité de *Maala* et des organisations concurrentes ou complémentaires *Zionut 2000* et *Matan*, en modelant les positions et les visions des entreprises en Israël par rapport à leur responsabilité sociale. Cette activité produisit un système structurant la perception de la réalité du champ de la RSE en Israël en tant que lien entre eux les trois secteurs de la société – privé, public et social, et faisant de ses entreprises actives des associées œuvrant pour le façonnement de la société israélienne.

Au fil des années, le champ de la RSE et ses institutions se sont développés en facilitateurs de dialogue et de compréhension intersectorielle quant au rôle social des entreprises en Israël et à leur intégration dans la trame publique, civile. Cette nouvelle fonction est née et a été possible grâce au cumul de capital culturel mondial importé et de capital symbolique constitué par *Maala* dans le champ israélien de la RSE. La puissance de l'organisation ainsi que les instruments et les institutions qu'elle a développés, lui ont été utiles dans la dynamique de ses relations avec le champ israélien des affaires, et avec les champs et secteurs voisins ; ils ont servi de référence et activé des processus de changement qui ont ensuite généré une nouvelle réalité intersectorielle.

Parmi les exemples présentés dans cette recherche et au cœur de cette réalité, se distinguent des organismes sociaux et environnementaux dédiés à la promotion de thèmes concernant l'inclusion sociale par la diversité au travail (Organisation *Kav Mashvé* [Équateur ou Ligne équitable] et le *Forum israélien pour la diversité au*

travail), le renforcement des populations défavorisées par la mise en place de projets relatifs à l'environnement de travail dans les entreprises (*Yadid* – organisation pour les droits du citoyen, *Be-atzmi [Par moi-même]* – organisation pour l'insertion des chômeurs de longue durée) ; et des organisations ayant ouvert des filières spéciales de collaboration avec des entreprises pour étudier l'accessibilité de leurs sites et services aux personnes à mobilité réduite (*Access Israel*) et aux malentendants (*Bekol*), et des voies de développement d'une réglementation volontaire et de son application (par exemple l'initiative de *Maala* et de l'organisation *Adam, Teva ve-Din (Israel Union for Environmental Defense)* en coopération avec le secteur alimentaire auprès de l'Association des Industriels d'Israël et d'entreprises, pour la promotion de la loi sur les emballages).

L'une des expressions les plus évocatrices de cette nouvelle réalité est celle des « *entreprises sociales* » que certains définissent comme le « quatrième secteur » (s'ajoutant aux secteurs public, commercial et social). Une autre preuve du changement conceptuel est fournie par la création de tables rondes générales et thématiques réunissant les parties prenantes – agents des champs voisins et représentants des secteurs de la société, pour la promotion commune des thèmes et des applications relevant du domaine de la RSE, avec en tête l'initiative du Premier ministre de créer une table ronde pour le discours intersectoriel.

4.2.7.2 Champ de la RSE – forte superposition avec les champs voisins et influences réciproques

En généralisant, il est possible de dire que le secteur social en Israël n'a pas rempli le rôle universel actif consistant à lancer des défis et à stimuler les entreprises israéliennes si bien qu'il n'a pas donné l'impression de besoin ni d'urgence nécessaires à la formation du champ de la RSE. A la différence de ses homologues sur la scène mondiale, par exemple aux Etats-Unis, au Brésil et en France, qui ont joué un rôle activiste, il est resté jusqu'à la fin de la première décennie du XXI^e siècle, indifférent et passif à l'égard de l'activité des entreprises en général et du champ de la RSE en particulier. Seuls quelques organismes avaient critiqué ce dernier, l'accusant de donner bonne conscience aux entreprises, de représenter une approche condescendante reposant sur son capital économique, et le traitant d'« ignorant » en matière de processus sociaux. Ces facteurs critiques qui représentaient en général une conception

marxiste, ont contraint l'organisation *Maala*, par une stratégie de cooptation, à convier leurs agents au dialogue et à la coopération dans l'élaboration des institutions et des instruments du champ et l'ont amenée à une étude commune, à l'actualisation du langage du champ, de son éthos, et à son extension.

D'autres organismes qui étaient prêts à accepter le champ de la RSE, ont fait participer leurs directeurs et représentants aux Conférences *Maala* et aux cours de gestion RSE ainsi qu'aux délibérations publiques, aux réunions d'élaboration des instruments du champ de la RSE, notamment auprès du Comité directeur, et aux séances d'actualisation des critères applicables au classement *Maala*. Ainsi, ce type d'organismes a influencé et a été influencé par le champ de la RSE, via des processus en boucle, apportant un changement surtout dans l'élargissement de l'éventail des thèmes locaux et des applications requises.

Ces organismes se caractérisent par leur changement conceptuel, passant de la vision ancienne des entreprises comme « ennemies » à celle qui les considère comme des partenaires – évolution qui s'exprime dans la préparation de projets et de dispositifs dédiés à la relation avec les entreprises et le champ des affaires. Certains ont mis au point des filières d'activité entrepreneuriale dont le modèle d'action reposait sur le lien avec le champ des affaires, et peuvent à ce titre être considérés comme ayant procédé par « externalisation » de services s'inscrivant dans le champ de la RSE. Parmi eux, on remarque des organismes sociaux et d'autres d'affaires qui se sont consacrés à des sous-spécialisations comme *Kav Mashvé* qui a promu l'embauche d'universitaires arabes, ou encore ceux qui ont lancé le recyclage des emballages alimentaires, etc.

A propos de l'environnement, le changement fut hétérodoxe du point de vue des entreprises de sorte que la façon de percevoir le rôle des organisations environnementales s'en trouva modifié dans l'espace public israélien. Ce changement conduisit à l'élaboration d'un discours entre les organismes environnementaux civils et les agents d'entreprises du champ. A l'initiative de *Maala*, des réunions ont été organisées avec présentation de modèles d'affaires d'entreprises mondiales, produisant une valeur partagée de promotion de leurs entreprises tout en réduisant les impacts environnementaux. Pour la première fois, *Maala* lança des valeurs et des notions comme « responsabilité environnementale ». Des cadres supérieurs venus des domaines de l'exploitation, du développement commercial et de la gestion environnementale, qui jusque-là considéraient leur fonction comme la gestion

technologique des risques, ont découvert lors de des rencontres le nouveau langage et les éléments éthiques et sociaux propres à leur poste. Ainsi, ils adoptèrent le concept de la RSE et l'intégrèrent à leur habitus, faisant passer le thème de l'environnement du niveau de solutions environnementales d'ordre technologique et d'ingénierie à celui de valeur sociale, se transformant eux-mêmes en agents du champ. Plus tard, des tables rondes tri-sectorielles ont été coordonnées par *Maala*, avec la participation active du ministère de la protection de l'environnement et l'organisme *Adam, Teva ve-Din (Israel Union for Environmental Defense)* afin d'apporter des solutions environnementales aux incidences de l'activité commerciale.

Le changement conceptuel survenu au sein des entreprises quant à leur rôle environnemental, a approfondi la superposition et les collaborations avec les champs voisins qui, à leur tour, ont entraîné un changement conceptuel dans les autres champs et chez leurs agents. Pour l'heure, l'exigence des organismes de société civile et du législateur vis-à-vis des entreprises était de faire preuve de plus de responsabilité environnementale par rapport aux résultats de leur activité.

Le secteur public a eu deux attitudes envers le champ de la RSE. Sa réaction au premier abord fut de l'observer avec un scepticisme prudent, se laissant parfois entraîner à participer. Ensuite, avec l'établissement du champ, sa réaction se transforma en activité extravertie par laquelle les autorités officielles tentaient de l'aliéner et d'en prendre le contrôle, comme cela a été développé dans le paragraphe de cette étude consacré aux luttes ayant favorisé la croissance du champ.

Du point de vue de la réglementation, comme mentionné à propos du label de normalisation et du classement *Maala*, l'organisation a rempli le rôle de l'Etat qui ne manifestait aucun empressement à réguler par une norme le mode de gestion des entreprises. Les instruments élaborés par *Maala* et ses diverses collaborations avec des organismes régulateurs ont élargi l'approche de la gouvernance volontaire mais ont du même coup, encouragé le législateur à développer une réglementation RSE touchant au reporting, aux impacts environnementaux, au gouvernement d'entreprise, etc. Les collaborations entre le champ de la RSE et les institutions du champ public comme la Commission des opérations boursières, le ministère de la protection de l'environnement, celui de l'industrie, du commerce et de l'emploi et celui des finances, ont conduit à une législation et à une réglementation (comme par exemple l'article 11 de la Loi sur les sociétés) formulant la conception de la RSE. Malgré leur aspect

coercitif et étranger à la valeur de volontariat « au-delà des exigences réglementaires », le fait même de leur codification prouvait la pertinence du concept de la RSE et son antériorité à la loi, et entraîna l'extension du champ de la RSE ainsi que son renforcement. Toutefois, l'essor de la régulation, qui n'est pas l'exclusivité du marché israélien, met en danger l'approche volontaire sur laquelle est fondée celle de la RSE et pose la question de la pertinence du champ à l'avenir.

Considérant la conception entrepreneuriale dans l'espace public et l'ensemble des influences du champ de la RSE sur le champ public, cette recherche met en évidence le processus d'élaboration des objectifs nationaux et la création des tables rondes thématiques comme élément essentiel de l'activité de *Maala*. Ce processus marqua l'entrée dans l'espace de la gouvernance d'Etat et prouva la continuité de la dominance et de la pertinence de l'organisation comme institution gérant le champ local de la RSE ainsi que son autorité dans l'orientation du champ.

La superposition du champ israélien de la RSE se produisit aussi avec les champs universitaire, juridique et médiatique.

Le point commun à ces trois champs locaux tel qu'il apparaît dans cette étude, est leur reconnaissance tardive et progressive du champ israélien de la RSE, en particulier en comparaison avec celle de leurs champs homologues envers celui de la RSE sur le plan mondial.

Comparativement, il apparaît que tandis que les champs universitaire et médiatique ont relativement réduit l'écart premier, le champ juridique est resté, non du point de vue de la régulation mais de celui de la considération de ses agents – avocats d'affaires, conservateur dans ses conceptions. Un autre point commun révélé par cette recherche à propos des champs médiatique et universitaire, concerne leurs efforts d'aliénation et de promotion des thèmes de la RSE.

La superposition avec le champ universitaire israélien s'exprime par l'extension de la recherche académique dans le domaine et par la création d'institutions, de centres de RSE et leur intégration dans les cours dispensés dans cette discipline. Les centres de RSE au sein des établissements académiques représentent généralement en Israël un cadre d'activité théorique, extra-universitaire, et sont en cela une aliénation du champ de la RSE et des activités de l'organisation *Maala*. Cependant, ces centres ont aidé à mobiliser de nouveaux agents et contribué à l'extension du champ de la RSE tout en

enrichissant son capital culturel par des recherches qui lui ont octroyé une validité « scientifique », et renforcé le degré de nécessité d'adopter une politique de RSE. Ainsi, le champ universitaire a modifié l'habitus commercial et remis en question les conventions du champ des affaires qui affirmaient que « *l'affaire des affaires est de faire des affaires.* »

Le champ médiatique, selon les résultats de cette recherche, a traversé un changement hétérodoxe identifiable dans le sous-champ des médias économiques. Celui-ci, qui exprimait en majorité une approche néolibérale, a été obligée, surtout avec le lancement du classement *Maala* et l'élargissement de la couverture journalistique sur le plan mondial, d'intégrer des valeurs et thèmes sociaux et environnementaux, et d'incorporer le classement et l'indice *Maala* comme produits médiatiques. Ce faisant, ce champ a lui aussi perpétré des tentatives d'aliénation en commençant à organiser des événements symboliques à capital culturel du champ de la RSE, comme l'octroi de prix aux entreprises, l'organisation de congrès et autres classements relatifs à la RSE.

Il semble que c'est face au champ juridique que celui de la RSE a connu la dissonance la plus vive. Dans le cadre de la nouvelle vision, les conseillers juridiques auprès des entreprises, les avocats d'affaires se sont vus contraints de tenir compte des positions du public et non plus seulement des exigences de la loi ; ils durent passer d'une approche d'« obéissance aux instructions légales » à celle qui prend en considération l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et les nécessités se plaçant « au-delà des exigences règlementaires ». Cette étude, dans sa partie relative au champ juridique, révèle une distinction générationnelle entre les positions des magistrats vétérans, conservateurs, pour qui les « exigences de la loi » sont sacrées, et celles des magistrats progressistes dont certains ont ouvert dans leur cabinet des services dédiés au conseil en environnement, en gouvernement d'entreprise et en chaîne logistique. Une autre distinction concerne les conseillers juridiques qui, suite au développement de la régulation volontaire et à l'adhésion en tant qu'agents, des entreprises au sein desquelles ils exercent leur activité, ont atténué leur opposition à l'exposition des données.

La frontière entre le champ local de la RSE et les champs médiatique, universitaire et juridique telle qu'elle a été mise en lumière par l'étude, a donc modifié la conception de l'entreprise dans l'espace public israélien sur deux aspects essentiels – d'une part, cessant de l'observer comme une entité autonome définie, mais plutôt comme un

organisme social composé de l'ensemble de ses parties prenantes ; et d'autre part en la considérant comme partie intégrante de la trame sociale locale et comme partenaire nécessaire à la conduite des processus de renouvellement et de changement social.

4.2.8 Glocalisation de la RSE en Israël – la création d'un capital national

L'adoption du concept de la RSE en Israël et le développement de son champ local ont généré un capital national résultant de l'innovation et du changement produits. Sur le plan intérieur au pays, ce capital s'est cumulé à partir de la conversion des valeurs universelles de la RSE en valeurs locales nationales de patriotisme et de solidarité sociale. Face à l'étranger, le capital cumulé équivaut à un levier de compétitivité de l'Etat et des entreprises qui en dépendent sur la scène mondiale.

La rencontre entre les valeurs universelles et le capital culturel du champ mondial de la RSE d'une part, et les valeurs et le capital culturel locaux d'autre part, ont engendré un changement et une nouveauté qui s'est concrétisée au-delà de la traduction du jargon et de l'adaptation à la réalité locale. Cette rencontre et son influence ont créé un capital national intérieur et extérieur, aussi bien pour l'Etat comme ensemble que pour ses agents constituants selon leurs interactions mondiales.

4.2.8.1 Le concept de la RSE comme producteur de capital national intérieur, formé de la conception d'un patriotisme civil laïque, apolitique, à l'image de la solidarité sociale

Le processus d'importation en Israël des valeurs universelles de la RSE au stade de son adoption et de son application, était lié à la distinction à faire entre celles qui se traduiraient et s'appliqueraient telles quelles, et celles qui devraient passer par une conversion et une adaptation au nationalisme israélien. Le champ israélien de la RSE a adopté comme partie intégrante de son langage et des thèmes que lui-même promouvait, la caractéristique nationale sioniste exprimant la conception du patriotisme civil laïque local, apolitique vis-à-vis des prises de position officielles. En tant que tel, le concept de la RSE a fait progresser la solidarité, la cohésion sociale, et s'est inséré dans le vide créé par le désintéressement des partis politiques israéliens envers les thèmes sociaux. La fonction remplie par le champ est perceptible dans l'environnement de travail des entreprises où le concept de la RSE apparaît comme un sujet greffé, mobilisant et source d'une harmonie orientée ; de par sa nature d'axe conceptuel autour duquel ont été mises au point des activités servant des objectifs nationaux au sein des entreprises – objectifs

pour l'avancement desquels il se fit le partenaire d'organismes du secteur social et d'institutions du champ public ; et de par la mobilisation en période d'urgence et de crise.

4.2.8.2 Champ de la RSE – producteur de capital national, lui-même facteur de compétitivité de l'Etat d'Israël sur la scène mondiale

L'existence, la puissance, les institutions et les agents du champ de la RSE sont autant de facteurs de compétitivité et une mesure de comparaison du niveau de durabilité et de résistance du marché israélien par rapport aux autres marchés locaux. Cela s'explique par le fait que le concept de la RSE et son degré d'application représentent une unité de mesure indiquant le degré de compétitivité de l'Etat quant à la solidarité sociale intérieure, au mode de gestion environnemental, à la réglementation de base, à la maturité du secteur des affaires dans son application de la gouvernance volontaire de la RSE, à sa participation socio-environnementale et au degré d'avancement de la valeur de durabilité sur le plan officiel général. Contrairement à la critique de Marens, qui considérait le concept de la RSE comme neutralisant la compétitivité alors que celle-ci est vitale au marché économique et à son expansion, l'étude révèle que l'apport du champ au capital national et à la compétitivité de l'Etat d'Israël sur la scène internationale, ajoute à ses points pertinents pour les comparaisons et les classements mondiaux. Un exemple flagrant en fut, lors de l'adhésion de l'Etat d'Israël à l'OCDE, l'évaluation par cette organisation de l'existence du champ israélien de la RSE, de ses données et de leur inclusion dans les classements périodiques publiés par l'Etat. L'apport du champ de la RSE à la compétitivité d'Israël est également révélé par l'indice de compétitivité des Etats tel qu'il est décrit dans la partie de cet ouvrage portant sur le développement du domaine dans le monde.

La contribution du champ local de la RSE à l'évaluation globale de l'Etat d'Israël se manifeste également dans les interviews personnelles menées avec les leaders parmi les agents du champ mondial de la RSE (White, Cramer, Grayson). Ceux-ci mentionnent le champ comme un site pilote au vu de sa croissance rapide en conditions d'incertitude, de prédominance des thèmes sécuritaires et des écarts présents en Israël. Le concept de la RSE et son application y ont donc été saisis par « compensation » des données de l'Etat d'Israël, en tant que champ construit « en dépit » de la situation, et considérés comme élevant son positionnement en tant qu'acteur sur la scène mondiale.

4.2.8.3 L'appartenance à un Etat disposant d'un champ actif de la RSE – un atout améliorant la capacité concurrentielle des entreprises israéliennes sur le marché mondial

Le capital national produit par le champ local de la RSE constitue un facteur de compétitivité sur le champ mondial, non seulement pour l'Etat comme entité mais aussi pour les agents actifs dans son champ. L'extension du champ israélien et le développement de son discours RSE en discours universel, ont ouvert des opportunités de réseautage aux entreprises israéliennes et aux cadres dans le champ mondial de la RSE et dans le champ israélien des affaires. Celles-ci apparaissent dans la recherche à travers les exemples détaillés d'entreprises israéliennes ayant intégré des initiatives multilatérales en appliquant des schémas commerciaux socio-environnementaux.

4.2.9 Glocalisation de la RSE en Israël – un processus multidimensionnel

Le processus de glocalisation de la RSE en Israël s'est caractérisé par la diversité des influences réciproques entre les champs mondial et local.

4.2.9.1 Le système relationnel entre le champ israélien et le champ mondial de la RSE avec ses composantes – comme facteur levier et nécessité pour le développement du champ local au cours de ses premières étapes

L'adoption de l'approche de la RSE dans le champ israélien des affaires correspondait à la conversion des normes de philanthropie traditionnelle en investissement social stratégique et à partir de là, en responsabilité sociétale des entreprises. Cette conversion se distingua par l'acceptation et l'imitation des modèles mondiaux qui élargirent la conception des entreprises et de l'ensemble de leurs impacts dans les domaines de l'économie, de la société et de l'environnement.

L'ampleur de l'influence du champ mondial de la RSE sur le champ local tel qu'elle est mise en évidence dans cette recherche permet de percevoir le champ israélien comme champ émergent, changeant, fluide et dynamique, construit non seulement sur la base des institutions et des règles qu'il a créées, mais aussi et surtout grâce à l'effet de levier et au soutien du système relationnel entre lui et le champ mondial avec ses composantes.⁸¹⁸

⁸¹⁸ Webb, J. et al. (2002). Ibid., p. IX, 21-22.

4.2.9.2 La mobilisation du réseau mondial en faveur de l'instauration du champ local israélien – facteur de création de capital symbolique pour les agents individuels dans les champs local et mondial tout en répondant aux besoins du champ mondial dans son ensemble

Selon le rapport du président de l'organisation américaine BSR, Robert Dunn, sur sa visite en Israël, ainsi que les correspondances et les programmes consécutivement mis au point consécutivement, et selon les interviews effectuées avec les agents du champ mondial, la mobilisation du réseau mondial des organisations de RSE, BSR en tête, pour aider activement à la création et à l'établissement de l'organisation *Maala* apparaît comme une mobilisation d'individus, motivés par leur habitus et par leur rencontre interpersonnelle avec moi-même. Ces motivations personnelles ont aussi bien fonctionné pendant la période de création de *Maala* qu'au cours de ses années d'existence.

Les agents du champ mondial qui se sont généralement « enrôlés » auprès du champ local comme principaux orateurs, attirant le public et éveillant l'intérêt, constituèrent une pièce maîtresse de l'affinité existant entre les champs mondial et local. Aux yeux du champ local émergent, ils représentaient le champ mondial, mature, avec ses performances et les thèmes traités, un exemple à suivre et un schéma de progression. Ils illustraient l'application concrète de la notion de « responsabilité sociétale des entreprises », l'approche de la valeur partagée et du cumul de capital sollicité par l'approche de la RSE. De plus, les agents du champ mondial insufflaient au jeune champ local et à ses agents, l'assurance dont ces derniers avaient besoin pour « miser » sur le nouveau champ et y adhérer, ayant ainsi acquis le sentiment d'appartenance au vaste champ mondial déjà établi.

Les agents mondiaux interrogés dans le cadre de cette étude ont souligné l'importance de la composante individuelle et de la relation interpersonnelle comme motivations essentielles à leur mobilisation. Leur rôle s'est amplifié au fur et à mesure que s'est établi le champ local ; leurs interventions en Israël ont fait l'objet d'une couverture médiatique et leur ont valu un capital symbolique dans leurs propres champs. De plus, ces agents sont devenus dans la plupart des cas des ambassadeurs du champ local au sein du réseau mondial et en tant que tels, ont consolidé la place des agents du champ israélien et de l'organisation *Maala* dans le réseau mondial.

Au-delà de la motivation personnelle, la mobilisation du réseau mondial a permis d'intégrer à l'instauration du champ local, des intérêts mondiaux. Cette étude s'est attachée à examiner les intérêts et les intentions qui ont guidé l'engagement au soutien et l'acceptation du champ israélien, malgré ses limites (essentiellement sa superficie et son arrière-plan politique), comme agent important dans le champ mondial. Pour ce faire, les théories critiques du concept de la RSE, aussi bien de droite que de gauche, ont servi de base à la formulation des questions directives des interviews que j'ai effectuées avec les leaders parmi les agents du champ mondial. La plupart des personnes interrogées ont rejeté la logique instrumentaliste, utilitaire, selon laquelle l'aide apportée pour la création d'un champ local s'inscrivait dans un système planifié visant à étendre l'hégémonie de l'approche capitaliste américaine et des principes de l'économie de libre marché. Ces personnes présentent et intègrent dans leurs explications trois approches – l'approche éthique, morale, affirmant que l'aide apportée exprimait l'aspiration des entreprises, américaines notamment, à remédier aux méfaits de la mondialisation et à mettre à profit une part de leurs compétences et de leurs capacités pour trouver une solution aux problèmes sociaux (Back, Cramer) ; l'approche instrumentaliste de réseautage pour qui le soutien à la création du champ israélien avait servi les intérêts de networking du BSR et de ses entreprises membres, internationales en l'occurrence (Shamir) ; et l'approche éthique intégrante, qui reconnaît l'objectif de réseautage tout en considérant l'aide à la création de *Maala* en Israël comme s'inscrivant dans un effort de produire un réseau d'entreprises mixte, socialement responsable, et le développement du champ mondial de la RSE comme un élément de gouvernance et de transparence visant à créer une économie mondiale responsable (Camer, Grayson, White).

4.2.9.3 Le processus de glocalisation du concept de la RSE en Israël – illustration de l'influence multidirectionnelle du mondial vers le local et vice versa, par rétroaction

Le terme de glocalisation a été défini dans cette étude comme la « traduction des normes de l'économie de libre marché en pratiques socioéconomiques et leurs influences sur la production économique, sur la direction et la compétition commerciale sur les marchés locaux, avec la mise en valeur de la différence et de la diversité de la méthode capitaliste lorsqu'elle rencontre un héritage historique, une conscience ou une non-conscience

sociale et/ou politique. »⁸¹⁹ Cette définition qui se rapporte en général aux pratiques des entreprises multinationales, dissimule une observation verticale descendante d'instauration d'une culture capitaliste, du « haut » des processus de mondialisation dans les marchés locaux, en passant par une adaptation aux caractéristiques examinées et ce, afin d'obtenir une bonne assimilation de la méthode capitaliste. Selon cette conception, la recherche développée dans le domaine de la RSE a suivi la tendance consistant à examiner l'influence du concept mondial sur les marchés locaux, en tant que concept culturel de gestion – produit de la mondialisation, comme une influence essentiellement hiérarchique – du mondial vers le local.

Contrairement à cette tendance de recherche, l'étude présente arrive à la conclusion que l'idée de la RSE est un concept transformationnel dont le façonnement et le développement ont été influencés par, et ont influencé non seulement les structures locales et la conception des affaires dans l'espace public israélien, mais aussi bon nombre d'éléments et de réseaux dans le champ mondial. Ainsi donc, au vu des résultats de la recherche, le modèle hiérarchique s'avère incomplet.

Le processus de glocalisation de la RSE en Israël illustre une influence bidirectionnelle, du mondial vers le local et vice versa, se renouvelant par rétroaction. Le processus de glocalisation du champ israélien de la RSE s'est réalisé en deux étapes : la première fut l'import du concept sur le marché local et son implantation, ce qui effectivement se produisit selon un processus « hiérarchique », unidirectionnel, du mondial vers le local. Lors de cette première étape, décrite en détail dans cette étude, il régnait un « sentiment d'infériorité » dans le champ émergent de la RSE, qui agissait avec l'aspiration de se rapprocher du champ mondial et de ses performances. Dans la deuxième étape, une fois ce champ établi et porté à maturité, l'influence du champ mondial s'est infiltrée non seulement vers les institutions du champ local, mais aussi vers les agents individuels et à travers eux, vers leurs réseaux relationnels, vers les agents et institutions du champ mondial. Le champ local, agents et institutions confondus, a ainsi commencé à influencer le champ mondial, dont l'influence s'est exercée à son tour sur le champ local.

⁸¹⁹ Schuerkens, U. (2008). Globalization and Transformations of Local socioeconomic Practices in Global World. Dans U. Schuerkens (éd.), *Globalization and Transformations of Local socioeconomic Practices*. Library of Congress (éd.). USA : Routledge, p. 2-3.

Le processus de glocalisation s'est déployé dans le champ local israélien, s'est étendu et a évolué en processus hybride, multicanal, pluridimensionnel.⁸²⁰

Premièrement, le champ local a servi au champ mondial de modèle de faisabilité en conditions de conflit. Toutes les personnes interrogées ont souligné la particularité du champ local et son émergence sur le terrain caractéristique du marché israélien – taille du marché, situation politico-sécuritaire, économie mixte, entrepreneuriat technologique, excellence scientifique – comme éléments significatifs pour un sujet lancé au départ dans le champ mondial des affaires. Comme l'a si bien dit Allen White : « *le champ israélien a servi de 'site pilote' pour l'implantation et le succès d'un champ actif de la RSE en région de conflit.* »

Deuxièmement, l'organisation *Maala* et le champ local ont été secondés tout en contribuant eux-mêmes au champ mondial dans divers domaines, dont la normalisation, l'assimilation et l'application du domaine. Les instruments locaux de RSE, développés sur l'inspiration du champ mondial, se sont implantés comme institutions dans le champ local de la RSE et suivant un processus circulaire continu, sont passés du champ israélien au champ mondial dont ils ont enrichi le capital culturel et par qui ils ont été reconnus, et ont servi de points de repère à son avancement. Les plus importants parmi ces instruments furent le classement *Maala*, le code de gestion des affaires sociales, et la norme sociale d'abord conçue comme outil israélien, puis transmise à l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) et enfin, suite à un processus impliquant de nombreuses parties prenantes, élaborée en instrument du champ mondial – l'ISO-26000. Ce processus circulaire a positionné le champ local de la RSE comme champ secondaire du champ mondial.

Selon cette observation, le champ local, en plus de ses caractéristiques d'espace émergent, changeant, fluide et dynamique, construit grâce à l'effet de levier et au soutien du système relationnel entre lui et le champ mondial avec ses composantes, et grâce aux institutions et aux règles qu'il a créées, a constitué un espace transformationnel qui a modifié par effet de levier et par l'intermédiaire de ses relations, le champ mondial et ses composantes, et vice versa. Dans cette structure, l'organisation locale *Maala* a servi de réseau intermédiaire entre ses agents – privés et entreprises, ayant contribué à la prise de conscience conceptuelle et culturelle, commune, du réseau

⁸²⁰ Gould, S. J. et Grein, A. F. (2009 [2005]). Think globally, act globally: a culture-centric comment on Leung, Bhagat, Buchan, Erez and Gibson. *Journal of International Business Studies*, 40(2), p. 237-254.

mondial des organisations de RSE et du champ mondial, ainsi qu'aux changements survenus dans le champ international des affaires.

Troisièmement, le système relationnel glocal du champ de la RSE fut une scène facilitatrice de développement et de commercialisation mondiaux des modèles d'affaires israéliens. Avec l'extension du champ israélien et son système mondial de relations, avec le développement de son discours en discours universel de la RSE, les opportunités de réseautage se sont multipliées pour les entreprises israéliennes et pour leurs directeurs, dans les champs mondiaux de la RSE et des affaires. Les modèles commerciaux israéliens, technologiques pour la plupart, permettant de répondre aux défis du progrès, de l'agriculture, de l'accessibilité des personnes à mobilité réduite, des énergies alternatives et de l'éducation, ont été présentés dans les congrès internationaux comme scénarios de succès, et intégrés dans des initiatives de développement de l'ONU, le Banque mondiale, de l'OMS et d'autres.

Quatrièmement, les filiales locales des entreprises mondiales ont bénéficié d'une « double capital » culturel et symbolique. Tandis qu'au début, les entreprises internationales actives en Israël considéraient le champ comme local-provincial, national de par sa culture et menaçant pour leur identité universelle, elles se sont rendu compte ensuite, au fur et à mesure de son développement, de son rapprochement du champ mondial aussi bien par ses contenus que par sa culture, qu'en faire partie était devenu un facteur de compétitivité, et l'ont perçu comme champ glocal, social et culturel, reconnu et valorisé dans le champ mondial. Les agences locales de ces entreprises mondiales ont alors rivalisé entre elles pour diffuser le savoir et les connaissances internationaux via leurs agents mondiaux en Israël, et parallèlement ont convié et envoyé des agents locaux experts afin de promouvoir le domaine et présenter les scénarios de succès sur les marchés émergents.

Le capital symbolique et culturel recueilli dans le champ local de la RSE par les filiales locales d'entreprises mondiales, fut pour les premières un levier de cumul de capital auprès de leurs sociétés-mères – lesquelles, de leur côté, ajoutaient le capital local à l'ensemble de leur capital dans les champs mondiaux de la RSE en particulier et des affaires en général. Ce cumul composite s'exprimait, entre autres, dans les données des rapports de durabilité des entreprises mondiales exposant les performances de leurs filiales du champ israélien.

4.3 Vue d'ensemble

Trois axes se sont croisés à la fin de la dernière décennie du XX^e siècle, constituant ainsi l'embranchement qui a donné naissance à l'organisation *Maala*, germe importé et implanté dans le terrain israélien où il a évolué en champ alimenté par et nourrissant à son tour le champ mondial et les champs voisins. L'un de ces axes est le développement du champ mondial de la RSE et sa position essentielle au cœur de la gestion des entreprises internationales en voie de renforcement. Le deuxième est le développement politique, social et économique de l'Etat d'Israël, passant d'Etat socialiste dévoué à l'éthos sioniste qui l'a établi, verrouillé et concentré sur la construction et la défense du pays, à Etat développé arrivé à maturité au milieu des années 90 du XX^e siècle, disposant d'une économie de marché libre et mondiale, d'une industrie technologique de pointe, tourné vers la paix dans la région, et faisant face à l'augmentation des schismes et écarts sociaux. Le troisième axe est l'émergence d'une initiative individuelle, renforcée par une expérience personnelle socio-commerciale et par la mobilisation conceptuelle et économique de fondations internationales, motivées par l'ordre du jour mondial et attirées par une activité locale dans le « nouvel » Israël.

L'émergence locale n'est pas issue d'un quelconque activisme relatif au champ israélien des affaires, mais de l'acceptation du concept de la RSE qui lui a été présenté comme idée externe et lui a été « commercialisé » par création d'un besoin. Malgré le phénomène d'importation, il n'y eut dans la création de *Maala* et dans le développement du champ local de la RSE, aucune « révolution ». Il ne s'agissait pas d'une réponse urgente à des crises commerciales comme aux USA, pas plus que du résultat de pressions publiques ou administratives comme en Angleterre, en France ou dans l'Union Européenne, ni même d'une réponse à une crise sociale sévère qui aurait ébranlé les fondements du pouvoir comme au Brésil.

L'évolution des évènements sociaux et économiques de l'Etat d'Israël, décrite dans la première partie de cette étude, fournit l'arrière-plan qui permet de comprendre l'ampleur et la rapidité de l'acceptation du concept de la RSE. Elle indique le moment de l'importation du concept, vers la fin de l'année 1998, comme opportun – le terrain étant prêt et propice à son implantation. Le concept de la RSE offrit une réponse aux dilemmes auxquels se trouvait confronté le secteur israélien des affaires et aux

dissonances inhérentes à l'existence israélienne. Le champ local de la RSE permit d'apaiser l'autocritique du secteur israélien des affaires, dans les années de son expansion et de sa rentabilité sur fond d'écart sociaux qui allaient grandissant. Il adoucit le passage du mode de gestion national, orienté vers le gouvernement, au mode néolibéral, capitaliste ; permit de conserver les valeurs du socialisme, de la cohésion et de la solidarité réciproque comme valeurs patriotiques nationales à l'ère du néolibéralisme ; combla les vides de la réglementation israélienne en matière de gestion des entreprises et de leurs impacts environnementaux et sociaux, ainsi que le fossé existant entre la culture mondiale des affaires et celle du secteur israélien, encore jeune, dénué de normes de gestion et de cadres de référence établis.

Au-delà des limites du champ des affaires, celui de la RSE constitua un espace atténuant la dissonance inhérente au nationalisme israélien, reliant entre les trois secteurs – privé, public et social, et offrant une espace de discours social conduisant le changement, promouvant la cohésion sociale et la solidarité nationale.

L'analyse du champ local israélien et la comparaison avec d'autres champs révèle le rôle vital de l'organisation *Maala* dans la création du champ et dans sa direction, en tant qu'intermédiaire entre les champs local et mondial. Sa nature de source de savoir, développeur d'instruments et de langage, posant des défis aux agents du champ pour qu'ils en respectent les règles – associée à son mode de gestion familial et humain qui lui a valu, au-delà du lien utilitaire, l'attachement affectif des agents du champ, a permis à *Maala* de maintenir son statut glocal.

Le succès du champ israélien de la RSE repose sur une approche mixte désignant la RSE comme une conception des affaires qui prône à la fois la rentabilité et l'éthique – toutes deux coexistant sans contradiction. L'absence d'un débat dichotomique acerbe en Israël sur la vocation de toute société commerciale et son engagement a ouvert la voie aux entreprises israéliennes vers une adhésion au champ sans renoncer aux valeurs fondamentales du champ des affaires – profit et compétitivité, tout en respectant les valeurs morales dans l'intérêt de la société et de l'environnement.

Au niveau de l'application, le secteur israélien des affaires ayant renoncé au débat de principe sur l'économie pure, néolibérale face à l'économie sociale, démocratique, les directeurs israéliens ont eu tendance à adopter volontairement des formules pratiques et instruments structurés en vue de l'application du concept de la RSE, comme par

exemple les règles de reporting et les critères du classement *Maala*, sans forcément adopter les principes des processus du champ. De même, l'approche des parties prenantes et le principe de matérialité qui sont des éléments fondamentaux de l'approche de la RSE, ont été traduits en Israël en critères de reporting, et non transposés en base de dialogue ou de débat stratégique.

L'absence de débat de principe et l'adoption rapide et vaste du concept de la RSE distinguent le champ israélien d'autres marchés l'ayant aussi accepté. Au Brésil, le champ s'est développé progressivement, à partir de la communauté des affaires, en réaction à la pression sociale croissante, sous la forme d'un élargissement stratégique de projets sociaux existants notamment dans les domaines de la santé et de l'éducation. Aux USA, en revanche, les initiatives d'élaboration de règles de reporting volontaire se sont heurtées à une opposition fondée sur la crainte majeure d'une réglementation à venir. Dans les pays européens comme la France, la Suède, le Danemark et les Pays-Bas, l'approche de la RSE s'est développée dans le cadre d'une culture d'obéissance aux gouvernements forts, par la mise au point de collaborations et en réponse aux attentes officielles.

Compte tenu des circonstances décrites plus haut comme ayant favorisé l'intégration et le développement du champ israélien de la RSE, cette étude présente son émergence, ses changements et ses dynamiques comme ancrés dans le lien étroit, continu et pluridimensionnel entre les champs mondial et local. Le champ israélien a puisé sa force dans l'effet de levier et le soutien venant de son système relationnel avec le champ mondial et ses composantes, et son propre changement a influencé et modifié le champ mondial.

Le réseau mondial a octroyé à l'organisation *Maala* et au champ en développement le savoir et l'appartenance. Du point de vue local, le lien mondial et l'implication personnelle des agents internationaux furent un levier d'encouragement et de stimulation pour les entreprises israéliennes les incitant à adopter l'approche et y adhérer. Certes, le champ israélien revêtait une importance stratégique dans le champ mondial. Le réseau mondial l'a reconnu comme source d'inspiration et mode de gestion responsable d'entreprises sur un marché émergent de petite taille. Au cœur du champ mondial, il représentait un champ secondaire qui, par mouvement circulaire, contribuait au capital culturel et symbolique, créant par sa spécificité, un effet positif amplifié au-delà de ses frontières physiques.

Outre l'analyse rationnelle du développement du champ local et l'exposition des conditions concrètes l'ayant encouragé, l'étude révèle également les aspects plus abstraits – émotionnels et humains – qui ont joué un rôle primordial dans son processus de création et de développement. Ceux-ci sont attribués aux fondateurs de l'organisation *Maala*, au rôle tenu par leur esprit d'entreprise et aux agents du champ – ces mêmes personnes, en Israël et ailleurs, dont l'habitus, les rencontres et les relations interpersonnelles tissées, constituèrent l'infrastructure et le cadre d'existence du champ local, ainsi qu'à l'influence exercée en spirale sur le développement transformationnel du concept de la RSE et du champ mondial.

L'analyse effectuée dans cette recherche montre que le processus de glocalisation du champ de la RSE en Israël, caractérisé par l'adoption et l'imitation des principes et des valeurs universelles du champ mondial, était lié à la traduction de ces valeurs et à leur adaptation à la structure sociale, culturelle, historique, politique et économique de l'Etat d'Israël. En conséquence, contrairement à l'hypothèse répandue affirmant que les processus de mondialisation estompent la culture et les valeurs nationales, il s'avère que dans le contexte de l'importation du concept de la RSE, ses valeurs mondiales se sont associées à la culture nationale israélienne, ont éveillé et renforcé les valeurs nationales fondamentales et fourni des voies d'expression à la loyauté patriotique de la communauté locale des affaires. Ainsi, elles ont accru la spécificité et la compétitivité du marché israélien auprès des marchés mondiaux et comme en témoigne Allen White : « ...avec le réseau des champs locaux émergents à la fin du XX^e siècle et au début du siècle actuel, il (le champ israélien – [T.A.]) a accéléré par son esprit et sa motivation, le mouvement mondial de la RSE. »

4.4 Apport de la recherche et orientations vers de nouvelles études

Cette étude présente des résultats sur plusieurs plans. En premier lieu, elle décrit les fondements permettant de comprendre les conditions dans lesquelles le domaine de la RSE s'est développé et est susceptible de se poursuivre sur la scène mondiale et sur les marchés locaux, en créant une plateforme de comparaison entre les périodes, entre les marchés développés et émergents, entre divers secteurs d'affaires et entre les schémas d'organisation des champs et des institutions.

En deuxième lieu, l'étude constitue un apport à la recherche traitant de la mondialisation en général et de la glocalisation en particulier, par l'examen du mode

d'intégration du concept mondial de la RSE sur un marché local, en analysant les facteurs de succès et d'influence. Elle relève les façons dont le concept mondial de la RSE est influencé et se transforme par la rencontre avec le champ local et par voie de conséquence, dans un processus en spirale multidimensionnel, influence et génère un changement dans le champ mondial et vice versa. Au mieux de mes connaissances, l'examen de ce phénomène, passant par la compréhension des processus de changement et de la place des personnes agissantes, n'avait pas encore été réalisé dans ce contexte.

En troisième lieu, l'étude constitue un apport à la recherche traitant de la RSE en Israël. Elle offre une large perspective du point de vue du processus historique, et contribue à la compréhension du mode d'intégration et d'assimilation du concept de la RSE ainsi que du développement de son champ en Israël. Sur la base de ces résultats, des recherches futures pourront étudier l'ampleur du changement survenu dans les champs superposés à celui de la RSE, selon des recherches de fond consacrées et réalisées du point de vue de l'influence sociale ; et de même, des études de cas spécifiques de développement de la RSE par secteurs, organisations et thèmes.

En quatrième lieu enfin, l'analyse du cas israélien comme site pilote du développement de l'approche de la RSE, constitue une plateforme d'application permettant de comprendre certains modèles de développement conceptuel de visions, organisations et coalitions dans divers domaines et sur divers marchés.

4.5 Regard (personnel) sur le présent et l'avenir – ou épilogue

Cette étude traite de la période écoulée entre 1995 et 2010. Douze ans après sa création, l'organisation *Maala* ne connaît pas de rival direct et malgré les conflits internes et les oppositions manifestées envers elle à l'intérieur et à l'extérieur du champ, son autorité n'a pas été remise en cause. Cette dominance peut s'expliquer par la petite taille du marché israélien en général et du champ des affaires en particulier, taille qui ne permet pas de vaste concurrence et ne justifie pas la création d'autres organisations de RSE. Une autre explication repose sur le maintien du lien étroit du champ israélien, secondaire, avec le champ mondial de la RSE, où l'organisation *Maala* sert de puissante charnière, admise et renforcée par le champ mondial qui la consolide à son tour. Pendant le cours de cette étude, l'organisation *Maala* et le champ de la RSE en Israël ont continué à faire face aux contreparties de la réalité israélienne. Le jalon le plus important a été marqué par la protestation sociale de juillet 2011 qui avait entraîné des

dizaines de milliers de citoyens dans les rues d'Israël pour appeler au changement de l'ordre du jour public. Pour quelques semaines, il semblait que les limites avaient été atteintes, qu'était né en Israël un mouvement citoyen, de consommateurs – social, lançant des défis aux institutions officielles et au secteur des affaires afin de redéfinir le visage de la société israélienne, mais ce retournement ne se produisit pas. De plus, au cours des dernières années, les acquis des accords d'Oslo et l'espoir d'établir un Etat palestinien aux côtés de l'Etat d'Israël se sont quasi totalement évanouis ; l'aggravation des défis politico-sécuritaires en Israël et au Moyen-Orient tout entier, s'ajoutant à l'établissement d'un gouvernement Likoud dirigé par Netanyahou, l'augmentation de la représentation de la droite religieuse au parlement israélien, le renforcement de la légitimation intérieure aux colonies dans les territoires et parallèlement, l'amplification de la critique contre Israël et l'appel au boycott essentiellement consommateur, culturel et universitaire dans le monde – ont ramené à l'ordre du jour public la dominance politique des thèmes sécuritaires et refoulé l'optimisme civil caractéristique de l'époque de la création de l'organisation *Maala* et de la formation du champ israélien. Il semble que les organismes de société civile en Israël ne parviennent pas à se mesurer au retour de l'ancienne réalité. A l'heure de la rédaction de ce texte, les plus anciens d'entre eux se replient tandis que de nombreuses tentatives de d'émergence de nouvelles organisations populaires se font jour. Dans cet état de fait, le champ local de la RSE et l'organisation *Maala* continuent d'exister et d'actualiser l'ampleur des thèmes relevant de leur compétence. Ainsi par exemple, les critères du classement *Maala* ont été revus, de nouvelles entreprises ont été recrutées dans le champ et dans le classement ; au cours de l'année dernière, suite à la découverte du gisement de gaz en Israël, un sous-champ sectoriel a été mis au point afin de délibérer de la RSE de la Compagnie du gaz et de l'énergie. Cependant, il semble que l'enthousiasme des débuts ait disparu et que le champ de la RSE se trouve en phase de maturité et d'institutionnalisation.

Considérant l'avenir du champ de la RSE en Israël en tant que champ secondaire du champ des affaires et de celui de la RSE mondiale, un certain nombre de questions se posent :

- Quelle est l'ampleur de l'influence du champ local de la RSE à long terme ? Les contreparties inculquées sur le marché israélien y laisseront-elles leurs traces ? Ou bien, vu le rythme des contreparties sur le marché israélien et la tendance

des cadres israéliens à « vite adopter et vite abandonner » – l'approche de la RSE n'est-elle qu'un mode passagère ?

- Le champ local conservera-t-il ses caractéristiques spécifiques, ou bien celles-ci s'estomperont-elles pour en faire une partie intégrante du champ mondial ?
- Le champ local verra-t-il se dissiper ses limites et s'étendre sa superposition avec le champ des affaires au point de ne plus se distinguer de lui ?
- Le champ de la RSE peut-il encore développer des instruments et des institutions volontaires se situant au-delà des exigences de la loi, sachant le renforcement de la réglementation qui gère l'activité des entreprises dans les champs local comme mondial – ou s'inscrira-t-il dans le 'bras long' de l'autorité du législateur ?

Dans son ouvrage « *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship* », Simon Zadek qualifie le discours de la RSE de « débat public le plus controversé et le plus important du XXI^e siècle ». J'ai tendance à le rejoindre dans cette affirmation parce que ce débat incorpore l'importante interrogation sur l'avenir du régime capitaliste moderne.

Au terme de cette étude, je souhaite poser la question essentielle à mes yeux : la prochaine étape du développement des champs local et mondial de la RSE conduira-t-elle à l'instauration d'un capitalisme responsable, différent, aux diverses variables ? Ou peut-être un nouveau champ va-t-il se développer, orienté par de nouveaux idéaux ?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages en anglais

Abdulai, D. (2015). From charity to mutual benefit: A new and sustainable look at CSR in Africa in: Linda O'Riordan et al. (éds.). *New Perspectives on Corporate Social Responsibility*, p. 427-442. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Aranoff, M. J. (1993). The Origins of Israeli Political Culture. Dans E. Sprinzak et L. Diamond (éds.). *Israeli Democracy Under Stress*, p. 47-63. Boulder, Colorado : Lynne Rienner.

Assumpcao, M., Jose, A. M., Sacchet, T. et Trygstad, S. (2008). *CSR in two countries: Brazil and Norway*. Oslo: Fafo

Banerjee, S. B. (2008). Corporate Social Responsibility : The Good, The Bad and the Ugly. *Critical Sociology*, 34(1), 57, 51-79.

Barkay, T. (2010). *The Practice of Corporate Social Responsibility, Case-Studies of Coca Cola in Israel*. Thèse de doctorat, Université de Tel-Aviv.

Bates, T. R. (1975). Gramsci and the Theory of Hegemony. *Journal of the History of Ideas*, 36(2), 351-366.

Benson, R. et Neveu, E. (éds.) (2005). *Bourdieu and the Journalistic Field*. Cambridge, Malden, MA : Polity Press.

Berle, A. A. et Means, G. C. (1932). The Modern Corporation and Private Property. Dans P. Payne (éd.), London : Transaction publishing.

Boehm, A. (2002). Corporate social responsibility: A complementary perspective of community and corporate leaders. *Business and Society Review*, 107(2), 171-194.

Bourdieu, P. (1994). Structures, habitus, power: Basis for a theory of symbolic power. Dans N. B. Dirks , G. Eley, S. B. Ortner (éds.). *Culture/power/history: A reader in contemporary social theory*, p. 155-199. Princeton University Press.

Bourdieu, P. (1996). *On Television*. (P. Parkhurst, trad.). New York : New Press. (Ouvrage original publié en 1996 sous le titre *Sur la télévision*. Paris : Liber éditions, coll. Raisons d'agir).

Bourdieu, P. (1996). *The rules of art: Genesis and structure of the literary field*. (S. Emanuel, trad.). California : Stanford University Press. (Ouvrage original publié en 1992 sous le titre *Les Règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*. Paris : Editions du Seuil).

Bourdieu, P. (1998). Practical reason: On the theory of action. (R. Johnson, trad.). Stanford, California: Stanford University Press. (Ouvrage original publié en 1994 sous le titre *Raisons pratiques : sur la théorie de l'action*. Paris : Editions du Seuil).

Bourdieu, P. (1999). *Acts of resistance: Against the tyranny of the market*. (R. Nice, trad.). New York: New Press. (Ouvrage original publié en 1998 sous le titre *Contre-feux*. Paris : Raisons d'agir).

Bourdieu, P. (2005). *The Social Structures of the Economy*. (C. Turner, trad.) Cambridge, Malden, MA : Polity Press. (Ouvrage original publié en 1992 sous le titre *Les structures sociales de l'économie*. Paris : Editions du Seuil).

- Bourdieu, P. et Eagleton, T. (1992), Doxa and Common Life. *New Left Review*, 191, 111–121.
- Bourdieu, P. et Wacquant, L. J.D. (1992). *An invitation to reflexive sociology*. University of Chicago Press.
- Bowen, H. et Johnson, E. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York : Harper & Row.
- Brown, B. J., Hanson, M. E., Liverman, D. M. et Merideth, R. W. Jr. (1987). Global sustainability: Toward definition. *Environmental management*, 11(6), 713-719.
- Caroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48.
- Caroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business and society*, 38(3), 268-295.
- Chapple, W. et Moon, J. (2005). Corporate Social Responsibility (CSR) in Asia : a Seven-Country Study of CSR Web Site Reporting. *Business and society*, 44(4), 415-441.
- Chapple, W., Moon, J., Slager, R. et Herzig, C. (2014). The Dynamics of Corporate Social Responsibility in Asia: a 6 Country Study. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-38.
- Cohen, E. (2012, 28 mars). Community giving: Motorola Solutions Foundation reveals all, CSR-Reporting. Récupéré du site Internet : <http://csr-reporting.blogspot.co.il/2012/03/community-giving-motorola-solutions.html>
- Cramer, A. et Karabell, Z. (2010). *Sustainable Excellence: The Future of Business in a Fast-Changing World*. Emmaus, Pennsylvanie : Rodale.
- Cramer, J. (2006). *Corporate Social Responsibility and Globalisation: An Action Plan for Business*. Copernicus Institute, University of Utrecht, Pays-Bas, p. 68-86.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA : MIT Press.
- Dezlay, Y. et Garth, B. (2011). Corporate Law Firms, NGOS and Issues of Legitimacy for a Global Legal Order. *Fordham Law Review*, 80, 2309-2311.
- Dodd, M. (1932). For Whom are corporate managers trustees. *Harvard Law Review* 45, 1145-1163.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of Twenty-First Century Business*. Oxford, UK: Capstone Publishing.
- Elkington, J., Litovsky, A. et Love, C. (2009). *The Phoenix Economy: 50 pioneers in the business of social innovation*. Londres : Volans Ventures.
- Entwistle, J. et Rocamora, A. (2006). The field of fashion materialized: a study of London Fashion Week. *Sociology* 40(4), 735-751.
- Filberg, S. (2014). Benefits of Developing Corporate Social Responsibility (CSR) in Israel. *Toulon-Verona Conference "Excellence in Services"*. Récupéré du site Internet: <http://www.toulonveronaconf.eu/papers/index.php/15tvc/article/view/80/80>
- Foucault, M. (1980). *Power/knowledge : selected interviews and other writings, 1972-1977*. New York : Pantheon Books.

- Freeman, E. (1998). A Stakeholder Theory of Modern Corporation. Dans L. Pincus Hartman (éd.), *Perspectives in Business Ethics*. Boston: McGraw-Hill, 2005, 171-181.
- French, D., Mayson, S. et Ryan, C. (2007). *Company Law*. Oxford, New York : Oxford University Press.
- Garriga, E. et Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71
- Gary A. A. (1987). *Max Weber and the Jewish Question : A Study of the Social Outlook of His Sociology*. Ann Arbor : Michigan University Microfilm, Inc., p. 357-391, 361-367.
- Gore A. Jr. (2006). *An Inconvenient Truth: The planetary emergency of global warming and what we can do about it*. Emmaus, Pennsylvanie : Rodale.
- Gould, S. J. et Grein, A. F. (2009). Think globally, act globally: a culture-centric comment on Leung, Bhagat, Buchan, Erez and Gibson (2005). *Journal of International Business Studies*, 40(2), 237-254.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6).
- Gras, N. S. B. (1971). *Business and Capitalism: An introduction to business history*. New York : Augustus M. Kelly Publishers.
- Grayson, D. et Nelson, J. (2013). *Corporate Responsibility Coalitions: The past, present and future of alliances for Sustainable Capitalism*. California : Greenleaf Publishing, Stanford University Press.
- Guillén, M. F. (2001). Is globalization civilizing, destructive or feeble? A critique of five key debates in the social science literature. *Annual review of sociology*, 27, 235-260.
- Gutiérrez, R. et Jones, A. (2007). Corporate social responsibility in Latin America: An overview of its characteristics and effects on local communities Dans M. Cotreras (éd.), *Corporate Social Responsibility in Asia and Latin America*, p. 151-187. Washington : Inter-American Development Bank.
- Hanlon, R. J. (2011). Engineering corporate social responsibility: Elite stakeholders, states and the resilience of neoliberalism. *Contemporary Politics*, 17(1), 71-87.
- Harker, R., Mahar, C. et Wilkes, C. (éds.) (1990). *An introduction to the work of Pierre Bourdieu : The practice of theory*. London : Macmillan.
- Held, D. (1999). *Global transformations : Politics, economics and culture*. California: Stanford University Press.
- Henderson, D. (2001). *Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility*. London : Institute of Economic Affairs.
- Idemudia, U. (2014). Corporate social responsibility and development in Africa: Issues and possibilities. *Geography Compass*, 8(7), 421-435.
- Jamali, D. (2010). The CSR of MNC subsidiaries in developing countries: Global, local, substantive or diluted ? *Journal of Business Ethics*, 93(2), pp. 181-200.
- Jamali, D. (2014). Overview of Corporate Social Responsibility in the Middle East. *The World Financial Review*, p. 71-72.

- Jenkins, R. (1992). *Key Sociologists: Pierre Bourdieu*. London : Routledge.
- Jindrichovska, I. et Purcărea, I. (2011). CSR and environmental reporting in the Czech Republic and Romania: country comparison of rules and practices. *Accounting and Management Information Systems*, 10(2), 202-227.
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*, Belmont. California : Wadsworth.
- Keith, D. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2, 70-76.
- Keith, D. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16, 312-322.
- Khondker, H. H. (2004). Glocalization as globalization: Evolution of a Sociological Concept. *Bangladesh e-Journal of Sociology*, 1(2), 1-9 .
- Leung K., Bhagat R., Buchan N. R., Erez M. et Gibson C. B., (2011). Beyond national culture and culture-centricism : A reply to Gould and Grein (2009). *Journal of International Business Studies*, p. 177-181.
- Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N. R., Erez, M. et Gibson, C. B. (2005). Culture and International Business: Recent Advances and Their Implications for Future Research. Dans Palgrave Macmillan Journals Stable. *Journal of International Business Studies*, 36(4), 357-378. Récupéré du site Internet : <http://www.jstor.org/stable/3875298>
- Li, S., Fetscherin, M., Alon, I., Lattemann, C. et Yeh, K. (2010). Corporate social responsibility in emerging markets. *Management international review*, 50(5), 635-654.
- Lipschutz, R. D. et Rowe, J. K. (2005). *Globalization, governmentality and global politics: regulation for the rest of us ?* Psychology Press.
- Maignan, I. et Ralston, D. A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the US : Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514.
- Mansbach, R. W. et Kirsten, L. T. (2013). *Introduction to global politics*. London and NY : Routledge.
- Marens, R. (2008). The Hollowing out of Corporate Social Responsibility: Abandoning a Tradition in an age of Declining Hegemony. *McGeorge Law Review*, 39, 851-876.
- Margolis, J. D. et Walsh, J. P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- McGuire, J. (1963). *Business and society*. New York : McGraw-Hill.
- Muller, Z. J. (2007). *The mind and the market: capitalism in Western thought*. Dans A. Knopf (éd.), New York ; Random House.
- Netanyahu, B. (1993). *A place among the nations: Israel and the world*. New York : Bantam Books.
- Porter, M. E. et Kramer, M. R. (2011), Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1-2), 62-77.
- Pusey, M. (1991). *Economic Rationalism in Canberra : A Nation Building State Changes its Mind*. Cambridge University Press.

- Schuerkens, U. (2008). Globalization and Transformations of Local socioeconomic Practices in Global World. Dans U. Schuerkens (éd.), *Globalization and Transformations of Local socioeconomic Practices*, p. 1-19. New York : Routledge.
- Schwartz, M. S. (2012). The state of business ethics in Israel : A light unto the nations ? *Journal of business ethics*, 105(4), 429-446.
- Seliktar, O. (2009). The Israeli Economy. Dans R. O. Freedman (éd.), *Contemporary Israel – Domestic Politics, Foreign Policy, and Security Challenges*, p. 159-174. Boulder, CO : Westview Press.
- Senge, P. M., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J. et Schley, S. (2008). *The necessary revolution : How individuals and organizations are working together to create a sustainable world*. New York : Doubleday.
- Shamir, R. (2002). The Commodification of Corporate Social Responsibility : An Israeli Test Case. *Discussion Paper No. 13-2002*. Tel Aviv ; The Pinhas Sapir Center for Development Tel-Aviv University. Récupéré du site Internet : https://econ.tau.ac.il/sites/economy.tau.ac.il/files/media_server/Economics/Sapir/papers/13-02.pdf
- Shamir, R. (2004). The De-Radicalization of Corporate Social Responsibility. *Critical Sociology*, 30, 669-690.
- Shamir, R. (2005). Corporate social responsibility : A case of hegemony and counter-hegemony. Dans B. de Sousa Santos et C. A. Rodríguez-Garavito (éds.). *Law and Globalization from Below*. Cambridge University Press.
- Shamir, R. (2008). The age of responsabilization : on market-embedded morality. *Economy and society*, 37(1), 1-19.
- Shamir, R. (2010). Capitalism, governance, and authority : The case of corporate social Responsibility. *Annual Review of Law and Social Science*, 6, 31-553.
- Shamir, R. et Weiss, D. (2011). *Semiotics of Indicators : The Case of Corporate Human Rights Responsibility*. Tel-Aviv University : auteurs.
- Sitbon, O. (2010). *Legislating Corporate Social Responsibility, The UK Company Law Reform (1998-2006) Between Politicisation and "Economisation"*. Thèse de doctorat en Philosophie. Université de Tel Aviv.
- Smith, A. (1979). *The Wealth of Nations*. London : Penguin Books. Stiglitz, J., Amartya, S. et Fitoussi, J.P. (2009, décembre). *The Measurement of Economic Performance and Social Progress Revisited - Reflections and Overview*. OFCE - Centre de recherche en économie de Sciences Po. Récupéré du site Internet : <http://archives.cerium.ca/IMG/pdf/1-Measurement.pdf>
- Swartz, D. (1997). *Culture and Power*. Chicago : University of Chicago Press.
- Visser, W. et Tolhurst, N. (éds.) (2010). *The world guide to CSR: A country-by-country analysis of corporate sustainability and responsibility*. Yorkshire, R.U. : Greenleaf Publishing.
- Walton, C. C. (1967). *Corporate Social Responsibilities*. Belmont, Californie: Wadsworth Publishing Company.
- Webb, J., Schirato, T. et Dovaher, G. (2002). *Understanding Bourdieu*. Londres : Sage Publications.

Weber, M. (1958). *The Protestant Ethic and The Spirit of Capitalism*. (T. Parsons, trad.). Mineola, New York : Dover Publications inc. (Ouvrage original publié en 1905 sous le titre *Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*. Dans M. Weber, W. Sombart et E. Jaffé (éds.). *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*). Introduction par R.H.Tawney. NY : Scribner, p. 1c, 110-116, note 58, p.271.

Weber, M. (1968). *Economy and Society : An outline of Interactive Sociology*. New York : Bedminister Press.

Werther, W. B. et Chandler, D. (2006). *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. Londres : Sage Publications.

Young, R. (2004). Dilemmas and Advances in Corporate Social Responsibility in Brazil: The Work of Ethos Institute. *Natural Resources Forum*, 28(4), 291–301. Récupéré du site Internet : <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1477-8947.2004.00102.x/pdf>

Zadek, S. (2004). The Path to Corporate Responsibility. *Harvard Business Review*. Récupéré du site Internet : <https://hbr.org/2004/12/the-path-to-corporate-responsibility>

Zeitouni, N. et Sadeh, A. (2014). *The relationship between environmental governance and other dimensions of corporate social responsibility, Management of Engineering & Technology (PICMET)*. Portland International Conference.

Ouvrages en hébreu

Abbou, I. (2013). *Social Responsibility in Business corporates – measurement and study of the relation between core elements, the scope of social responsibility and the models of CSR integration in public firms*. Université Ben-Gurion, University of the Negev : The Israeli Center for Third Sector Research.

Abraham-Weiss, S. et Wiener, R. (éds.) (2010). *Social Responsibility of Israeli corporations. Legal Clinic for Corporate Social Responsibility*. Ramat Gan : Academic Center for Law and Business.

Adler, Ch. et Kahana, R. (1972). Arrière-plan historique de la cristallisation de la société israélienne. Dans S.N. Eisenstadt, Ch. Adler, R. Ben-Yosef et R. Kahana (éds.). *Israel : A Society in the making, a sociological analysis*, p. 1-158. Université hébraïque de Jérusalem : Magnes Press.

Adler, Ch. et Kahana, R. (1972). Images fondamentales. Dans S.N. Eisenstadt, Ch. Adler, R. Ben-Yosef et R. Kahana (éds.). *Israel : A Society in the making, a sociological analysis*, p. 162-174. Université hébraïque de Jérusalem : Magnes Press.

Adler, Ch. et Kahana, R. (1972). Political structure and political institutions. Dans S.N. Eisenstadt et al. (éds.). *Israel : A Society in the making, a sociological analysis*, p. 159-375. Université hébraïque de Jérusalem : Magnes Press.

Aloni, S. (1979). Politique et Idéologie – débat. Dans A. Arian. *Israel – A generation in the making*, p. 173-182. Tel Aviv : Zmora-Bitan, Moden.

Barkay, T. (2008). Corporates' Social Responsibility: Neoliberalism and Zionism. *Theory and Criticism*, 33, 45-71.

Barkay, T. (2010). *The Practice of Corporate Social Responsibility, Case-Studies of Coca Cola in Israel*. Thèse de doctorat, Université de Tel-Aviv.

- Bar-Yosef, R. et Shelah, I. (1972). Models of economic organization and activity. Dans S.N. Eisenstadt et al. (éds.). *Israel : A Society in the making, a sociological analysis*, p. 377-549. Université hébraïque de Jérusalem : Magnes Press.
- Barzilai, G. (2003). Political and Juridical culture in Israel. Dans E. Yaar et Z. Shavit (éds.), *Trends in Israeli Society*, 2, 707-821. Tel Aviv : Open University Press.
- Ben-Israel, H. (2008). Les Juifs et le nationalisme. Dans N. Rothenberg et E. Schweid (éds.), *Studies on Jewish People, Identity and Nationality*, p. 47-55. Van Leer Jerusalem Institute : Hakibbutz Hameuchad Publishing house.
- Ben-Meir, D. (2010). *Exile and Redemption of the Jewish People*. Tel Aviv : Yediot Acharonot.
- Ben-Porat, A. (2001). Social inequality in Israel. Dans E. Yaar et Z. Shavit (éds.), *Trends in Israeli Society*, 1, 487-584. Tel Aviv : Open University Press.
- Ben-Porath, Y. (1989). Combined growing of population and product: 1922-1982. Dans Y. Ben-Porath (éd.), *Israeli Economy – Growing pains*, p. 29-44. Tel Aviv : Am Oved.
- Ben-Porath, Y. (1989). Israeli Economy – Growing pains. Dans Y. Ben-Porath (éd.) *Israeli Economy – Growing pains*, p. 7-28. Tel Aviv : Am Oved.
- Berglas, E. (1989). Defense and the Economy: The Israeli Experience. Dans Y. Ben-Porath (éd.), *Israeli Economy – Growing pains*, p. 199-229. Tel Aviv : Am Oved.
- Bichler, S. et Nitzan, J. (2007). *War Profits, Peace Dividends*. Haïfa : Pardes.
- Bourdieu, P. (2005). *Questions de Sociologie*. (A. Lahav, trad. hébreu). Tel Aviv, Israël : Resling. (Ouvrage original paru sous ce titre en 1984. Paris : Editions de Minuit).
- Bruno, M. (1989). External Shocks and Internal Responses: Israel's macroeconomic performance 1965-1982. Dans Y. Ben-Porath, (éd.), *Israeli Economy – Growing pains*, p. 365-392. Tel Aviv : Am Oved.
- Bukspan, E. (2007). *The Social Transformation of Business Law*. Institut de Recherches comparatives sur la Législation et le Droit, Faculté de Droit. Université Hébraïque de Jérusalem.
- Cordova, A. (2002). Pierre Bourdieu. *Israeli Sociology*,4(2), 435-436.
- Doron, A. (éd.) (1981). *Decisions of the Founding Conference of the Labor Union*. Tzofit, Israel : Beit Berl, p.103-107.
- Dromi, U. (2002). *The Contract between Tsahal and Israeli Society – obligatory service* . Jérusalem : Israel Democracy Institute, p. 24-30.
- Even-Shoshan, Z. (1963-1966). *History of the Labor movement in Israel*. Tel Aviv : Am Oved.
- Frenkel, M. (2008). The Institutionalization of Israeli's field of Management as a dynamic in overlapping fields. *Israeli Sociology* (1), 133-159.
- Galia, R. (2015). *De la philanthropie à la responsabilité sociale des entreprises – Etude de cas : Banque Discount*. Tel Aviv : Resling.
- Galil, G. et Stern, E. (éds.) (1993-1996). L'Exode. *Le monde de la Bible*. Yediot Acharonot, Sifreï Hemed.

- Geva, Y. et Habib, J. (1989). The Development of The Transfer System and the Redistribution of Income. Dans Y. Ben-Porath (éd.), *Israeli Economy – Growing pains*, p. 272-283. Tel Aviv : Am Oved.
- Gidron, B. et Abbu, I. (2014). *Entreprises sociales en Israël – du rejet à l'inclusion sociale et économique*. Haïfa : Editions Achva.
- Gidron, B. et Alon, Y. (2007). *Database Report : Patterns and changes in the Third Sector in Israel in the last twenty years*. Beersheba : Ben-Gurion University of the Negev, Israeli Center for Third Sector Research.
- Gidron, B., Katz, H. et Bar, M. (2002). Guidelines for the image of the Civil society in Israel. *Israeli Sociology*, 4(2), 369-400.
- Gonen, A. (2009). Comment Tel-Aviv-Yafo est devenue le principal centre urbain en Israël. Dans B. Kipnis (éd.), *Tel Aviv-Yafo : from a Garden Neighbourhood to a World City – the first 100 years*, p. 154-173. Haïfa : Pardes.
- Grinberg, L. (1993). *Histadrout member card above all*. Jérusalem : Nevo.
- Grinberg, L. (2001). Social political economy. Dans E. Yaar et Z. Shavit (éds.), *Trends in Israeli Society*, 1, 585-706. Tel Aviv : Open University Press.
- Gur, A. (2008). Le lien entre la réalité d'un peuple et la conscience d'une nation. Dans N. Rothenberg et E. Schweid (éds.), *Studies on Jewish People, Identity and Nationality*, p. 56-60. Institut Van Leer Jerusalem Institute. Tel Aviv : HaKibbutz hameuhad.
- Gur, O. (1989). *Civilian Public expenditures in Israel*. Dans Y. Ben-Porath (éd.), *Israeli Economy – Growing pains*, p. 230-271. Tel Aviv : Am Oved.
- Gur-Zeev, I. (1996). *The Frankfurt School and the History of Pessimism*. Jérusalem, Israël : Sfarim publishing house in name of J.L. Magnes.
- Hacohen, D. (2001). Immigration and Integration. Dans E. Yaar et Z. Shavit (éds.), *Trends in Israeli Society*, 1, 365-486. Tel Aviv : Open University Press
- Hacohen, D. (éd.) (1998). *Ingathering of Exiles : Alya to the Land of Israel – Myth and Reality*. Jérusalem : Zalman Shazar Center.
- Horowitz, D. et Lissak, M. (1990). *Distress in Utopia : Israel – an overburdened society*. Tel Aviv : Am Oved.
- Katz, J. (1979). *Nationalisme juif – essais et recherches*. Jérusalem : Zionist Library, Publishing house of the World Zionist Organization.
- Katzenelson, B. (1981) Socialist Zionism. Dans A. Doron (éd.) (1981). *Historical Sources of the Israeli Labor Party*, p. 90-94. Tel Aviv : Beit Berl publishing.
- Kimmerling, B. (1994). Religion, Nationality and Democracy in Israel. *Zmanim* 50-51, 116-131.
- Kimmerling, B. (2004). *Immigrants, Settlers, Natives: Israel Between Plurality of Cultures and Cultural Wars*. Tel Aviv : Am Oved/Alma.
- Klein, M. (2005). How did the State of Israel change the Judaism ? Dans R. Rosenthal (éd.) *The Root of the Matter: a renewed consideration of the people and society questions*, p. 27-37 . Jérusalem : Keter.
- Korten, D. (2005). *When Corporations Rule the World*. Tel Aviv : Babel.

- Kouts, G. (2012). *Nouvelles et Chroniques – recherches sur l'histoire de la presse et des medias juifs hébraïques*. The Andrea and Charles Bronfman Institute for Research of Jewish Hebrew Media and Communication, Tel Aviv University: Sifra Tzionit.
- Lamdeni, R. (1989). Emigration from Israel. Dans Y. Ben-Porath (éd.) *Israeli Economy – Growing pains*, p. 179-198. Tel Aviv : Am Oved.
- Landa, B. et Even, S. (2007). *The Israeli Economy in the Era of Globalization : Strategic Implications*. Memorandum no. 91. Tel Aviv : Institute for National Security Studies, p. 1-76.
- Lauterbach, B. et Kriesler, H. (2006). *Is Business' Social Responsibility Worthwhile ? Graduate School of Business Administration*. Bar Ilan University. Récupéré du site Internet : <http://www.biu.ac.il/soc/sb/stfhome/lauterbah/wp/csr.pdf>.
- Lavi, Z. (1933). Comité des Rédacteurs – Mythe et réalité. *Kesher (13)*. Tel Aviv university, p.11-35.
- Limor, N. (2010, juin). Responsabilité sociale des entreprises – courte récapitulation historique. *Bitah'on Sociali*, 83, 19-80.
- Lissitsa, S. et Pers, Y. (2000). Olim from The Soviet Union to Israel – Forming an identity and intergration processes. *Israeli Sociology* 3(1), 7-30.
- Mahler, R. (1969). Ephemeral and Permanent in Borochoy's theory. Dans Y. Gotthelf, *Israel's Social Way*, p. 27-38. Tel Aviv : World Zionist Movement.
- Marcuse, H. (1970). « *La Fin de l'utopie* ». (S. Avineri, trad.). Tel Aviv : Am Oved (trad. en hébreu). (Ouvrage original publié en 1968 sous ce titre. Paris : Editions du Seuil).
- Marcuse, H. (1978). *Eros and Civilisation*. (Y. Omer, trad.). Tel Aviv : Sifriat Poalim. (Ouvrage original publié en 1955 sous le titre *Eros and Civilization. A Philosophical Inquiry into Freud*. Boston: Beacon Press).
- Oz, A. (2005). Struggle with temptation. Culture war on the Judaism's core. Dans R. Rosenthal (éd.), *The Root of the Matter: a renewed consideration of the people and society questions*, p. 15-26. Jérusalem : Keter.
- Peres, S. (2009). Ben-Gurion and the People' Army. Dans P. Yehezkeally (éd.), *Tsahal, People's Army and Professional Army*, p. 17-24. Tel Aviv : Ministry of Defense Publishing house.
- Rahat, S. (2011). *Judaism, a Story without end*. Jérusalem : Carmel Publishing.
- Ram, U. (1999). Between Nation and Corporations ; Israel in the Glocal Era. *Israeli Sociology*, 2(1), 99-146.
- Ram, U. (2001). New Society in Israel at the beginning of the new century. Dans A. Shapira (éd.), *A State in the Making : Israeli Society in the First Decades*, p.265-294. Jérusalem : Zalman Shazar Center.
- Regev, Ch. et Oren, A. (1995). *Ingathering of exiles, Creation of the State and its first years*. Bibliothèque Mata'h (Centre de technologie pour l'Éducation), Ministère de l'éducation israélienne.

- Regev, M. (2003). Introduction to Israeli Culture, *Trends in Israeli Society*. Dans E. Yaar et Z. Shavit (éds.), *Trends in Israeli Society*, 2, 823-898. Tel-Aviv : Open University Press.
- Reichel, A., Gidron, B. et Hani-Gamliel, N. (2000). *CSR in Israeli Businesses*. Ben-Gurion University of the Negev : The Israeli Center for Third Sector Research.
- Reichman, R. (2009). Immigration to Israel : cartography of trends and empirical studies, 1990-2006. *Israely Sociology* 10 (2), 339-379.
- Rosenfeld, S. (1987, mai). Noir sur blanc. *Kesher*, 1, 1.
- Rosenfeld, S. (1993). Une presse et son Etat. *Kesher*, 13, 1-2. Tel Aviv University: Aviv.
- Rozen, L. (2001). The Concept of Civil Society. Dans Y. Peled et A. Ophir (éds.), *Israel : From Mobilized to Civil Society ?*, p. 27-34. Van Leer Jerusalem Institute : Hakibbutz Hameuchad Publishing house.
- Shamir, Ruth (2012). *Qui sommes-nous ? Identité juive, sioniste, israélienne. un peuple, une religion, un Etat, une diaspora*. Herzlia : Milo Books.
- Shapira, Y. (1969). Les sources spirituelles des fondateurs du mouvement travailliste. Dans Y. Gotthelf (éd.), *Israel's Social Way*, p.14-26. Tel Aviv : World Zionist Movement.
- Shapira, Y. (1979). Judaism, Generationalism and generational relationships. Dan A. Arian, *Israel – A generation in the making* p. 140-145. Tel Aviv : Zmora-Bitan, Moden.
- Shapira, Y. (1984). *Elite with No Successors*. Tel Aviv: Sifriat Hapoalim.
- Sheffer, G., Barak, O. et Oren, A. (éds.) (2008). *An Army with a State : new look into the relationship between the security sector and Israeli citizens*. Jérusalem : Carmel.
- Silfen, A. (1982). *The Philosophers of the Occidental Marxism*. Tel Aviv, Israël : Aleph.
- Simhon, A. (2011). *The Israeli economy: From the managing hand to the invisible hand*. Ben Shemen : Modan publishers.
- Sinaï, R. (2012). *La philanthropie soutient le changement social – échantillon d'investissements sociaux de la Fondation Kahanoff en Israël*. Tel Aviv : Fondation Kahanoff.
- Sitbon, O. et Donyets-Kedar, R. (2012). CSR and Clinical Legal Education: Challenging the Limits of Law. *Hamishpat* 17 (1), 297-334.
- Sitbon, O., Harari, M. et Donyets-Kedar, R. (éds.) (2011). *Israel's missing billions, aggressive tax planning and corporate social responsibility*. Ramat Gan : Academic Center for Law and Business, Legal Clinic for Corporate Social Responsibility.
- Slutsky, Y. (2000). Fondation du syndicat des travailleurs israéliens. Dans Y. Gorny, A. Bareli et Y. Greenberg (éds.), *Revue internationale du Travail : recueil d'articles sur la Histadrout [syndicat des travailleurs israéliens] à l'époque du Yeshuv et de l'Etat*, p. 28-35. Kyriat Sde Boker : The Ben-Gurion Research Institute for the Study of Israel and Zionism.
- Smooha, S. (1998). Class, Ethnic and National Cleavages and Democracy in Israel. Ministry of Education : *Bulletin for Civic education teachers*, 14, 1-24. Récupéré du site : <http://www.amalnet.k12.il/meida/ezrahot/alon/aezi0017.htm#t14>

Smootha, S. (2001). Relationships between Arabs and Jews in Israel as a Jewish democratic State. Dans E. Yaar et Z. Shavit (éds.) *Trends in Israeli Society*, 1, 231-363. Tel Aviv : Open University Press.

Sternhell, Z. (1986). *Construction d'une nation ou réparation d'une société ? Nationalisme et socialisme dans le mouvement travailliste israélien 1904-1940*. Tel Aviv : Am Oved, Sifiat Ofakim, p. 25.

Weitman, S. (2002). Understanding Bourdieu's Understanding. *Israeli Sociology*, ' (2), 411-425.

Yaar, E. et Shavit, Z. (éds) (2001). Collective identity in the Yeshuv Society. Dans E. Yaar et Z. Shavit (éds) (2001). *Trends in Israeli Society*, 1, 127-230. Tel Aviv : Open University Press.

Yaar, E. et Shavit, Z. (éds) (2001). *Historical background ; Zionist Ideology and Yishuv Society*. Dans E. Yaar et Z. Shavit (éds) (2001). *Trends in Israeli Society*, 1, 1-23. Tel Aviv : Open University Press.

Yishai, Y. (2003). *Civil Society in Israel*. Jérusalem : Carmel Publishing House.

Yishai, Y. (2008). Civil Society in Dismantling process? Some remarks about the present situation. *Civil Society and the Thirs Sector I Israel*, 2 (2), 7-27.

Documents de travail

Ben-Bassat, A. (éd.) (2003). *Recommendations for a Macro-Economic Policy*. Israel Democracy Institute, 11^e Congrès économique. Economic Paper no. 43 p. 26-45. Récupéré du site officiel : http://www.idi.org.il/media/322047/pp_43.pdf [Hébreu]

Jurek, M. (2014). *The Genesis and evolution of CSR Self-Regulation, Financialisation, Economy, Society and Sustainable Development (FESSUD) Project*. Working Paper Series n° 70. Récupéré du site Internet : http://fessud.eu/wp-content/uploads/2013/04/The-genesis-and-evolution-of-CSR-self-regulation-with-special-reference-to-the-case-of-financial-institutions_Working-paper-70.pdf

Knesset's Center of Data and Research (2007). *Projet Mehalev – du RMI à la sécurité de l'emploi*. Récupéré du site officiel : <http://www.knesset.gov.il/mmm/data/pdf/m01717.pdf>

Stiglitz, J., Sen, A. et Fitoussi, J.P. (2009). *The Measurement of Economic Performance and Social Progress Revisited - Reflections and Overview*, OFCE - Centre de Recherche en Economie de Sciences Po, December. Récupéré du site Internet : <http://archives.cerium.ca/IMG/pdf/1-Measurement.pdf>

Rapports et comptes-rendus

Beyond Business (2015). *Rapports de RSE en Israël par années*. Récupéré du site Internet : <http://www.b-yond.biz/#!/reports-published-in-israel/c1krv>

Bureau israélien des statistiques (2011). *Immigrants by period of immigration*. Yearly Statistical abstract of Israel. Récupéré du site officiel :

http://www.cbs.gov.il/shnaton62/st04_02.pdf [Hébreu]

Bureau israélien des statistiques (2012). *Israel in Figures*. Récupéré des sites officiels :
http://www.cbs.gov.il/publications/isr_in_n10h.pdf
http://www.jewishdatabank.org/Reports/World_Jewish_Population_2010.pdf
http://jpi.org.il/uploads/Number_of_Jews_in_the_world_with_emphasis_on_the_United_States_and_Israel_EN.pdf

Bureau israélien des statistiques (2014). *Population of Israel by years*. Récupéré du site officiel : http://www.cbs.gov.il/shnaton65/st02_01.pdf [Hébreu]

Classement RSE 2006 de la société mondiale Intel. Récupéré du site de la société : <http://www.intel.la/content/dam/doc/report/corporate-responsibility-2006-report.pdf>

Classement RSE 2008 de la société Intel Irlande. Récupéré du site de la société : <http://www.intel.eu/content/dam/doc/report/corporate-responsibility-2008-ireland-report.pdf>

Classement RSE 2008 de la société mondiale Intel. Récupéré du site de la société : <https://www.usasean.org/sites/default/files/uploads/aboutus/csr/members-reports/Intel.pdf>

Classement RSE 2009 de la société Intel Inde. Récupéré du site de la société : <http://www.intel.com/content/dam/doc/report/corporate-responsibility-2009-india-report.pdf>

Classement RSE 2010 de la société mondiale Intel. Récupéré du site de la société : http://csrreportbuilder.intel.com/PDFFiles/CSR_2010_Full-Report.pdf

Classement RSE 2011 de la société mondiale Intel. Récupéré du site de la société : http://csrreportbuilder.intel.com/PDFFiles/CSR_2011_Full-Report.pdf

Comité Yonah-Svipak (2011). *Provisory Report – Yonah-Svipak Committee for Social Justice*. Israël. Récupéré du site officiel : <http://transportation.org.il/he/node/68> [Hébreu]

Commission Becher (2004). *Rapport sur la réforme pour le renforcement de la concurrence sur le marché du capital*. Israël. Récupéré du site du ministère des finances :
<http://www.mof.gov.il/Committees/PreviouslyCommittees/Pages/BacharReformaCommittee.aspx> [Hébreu]

Commission des opérations boursières (2006, 1^{er} décembre). *Rapport de la commission d'examen du code de gouvernement d'entreprise*. Récupéré du site officiel : http://www.isa.gov.il/Download/IsaFile_45.pdf [Hébreu]

Commission of the European Communities, (2000). *Communication from the Commission to the Council, The European Parliament, The Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*. Bruxelles : Social Policy Agenda. Récupéré du site officiel : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52000DC0379&rid=1>

Commission Trajtenberg (2011). *Rapport de la commission pour le changement socioéconomique*. Israël. Récupéré du site Internet Hidavrut : <http://hidavrut.gov.il/sites/default/files/%20%D7%A1%D7%95%D7%A4%D7%99.pdf> [Hébreu]

Cour des Comptes (2011). *Rapport de l'année 2010*. Israël. Récupéré du site officiel : http://www.boi.org.il/he/NewsAndPublications/RegularPublications/Doch2010/p_nag_id.pdf [Hébreu]

Dunn, R. (1998, 6 janvier). *Report on Israel Visit*. Récupéré des archives de T. Aharoni. [Hébreu]

Maala (2014). Comparaison des données statistiques des années 2006 à 2011. Récupéré du site Internet de Maala : <http://www.maala.org.il/wp-content/uploads/2014/08/ystats.pdf> [Hébreu]

National Task Force for the Advancement of Education in Israel (2005). National program for the Education System. Récupéré du site officiel du Ministère de l'Éducation : <http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Ntfe/HdochHsofi> [Hébreu]

Nations Unies, (1987). *World Commission on Environment and Development, Our Common Future*. Report, UN Documents. Récupéré du site officiel : <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

Nations Unies, Pacte mondial (2011). Local Network Report. Récupéré du site officiel: https://www.unglobalcompact.org/docs/networks_around_world_doc/2011_Annual_Local_Network_Report.pdf

OCDE (2011). *Israel's Economic Survey (2011)*. Récupéré du site officiel de la Banque d'Israël : <http://www.bankisrael.gov.il/press/heb/111213/111213oe.pdf> [Hébreu]

Organisation "Latet". Compte rendu décennal : Tendances de la pauvreté de 2000 à 2010. Récupéré du site officiel : <http://www.latet.org.il/Uploads/134Latetpovertyreport2010.pdf> [Hébreu]

Rapport de la Commission de révision de l'examen du modèle de reporting des affaires de l'entreprise dans leurs prévisions et leurs dérivés. Récupéré du site de la Commission des opérations boursières :

http://www.isa.gov.il/%D7%94%D7%95%D7%93%D7%A2%D7%95%D7%AA%20%D7%95%D7%A4%D7%A8%D7%A1%D7%95%D7%9E%D7%99%D7%9D/Reports/177/Documents/IsaFile_54.pdf#search=%D7%94%D7%A9%D7%A4%D7%A2%D7%95%D7%AA%20%D7%A1%D7%91%D7%99%D7%91%D7%AA%D7%99%D7%95%D7%AA

Registre des Sociétés gouvernementales. *Rapport de l'année 2000 : Liste des sociétés privatisés ou en instance de privatisation*. Israël. Récupéré du site officiel : http://www.gca.gov.il/NR/RDONLYRES/F3E20B11-C078-42D0-B4DD-A201D631CA90/0/AUTHORITYREPORT_2000.PDF [Hébreu]

Service de planification de la politique du cabinet du Premier ministre (2009). *Table ronde : documents cadres pour l'instauration d'un discours tri-sectoriel*. Récupéré du site officiel : <http://www.pmo.gov.il/policyplanning/Documents/docstable030209.pdf> [Hébreu]

Sheshinski Committee (2011). *Conclusions by the Committee to Examine the Policy on Oil and Gas Resources in Israel*. Board of Directors' summary. Récupéré du site officiel :

<http://mof.gov.il/BudgetSite/Reform/Lists/List11/Attachments/7/managerBrief.pdf> [Hébreu]

Swirski, S., Frenkel, A. et Swirski, B. (2011). *Income support in Israel: from welfare allowances to income support towards the Wisconsin plan in Israel*. Tel Aviv: Adva Center. Récupéré du site officiel :

<http://www.adva.org/uploaded/avtahat%20ahnasa%20sad%20%20%20%20to%20%20wiskonsin.pdf> [Hébreu]

Swirski, S., Konor, E. et Abou Hala, A. (2008). *Social situation 1998-2007*. Tel Aviv : Merkaz Advah. Récupéré du site officiel :

<http://primage.tau.ac.il/libraries/brender/booksf/2163573.pdf> [Hébreu]

Swirski, S., Konor, E. et Yehezkel, Y. (1998). *Social situation 1998*. Tel Aviv : Merkaz Advah. Récupéré du site officiel :

<http://www.adva.org/uploaded/tmunat%20mazav%201998.pdf> [Hébreu]

Swirski, S., Konor, E. et Yehezkel, Y. (1999). *Social situation 1999*. Tel Aviv : Merkaz Advah. Récupéré du site officiel :

<http://www.adva.org/uploaded/tmunat%20mazav%201999.pdf> [Hébreu]

Rapports de la la Banque d'Israël

Banque d'Israël (1998). *1997 Annual Report*. Récupéré du site officiel :

<http://www.boi.org.il/he/NewsAndPublications/RegularPublications/Pages/Doch1997/doh97h.aspx> [Hébreu]

Banque d'Israël (1999). *1998 Annual Report*. Récupéré du site officiel :

<http://www.boi.org.il/he/NewsAndPublications/RegularPublications/Pages/Doch1997/doh97h.aspx> [Hébreu]

Banque d'Israël (2000). *1999 Annual Report*. Récupéré du site officiel :

<http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doch99/heb/p1.pdf> [Hébreu]

Banque d'Israël (2004). *2003 Annual Report*. Récupéré du site officiel :

<http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doch03/heb/summ03h.htm#part1a> [Hébreu]

Banque d'Israël (2005). *2004 Annual Report*. Récupéré du site officiel :

http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doch04/heb/p1_5.pdf [Hébreu]

Banque d'Israël (2006). *2005 Annual Report*. Récupéré du site officiel :

<http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doch05/heb/p1.pdf> [Hébreu]

Banque d'Israël (2007). *2006 Annual Report*. Récupéré du site officiel :

<http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doch06/heb/p1.pdf> [Hébreu]

Banque d'Israël (2009). *2008 Annual Report*. Récupéré du site officiel :

<http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doch08/heb/p1.pdf> [Hébreu]

Banque d'Israël (2010). *2009 Annual Report*. Récupéré du site officiel :

http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doch09/heb/p_nagid.pdf [Hébreu]

Banque d'Israël (2011). *2010 Annual Report*. Récupéré du site officiel :

http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doch10/heb/p_nagid.pdf [Hébreu]

Protocoles

BSR (2003). *Executive Summary of the CSR Leaders Meeting*. Zurich. Récupéré des archives personnelles de T. Aharoni.

Comité conseil de *Maala* (2002, octobre). *Protocole de réunion pour le leadership de management de Maala*. Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

Cabinet du directeur général du ministère de l'industrie (2004, 4 mai). *Protocole de réunion*. Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

Commission économique de la Knesset (2002, 28 mai). *Protocole de séance*. Récupéré du site officiel :

https://www.knesset.gov.il/protocols/heb/protocol_search.aspx?comID=3

Comité conseil de *Maala* (1998, 7 septembre). *Premier protocole de réunion du comité conseil de Maala*. Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

Forum *Maala* (2005, 11 décembre). *Protocole de réunion du Forum*. Récupéré des archives personnelles de *Maala*. [Hébreu]

Comité conseil de *Maala* (1998, 16 décembre). *Protocole de réunion du comité conseil*. Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

Archives Maala

Aharoni, T. (1998, novembre). *BSR en Israël – Rapport sur la visite de Bob Dunn*. Présenté à la Fondation Kahanoff et à la Fondation Ford par Talia Aharoni le 6 janvier 1998.

Aharoni, T. (2000, 9 septembre). *Résumé de la réunion du comité conseil en vue de la création de Maala en 1998-99*. Diaporama.

Aharoni, T. (2010, 19 avril). *Rapport personnel sur la rencontre du Caire*, transmis à l'équipe de *Maala* et mis en ligne sur le site de l'organisation.

Déclaration des dirigeants du secteur des affaires (2009, 6 juillet). Extrait du Sommaire des Objectifs nationaux. [Hébreu]

Institut Da'haf (2001, octobre). *Sondage d'opinion réalisé pour Maala auprès des directeurs*. [Hébreu]

Institut Israélien de Normalisation (2001, 18 mars). *Brouillon de la norme israélienne 10.000*.

Institut Israélien de Normalisation (2002, 8 octobre). *Diaporama de la PDG de l'Institut Israélien de Normalisation, présenté à l'occasion de la Conférence de la Société israélienne pour la qualité*. [Hébreu]

Maala (2009). *Liste des entreprises classées par secteur d'affaires*.

Maala (1999, juin – 2003, septembre). *Projets pour les démarches de sélection de thèmes sociaux et d'élaboration de filières de dons et de bénévolat auprès des sociétés : Teva, Discount, Ha'Hevra haMerkazit (Coca-Cola Israël), Selcom, Comverse, Strauss*.

Maala (2002, 19 septembre). *Projet de création commune d'un Centre de Responsabilité sociale des entreprises à la Faculté de gestion de l'université de Tel Aviv – la Recanati Business School*. [Hébreu]

Maala (2003). *Programme stratégique de Maala pour les années 2004-2007*. [Hébreu]

Maala (2003, 13 mars). *Questionnaire en vue du premier classement Maala*.

Maala (2004). *Brouillon du Plan de travail pour les années 2005-2007. Développement du domaine de la RSE dans le secteur arabe israélien.* [Hébreu]

Maala (2009, 6 juillet). *Sommaire des Objectifs nationaux du secteur des affaires.*

Maala (2012). *Nombre d'entreprises au classement Maala de 2006 à 2012.*

Maala (2012, 9 septembre). *Compte rendu de débat du Forum sur la responsabilité sociale des entreprises lors de la guerre qui s'est déroulée au nord du pays, et l'après-guerre.*

Maalai (2003). *Données relatives aux dons des entreprises bénéficiant de l'indice Tel-Aviv 100 pour l'année 2003.* [Hébreu]

Certificats

Ministère israélien de l'Intérieur (2000, 18 septembre). *Certificat d'immatriculation de l'association Maala – Me'houyavout 'Assakim La-Hevra be-Israel [engagement des entreprises envers la société israélienne].* Registre des Associations. N° d'immatriculation 58-032-750-0.

Communiqués et publications

Banque d'Israël (2005, 5 décembre). *Circulaire aux sociétés bancaires.* Récupéré du site officiel : http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/pikuah/hoz_sup/H2175.pdf [Hébreu]

Banque d'Israël (2011, 3 octobre). *Circulaire du Contrôleur des banques – Politique et régulation, adressée aux sociétés bancaires et sociétés de cartes de crédit.* Récupéré du site officiel : <http://www.boi.org.il/he/BankingSupervision/LettersAndCircularsSupervisorOfBanks/HozSup/h2311.pdf> [Hébreu]

Bourse israélienne des valeurs (2005, 4 janvier). *Règles de l'indice Maala.* Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

BSR Conference (2001, 7 novembre). *Réflexions : We have the Will – and the Power – to Act.* Récupéré du site du BSR : <http://www.bsr.org/en/our-insights/bsr-insight-article/reflections-from-the-bsr-conference-2011>

Contrôleur des banques (2015, août). *Instructions de reporting au public : Rapport RSE.* Récupéré du site de la Banque d'Israël : <http://www.boi.org.il/he/BankingSupervision/SupervisorsDirectives/2015/655.pdf> [Hébreu]

Flug, K. (2002). *Alya and Growth? Conference of the 13.5.2002.* Récupéré du site officiel de la Banque d'Israël : http://www.boi.org.il/he/NewsAndPublications/LecturesSpeechesAndPresentations/Pages/neumim_neum093h.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1 [Hébreu]

Fondation *Psagot-Maala* (2011). *Prévisions de la fondation.* Récupéré du site Internet de la Bourse des valeurs : http://maya.tase.co.il/bursa/report.asp?report_cd=702029 [Hébreu]

Maala (2000, septembre). *Newsletter Maala n° 6.* Récupéré des archives de *Maala* [Hébreu]

Maala (2000, septembre). *Newsletter Maala n° 6*. Récupéré des archives de Maala [Hébreu]

Maala (2003). *Guide Maala pour la responsabilité sociale des entreprises*. Récupéré des archives de Maala [Hébreu]

Maala (2009). *Lexique Maala de la RSE*. Edition 2009. Récupéré du site de Maala : <http://www.maala.org.il/wp-content/uploads/2014/12/%D7%9C%D7%A7%D7%A1%D7%99%D7%A7%D7%95%D7%9F-%D7%9E%D7%A2%D7%9C%D7%94-%D7%9C%D7%90%D7%97%D7%A8%D7%99%D7%95%D7%AA-%D7%AA%D7%90%D7%92%D7%99%D7%93%D7%99%D7%AA.pdf> [Hébreu-Anglais]

Maala (2009). *Objectifs nationaux des entreprises israéliennes pour l'année 2009*. Récupéré du site de Maala : <http://www.maala.org.il/wp-content/uploads/2015/03/%D7%99%D7%A2%D7%93%D7%99%D7%9D-%D7%9C%D7%90%D7%95%D7%9E%D7%99%D7%99%D7%9D-2009.pdf> [Hébreu]

Ministère de l'industrie, du commerce et de l'emploi (2007, 1 juillet). *Annonce du lancement du nouveau programme Focus sur l'emploi (Orot La-Taassouka)*. Récupéré du site officiel : <http://www.moital.gov.il/NR/exeres/0126CEB3-0057-43B0-952A-C6F5FEFDCCDF.htm> [Consulté le 8.12.12] [Hébreu]

Organisation *Accountability* (2007, juillet). *The State of Responsible Competitiveness 2007*. Récupéré du site Internet : <http://www.accountability.org/images/content/0/7/075/The&20State&20of&20Responsible&20Competitiveness.pdf>

Shitufim (n.d.). *QG de coordination entre secteurs en situation d'urgence – Stratégies d'influence sociale*. Récupéré du site Internet : http://www.sheatufim.org.il/emergancy_roundatble.aspx [Hébreu]

Communiqués à la presse

Bourse des valeurs (2004, 20 décembre). *Lancement du nouvel indice de responsabilité sociale des entreprises - l'indice « Tel Aviv Maala »*. Tel Aviv. Récupéré des archives de Maala. [Hébreu]

Bourse des valeurs (2005, 15 mai). *Composition de l'indice Maala et son mode de mise à jour – procédure*. Tel Aviv. Récupéré des archives de Maala. [Hébreu]

Bourse des valeurs (2005, 3 février). *Première : la Bourse publie la liste des actions Maala – nouvel indice de Responsabilité sociale*. Tel Aviv. Récupéré des archives de Maala. [Hébreu]

Bourse des valeurs (2005, 5 février). *La Bourse publie la liste des actions Maala*. Récupéré des archives de Maala. Tel Aviv. [Hébreu]

BSR (1998, 11 novembre). *Business for Social Responsibility to Host Sixth Annual Conference in Boston: "Learning from the Global Village: Corporate Responsibility Around the World"*. Récupéré du site Internet :
http://www.thefreelibrary.com/_/print/PrintArticle.aspx?id=53205091

Excellence Investment House (2005, 13 mars). *Succès de l'entrée en bourse de l'indice Maala*. Récupéré des archives de Maala. [Hébreu]

Excellence Investment House (2005, 8 mars). *Nouveau fonds indiciel coté : Kessem Maala, opportunité de hauts dividendes avec la responsabilité sociale*. Tel Aviv. Récupéré des archives de Maala. [Hébreu]
http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref935

Institut Israélien de Normalisation (2010, 3 novembre). *L'Institut Israélien de Normalisation remettra pour la première fois le Label diamant aux entreprises affichant sept labels de qualité ou plus*. Récupéré du site Internet :
<http://www.sii.org.il/44-2960-he/SII.aspx> [Hébreu]

ISO (2004, 29 septembre). *Brazil-Sweden to lead development of ISO's social responsibility standard*. Récupéré du site de l'ISO :

ISO (2010, 2 novembre). *ISO 26000 Social Responsibility launch event*. Récupéré du site de l'ISO Website : <http://www.iso.org/sites/iso26000launch/index.html>

Maala et Maalot (2005, 8 novembre). *Maala et Maalot réunies pour mettre à jour l'indice Maala de responsabilité sociale*. Récupéré des archives de Maala. [Hébreu]

Maala (2003, mai). *Classement Maala de Responsabilité sociale en Israël : Quelles sont les entreprises publiques qui se sont distinguées en 2002 et quelles sont celles qui n'ont pas encore entendu parler de leur responsabilité envers la société dans laquelle elles exercent leurs activités ?* Récupéré des archives de Maala. [Hébreu]

Maala (2004, 19 mai). *Classement Maala de Responsabilité sociale en Israël : La société de développement économique de Jérusalem, Elbit, Simulation médicale, Vered médias et informatique, en tête de la liste des leaders en Responsabilité sociale pour l'année 2003*.

Maala (2008, juin). *Sur les résultats du classement 2008*. Récupéré du site Internet de Maala : <http://www.maala.org.il/en/maala-2008-index/> [Hébreu]

Maala (2010, 12 mai). *Sur les résultats du classement 2010*. Récupéré du site Internet de Maala : <http://www.maala.org.il/wp-content/uploads/2014/07/press2010.pdf> [Hébreu]

Articles de presse

Aharoni, T. (2010, 29 novembre). Interview de Talia Aharoni : « ICL (Israel Chemicals) est en guerre personnelle contre moi ». *Journal HaAretz*. Récupéré des archives personnelles de T. Aharoni. [Hébreu]

Aharoni, T. (2001, 21 mai). *Editorial du supplément Globes à l'occasion de la remise de la Récompense Globes*. Récupéré des archives personnelles de T. Aharoni [Hébreu]

Calcalist (2014, 25 juin). Le concours de l'Employeur social 2014 est lancé. *Journal Calcalist*. Récupéré du site du journal:

<http://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3634420,00.html> [Hébreu]

Equipe CK (2005). Les 100 Résultats du Global 2005. *Corporate knights – The Magazine for Clean Capitalism*. Récupéré du site Internet :

<http://www.corporateknights.com/reports/2005-2011-archives/2005-global-100-results-11064106/>

Friedman, M. (1970, 13 septembre). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*.

Friedman, T. (2009, 31 mars). The Price is not Right. *The New York Times*

http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref924

ISO News (2004, 29 juin). ISO to go ahead with guidelines for social responsibility. Récupéré du site de l'ISO :

Lopez, A. (2009, 27 mars). 20 years on from Exxon Valdez: what progress for corporate responsibility ? *Ethical Corporation*. Récupéré du site Internet :

<http://www.ethicalcorp.com/communications-reporting/20-years-exxon-valdez-what-progress-corporate-responsibility?destination=node/36160>

Maariv (2003, 23 juillet). Affaire d'émotions. *Supplément Sig'non au journal Maariv*. Récupéré des archives de *Maala*. [Hébreu]

Stauber, S. (2010, 16 mars). Interview personnelle avec T. Aharoni, fondatrice de *Maala* (non publiée). Récupéré des archives personnelles de T. Aharoni [Hébreu]

Worth, J. (2007, décembre). People versus Corporations. *The New Internationalist Magazine*, 407. Récupéré du site Internet :

<http://newint.org/features/2007/12/01/history/>

Ynet (2000, 5 novembre). Approbation du projet de développement pour 11 localités de la périphérie. *Journal Ynet*. Récupéré du site Internet de Ynet :

<http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-231568,00.html> [Hébreu]

Classements, indices, normes et réglementations

Aspen Institute (2011). *Beyond Grey Pinstripes 2011-2012 Top 100 MBA Programs*. Récupéré du site Internet de l'institut :

<http://www.aspeninstitute.org/publications/beyond-grey-pinstripes-2011-2012-top-100-mba-programs>

Dow Jones (1999). *Dow Jones Sustainability World Index*. Récupéré du site Internet :

<http://www.sustainability-indices.com/>

FTSE4Good Index (2001). Récupéré du site Internet :

<http://www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good>

Institut Israélien de Normalisation (2013). *Norme israélienne 10000 – Systèmes de gestion socialement responsable*. Récupéré du site Internet : <http://www.sii.org.il/64-he/SII.aspx> [Hébreu]

ISO (2010). *ISO 26000 - Social responsibility*. Récupéré du site Internet de l'ISO :

<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

Maala (2004, décembre). *Code de gestion sociale en affaires – lignes directrices pour la gestion de la responsabilité sociale dans l'entreprise*. Récupéré du site Internet de l'organisation.

Maala (2005). *Indice Tel Aviv-Maala*. Récupéré du site Internet de la Bourse des valeurs :

<http://www.tase.co.il/Heb/MarketData/Indices/Additional/Pages/IndexAboutSRI.aspx?Action=2&addTab=&IndexId=150> [Hébreu]

Maala (2006-2010). Classements *Maala*. Récupéré du site Internet de l'organisation.

MacGillivray, A., Sabapathy, J. et Zadek, S. (2003). Aligning Corporate Responsibility and the Competitiveness of Nations. *Responsible Competitiveness Index 2003*. Londres: Accountability & The Copenhagen Centre.

OCDE (n.d.). *Guidelines for Multinational Enterprises Responsible Business Conduct Matters*. Récupéré du site Internet :

http://mneguidelines.oecd.org/MNEguidelines_RBCMatters.pdf

Israël - Lois, décisions gouvernementales et projets de loi

Bureau des taxes (n.d.). *Guide de renseignement d'une demande d'homologation comme institution publique en matière de dons (article 46(a) du Code général des impôts), exemption et abattements fonciers (article 61(d) de la Loi sur l'impôt foncier)*. Département des Institutions publiques et associations à but non lucratif Récupéré du site officiel :

<https://taxes.gov.il/IncomeTax/documents/guides/malkarbakasha.pdf> [Hébreu]

Cabinet du gouvernement (2007, 1 juillet). *Décision officielle n° 1877 – Programme Focus sur l'emploi (Orot la-Ta'assouka). Formule des retraites*. Récupéré du site du Premier ministre :

<http://www.pmo.gov.il/Secretary/GovDecisions/2007/Pages/des1877.aspx> [Hébreu]

Cabinet du gouvernement (2008, 24 février). *Décision officielle n° 3190 – relations entre gouvernement, société civile et secteur des affaires*. Récupéré du site du Premier ministre : <http://www.pmo.gov.il/Secretary/GovDecisions/2008/Pages/des3190.aspx> [Hébreu]

Cabinet du Premier ministre (1948 – 5708). *4^e Prescription de l'Armée de Défense d'Israël – Tsahal*. Récupéré du site Nevo :

http://www.nevo.co.il/law_html/Law01/P199_002.htm [Hébreu]

Commission des opérations boursières. (2009 – 5769). *Projets d'amendement des Instructions sur les titres de valeur soumis aux remarques du public*. Rapports périodiques, amendement. Récupéré du site officiel de la Commission : http://www.isa.gov.il/Download/IsaFile_3607.pdf [Hébreu]

Gouvernement provisoire d'Israël (1948, 14 mai). Déclaration d'indépendance. *Bulletin Officiel, 1*. [5 Iyar 5708 – calendrier hébraïque]. Tel Aviv. Récupéré du site de la Knesset : <http://www.knesset.gov.il/docs/heb/megilat.htm> [Hébreu]

Knesset, Parlement israélien (1949 – 5709). *Loi d'intégration des soldats démobilisés (retour à la vie civile)*. Récupéré du site officiel :

<http://www.moital.gov.il/NR/exeres/DD4FDFBE-F1E5-4248-B9C6-FDB9163D4FAC.htm> [Hébreu]

Knesset, Parlement israélien (1949 – 5709). *Loi sur la scolarité obligatoire*. Récupéré du site officiel : https://www.knesset.gov.il/review/data/heb/law/kns1_education.pdf [Hébreu]

Knesset, Parlement israélien (1958 – 5718). *Loi sur les services d'assistance*. Récupéré du site officiel : https://www.knesset.gov.il/review/data/heb/law/kns3_welfare.pdf [Hébreu]

Knesset, Parlement israélien (1980 – 5741). *Loi sur le revenu minimum de subsistance*. Récupéré du site Nevo : http://www.nevo.co.il/law_html/Law01/079_001.htm [Hébreu]

Knesset, Parlement israélien (1987 – 5747). *Loi sur le salaire minimum*. Récupéré du site Nevo : http://www.nevo.co.il/law_html/Law01/P222K11_001.htm [Hébreu]

Knesset, Parlement israélien (1995 – 5755). *Loi sur les assurances sociales – Bitoua'h Leumi (formulation combinée)*. Récupéré du site Nevo : http://www.nevo.co.il/law_html/Law01/039_002.htm [Hébreu]

Knesset, Parlement israélien (1999 – 5759). *Loi sur les sociétés commerciales*. Récupéré du site Nevo : http://www.nevo.co.il/law_html/Law01/139_002.htm#Seif11 [Hébreu]

Knesset, Parlement israélien (2004 – 5764). *Loi sur la politique économique en 2004*. Récupéré du site Nevo : http://www.nevo.co.il/law_html/Law01/999_241.htm [Hébreu]

Knesset, Parlement israélien (2004 – 5764). *Loi sur la politique économique en 2004*. Récupéré du site Nevo : http://www.nevo.co.il/law_html/Law01/999_241.htm [Hébreu]

Knesset, (16^e Asemblée parlementaire) (2004 – 5764). *Projet de loi pour favoriser l'éthique dans les organismes*. Récupéré du site Nevo : <http://www.vmanagement.co.il/law.asp> [Hébreu]

Knesset, Parlement israélien (2005 – 5765). *Loi pour l'augmentation de la concurrence et la réduction de la centralisation sur le marché israélien du capital (amendements)*. Récupéré du site officiel : <http://www.knesset.gov.il/Laws/Data/law/2024/2024.pdf> [Hébreu]

Knesset, Parlement israélien (2011 – 5771). *Loi pour les sociétés commerciales (16^e amendement)*. Récupéré du site Internet : http://law.huji.ac.il/upload/496_3_1.pdf [Hébreu]

Ministère des finances (1970 – 5730) *Règlementation des titres de valeurs*. Rapports périodiques et immédiats. Récupéré du site de la Commission des opérations boursières : http://www.isa.gov.il/Download/IsaFile_3287.pdf [Hébreu]

Ministère des finances (2002 – 5763) *Amendement à la Règlementation des titres de valeurs*. Rapports périodiques et immédiats. Récupéré du site Internet : <http://www.dinimveod.co.il/hashavimcmsfiles/Pdf/kt6200.pdf> [Hébreu]

Sites Internet

'Ha'hamim ba-Riboua (« Intelligents au carré ») – programme éducatif de consommation intelligente. Récupéré du site Internet du *Blue Square* : <http://www.coop.co.il/square.asp> [Consulté le 17.6.12] [Hébreu]

ABIS, The Academy of Business in Society : <http://www.abis-global.org/>

Accountability : <http://www.accountability.org/>

Agenda, Israeli Center for Strategic Communication : <http://agenda.anu.org.il/english/>

Association *Access Israel* : <http://www.aisrael.org/?CategoryID=1304>

Association *Schar Mitzvah*, The Israel Bar Association Pro Bono Program. Israel Bar Association : <http://www.israelbar.org.il/english.asp>

Association *Yedid* : <http://www.yedid.org.il/english>

BSR : www.BSR.ORG

Bureau d'experts-comptables *Efrati* :
<http://www.efraty.com/cm/site/efraty/page.asp?pid=4939>

Calcalist : <http://my.calcalist.co.il/employer/> [Hébreu]

Centre RSE, Section de gestion, filière universitaire de l'Ecole d'administration :
<http://csr.colman.ac.il/%D7%90%D7%95%D7%93%D7%95%D7%AA-%D7%94%D7%9E%D7%A8%D7%9B%D7%96-%D7%9C%D7%90%D7%97%D7%A8%D7%99%D7%95%D7%AA-%D7%AA%D7%90%D7%92%D7%99%D7%93%D7%99%D7%AA> [Hébreu]

Commission européenne : http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm

Cranfield University, School of Management :
<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/p1436/People/Faculty/Academic-Faculty-Listing-A-Z/Last-Name-G/DavidnnbspGraysonnbsp> [Consulté le 15.3.14]

CSR Europe : <http://www.csreurope.org/history>

EIRIS, Empowering Responsible Investments : <http://www.eiris.org/>

Fishman Group : <http://www.fishman.co.il/service-category/community/>

Fishman Group. Page facebook. <http://www.strauss-group.com/community-investment/>

Fondation Ford : <http://www.fordfoundation.org>

Fondation Schwab pour l'entrepreneuriat social : <http://www.schwabfound.org>

General Electric : <http://www.ge.com/about-us/ecomagination>

Global Trade Negotiations, Center for International Development at Harvard University:
<http://www.cid.harvard.edu/cidtrade/issues/washington.htmlU> [Consulté le 20.8.13]

GreenBiz : <http://www.greenbiz.com/>

GreenEye : <http://www.greeneye.co.il>

Herzog, Fox & Neeman Law Office : <http://www.hfn.co.il/practice/environment-climate-change/main>

Institut Israélien de Normalisation : <http://www.sii.org.il/14-he/SII.aspx> [Hébreu]

Institut *Reut* : <http://reut-institute.org/> [Hébreu]

Institut *School of sustainability, IDC Herzliya* :
<http://portal.idc.ac.il/en/schools/sustainability/homepage/pages/homepage.aspx>

International Monetary Fund : <http://www.imf.org/external/data.htm>

Israel Bonds : <http://www.israelbonds.com/Learn/History.aspx>

Israel Society for Quality (ISQ) : <http://www.isq.org.il>

Israeli Forum for Diversity Hiring : <http://www.diversityisrael.org.il/> [Hébreu]

Johannesburg Stock Exchange : <https://www.jse.co.za/>

Kahanoff Foundation : <http://www.kahanoff.com/about/intro.php>

KPMG Israël : <http://www.kpmg.co.il/acisrael/AboutUs.asp> [Hébreu]

Makower, J. : <http://www.makower.com/about>

Mansour Group : <http://www.mansourgroup.com/>

Media CSR Forum : <http://mediacsrforum.org/downloads.php?organisation=24>

Miya, Arison Group : <http://www.miya-water.com/our-experience/asia-and-europe/madhya-pradesh-region> [Consulté le 21.7.15].

Nations Unies : <http://www.un.org/>

Nations Unies, Pacte Mondial :
<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>

Northwestern Kellogg, School of Management :
http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/directory/messick_david_m.aspx

Organisation *BDO – Ziv Haft* : <http://www.bdo.co.il>

Organisation *Kav Mashve* : <http://www.kavmashve.org.il/> [Hébreu]

Organisation *Maala* : <http://www.maala.org.il/en/>

Organisation *Matan* : http://www.matanisrael.org.il/?page_id=550

Organisation *Midot* : <http://www.midot.org.il/english>

Organisation *Spirit of Israel* : <http://www.spiritofisrael.org.il/>

Organisation *Tsofen* : http://www.tsofen.org/?page_id=2&lang=en

Organisation *Zionut 2000* :
<http://www.zionut2000.org.il/site/front/showcategory.aspx?ItemId=18> [Hébreu]

Prix d'Israël :
<http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/PrasIsrael/Tashsaz/DovLautman/cv.htm> [Consulté le 23.6.15] [Hébreu]

PWC : <https://www.pwc.com/il/en/consulting/sustainability.html> [Hébreu]

Shibolet & co. Law Firm : <http://www.shibolet.com/practice-area/environment-cleantech-and-climate-change/>

Social Venture Network : www.svn.org

Société *Delloitte Israel* :
http://www.deloitte.com/view/en_IL/il/services/aa/cr/index.htm

Strauss Group : <http://www.strauss-group.com/community-investment/>

The Guardian Sustainable Business : <http://www.theguardian.com/uk/sustainable-business>

The Guardian Sustainable Business Network :
<https://register.theguardian.com/sustainable-business>

The Israel Center for Social and Economic Progress (ICSEP) :
<http://icsep.org.il/en/commentary/full/milton-friedman-and-israel>

Toulouse Business School : <http://www.tbs-education.fr/fr/professeurs-recherche/professeurs/professeurs-permanents-affilies/joly-carlos>

United way : <http://worldwide.unitedway.org/>

USA Guardian Sustainable Business: <http://www.theguardian.com/us/sustainable-business>.

Walmart : <http://corporate.walmart.com/global-responsibility/ethical-sourcing/standards-for-suppliers>

World Economic Forum : <http://www.weforum.org/>

Archives personnelles

Aharoni, T. (1998, 6 janvier). *BSR en Israël – Rapport sur la visite de Bob Dunn*. Présenté à la Fondation Kahanoff et à la Fondation Ford par Talia Aharoni le 6 janvier 1998.

Programme *Cathedra* (2012-2013). Série de conférences sur le thème de la RSE, Section de gestion, Ecole d'administration.

Sommet des affaires à l'occasion du jubilé (1998, 13-14 octobre). *Jubilee Business Summit*.

Interviews personnelles

Back, Aaron, directeur d'investissements à la Fondation Ford Israël (8.9.2014).

Bukspan, Eli, magistrat spécialisé dans le droit des sociétés (28.1.2014).

Burak, Jacob, président de *Maala* de 2004 à 2008 (3.11.2014).

Cramer, Aron, vice-président du BSR (21.5.2013).

Dunn, Robert, président de l'organisation BSR (25.9.2014).

Elkington, John, fondateur de l'organisation *Sustainability* (24.5.2013).

Gidron, Benyamin, *Chef du Centre de Recherche sur le Troisième Secteur à l'Université Ben Gourion du Néguev (Israeli Center for Third Sector Research)* (01.12.2013)

Grason, David, l'un des fondateurs de l'organisation britannique BITC – *Business in the community* (17.3.2014).

Harel Ben-Zeev, Ronit, directrice générale adjointe et directrice du département économique de la Bourse des valeurs de Tel Aviv de 1994 à 2010 (1.10.2014).

Herzog, Shira, PDG de la Fondation Kahanoff de 1988 à 2013 (13.10.2013).

Limor, Nissan, président de *Maala* de 2000 à 2003 (1.12.2014).

Mahaday, Momo, PDG de *Maala* depuis 2010 (21.9.2014).

Maor, Galia, PDG de la Banque Leumi de 1995 à 2012 (7.10.2014).

Mazeau, Pierre, Chef de mission RSE Direction Développement durable, EDF (10.12.2014).

Menuhin, Jonathan, directeur du département de RSE et de reporting auprès du BDO (16.1.2014).

Patir, Ziva, PDG de l'Institut Israélien de Normalisation de 1988 à 2008 (27.10.2013).

Plotzker, Sever, Commentateur et rédacteur en chef économique du quotidien *Yediot A'haronot* (9.12.2014).

Shaked, Shirley, expert-comptable, département professionnel du BDO en 2000-2001, directrice du service de reporting et d'audit auprès de Maala de 2002 à 2006 (23.10.2013).

Shalev, Gabriela, juriste spécialisée dans le droit des sociétés (8.2.2014).

Shamir, Ronen, sociologue (21.1.2015).

Strauss, Ofra, PDG du groupe Strauss (7.1.2015).

Strauss, Raya, l'une des propriétaires du groupe Strauss (10.12.2013).

White, Allen, l'un des fondateurs du GRI (23.5.2013).

Reportages télévisés

Emission *Uvda avec Ilana Dayan* (Réalisation) (2004, 9 juin). Reportage d'enquête « *Or blanc, sale travail* », Mise en scène : Tali Shemesh. 2^{ème} chaîne israélienne. Récupéré du site Internet : <https://vimeo.com/36272133>

Dictionnaires et encyclopédies

Encyclopédie hébraïque (1988) ; vol. 10. Jérusalem : *Ha'hebra le-Hotsaat Encyclopediot*. [Hébreu]

Even-Shoshan, A. (1998). *Dictionnaire abrégé de l'hébreu*. Jérusalem : Kiryat sefer. [Hébreu]

Oxford Dictionary (Electronic Resource)

http://www.oed.com/search?searchType=dictionary&q=Exile&_searchBtn=Search

Sources bibliques

Mishne Torah ou *La Main forte. Livre des Semences (Zear'im) Traité de l'aumône* (chap. 7)

Exode, chap. 22, 24-26.

Nombres, chap. 18.

Deutéronome, chap. 14, 26.

Lévitique, chap. 25.

Jérémie, chap. 22.

Isaïe, chap. 54.

Proverbes, chap. 12, 31.

ANNEXES

Liste d'annexes

Chapitre 1 évolution du domaine de la RSE dans le monde

Annexe 1 – CSR Leaders – Zurich meeting, executive summary

Chapitre 2 contexte Israël

Annexe 2 – L'immigration en Israël selon les périodes

Annexe 3 – Population israélienne selon les groupes

Annexe 4 – Segmentation des organisations de société civile en fonction des domaines d'activité

Chapitre 3 central – RSE en Israël

Annexe 5 – Maala – certificat d'enregistrement de l'organisation

Annexe 6 – Robert Dunn – compte rendu de la visite en Israël 6.1.1998

Annexe 7 – Conclusion de la visite – Dunn compte rendu de Talia Aharoni à Shira Herzog janvier 1998

Annexe 8 – Programme primaire de fondation d'une organisation, Talia Aharoni 26.2.1998

Annexe 9 – Protocole de rencontre 1 comité consultant 7.9.1998

Annexe 10 – Congrès de Maala – détails

Annexe 11 – Forum Maala - détails

Annexe 12 – Questionnaire classification Maala 2003

Annexe 13 – Annonce aux médias classification de Maala 2003

Annexe 14 – Maala programme stratégique 2002 – 2005

Annexe 15 – Annonce aux médias, ministre de l'industrie, du commerce et de l'emploi, partenariat avec Maala

Annexe 16 – Proposition d'un Centre académique Université de Tel-Aviv

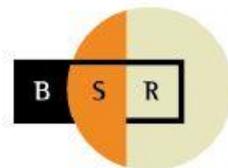
Annexe 17 – Programme "une chaire pour RSE" l'école de gestion Hamikhlala Leminhal.

Annexe 1 - CSR Leaders : Zurich meeting

EXECUTIVE SUMMARY CSR LEADERS MEETING

SEPTEMBER 4-5, 2003

**SWISS RE CENTRE FOR GLOBAL DIALOGUE,
RÜSCHLIKON, SWITZERLAND**



INTRODUCTION

This report summarizes the discussion that took place at the meeting of CSR Leaders on 4-5 September 2003 outside Zurich, funded by the Ford Foundation and supported by Swiss Re. On a pro bono basis, Jan Hein Nielsen provided meeting facilitation services and Peter Teuscher recorded meeting notes.

The event was convened by Business for Social Responsibility (BSR), with the support of AccountAbility, CERES, Instituto Ethos, the International Business Leaders Forum and the World Business Council for Sustainable Development, to gather the leaders of global, regional and national intermediary institutions active in the field of Corporate Social Responsibility (CSR), along with a small number of company representatives, members of the investment community and other thought leaders. The meeting offered participants opportunities to share perspectives on important trends shaping the field; build relationships and trust; exchange views about both the current role of the intermediaries and their strengths and weaknesses, and explore the possibilities for the group to build a community of interest that could lead to future collaboration and accelerated learning and impact.

The meeting was organized around discussion of four major issues: Changes in and Perspectives on the Private Sector, Future Rules for the Private Sector, Future Reporting for the Private Sector, and Current and Future Roles of CSR Intermediaries. The meeting explored these subjects using a variety of different discussion formats, but did not attempt to reach formal consensus about any of the topics discussed.

The Future Role of the Private Sector

There was broad consensus that rapid change presently characterizes and will continue to mark the world at large, and that the private sector, as diverse and heterogeneous as it is, can and should play a major role in the process of change and development. The gathered group agreed that the private sector should change from a shareholder to a stakeholder orientation, and embrace greater accountability to make a more meaningful contribution to positive change. Cooperation, transparency and appropriate regulation also will play major roles. Although there was considerable agreement that the private sector cannot be solely responsible for solving the world's problems, the gathered group agreed that business can be an important partner in the pursuit of broad social goals such as building democracy and good governance, combating starvation, eliminating bribery, and ensuring respect for human rights. There was also substantial reference to the importance of financial institutions and market incentives, with the group widely expressing the desire to see mainstream financial institutions play a stronger role in building a sustainable global economy.

The Future of CSR Standards

The group generally felt that the number of standards has to be greatly reduced and suggested that the CSR community may have a unique and pivotal role to play in this process. Most expressed the view that, while the proliferation of standards has been a useful catalyst of change in recent years, it has obscured the types of steps that are needed to bring lasting change to a substantial degree and has caused the utility of new standards to plummet. A variety of views were expressed concerning the best way forward. Opinions presented include the notion that standards should embody good practice; standards should be seen less as ends in themselves but rather as means to an end; standards can be tied to the corporate chartering process to combat disparate corporate behavior in less developed countries; and standards should support greater accountability and promote application of the stakeholder model. There was also strong sentiment expressed for maintaining a blend of voluntary and mandatory standards. Finally, many participants felt that in order to achieve rationalization of existing standards, it will be necessary to determine which institutions can and should set such rules.

The Future Reporting of the Private Sector

There was broad recognition that further work is needed to refine reporting standards and processes to make them more relevant and expand their impact on performance. Many expressed the view that future reporting should empower stakeholders – including internal company stakeholders – to act consistently with the goals considered through reporting. Future reporting should be driven by leaders in the field, provide information that is useful to stakeholders, be more forward looking and not be so burdensome as to distract companies from actual performance improvement.

The Current and Future Roles of the Intermediaries

The gathered group considered the evolution of the “CSR community,” and noted both the rapid and positive developments of recent years as well as the likelihood that considerable change will likely affect, and be affected by, the community in coming years. The group considered the possibilities of joint vision, strategy, action and structure, recognizing the importance of playing an active role in the establishment of the “roadmap” for change and development, with attention given to both the business case and the importance of moral, ethical and spiritual principles. Substantial debate – without clear resolution – took place regarding the relative importance of the business case as compared to purely ethical arguments for CSR. Despite the rapid growth in the past five to 10 years of the CSR community, with numerous initial successes and substantially greater acceptance within the business community, the gathered group recognized the underlying danger of a backlash from the business community, which could choose to absorb some of the vocabulary of CSR without making substantial changes. The group’s discussions reflected general acceptance of the idea that the CSR community has to reframe CSR with a renewed focus on adding real value for business and society. There was a sense among many that high-level coordination could support such efforts. Some suggested that there may be a need for CSR organizations to be more engaged in policy processes in order to create an environment in which CSR can flourish and market incentives to promote the sustainability agenda. A number of group members also advocated for greater cooperation in fostering the organizational development of the intermediaries.

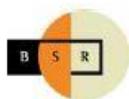
Summary and Next Steps

Overall, considerable satisfaction was expressed by participants about being able to meet together for the first time, with the intangible benefit of getting to know colleagues in the field more personally and having informal time to pursue individual group interests

Participants stated that the discussions proved useful in identifying a variety of challenges, risks and opportunities facing the field and allowing people to “take the temperature” of those working on similar issues in a broad range of contexts. In addition, there was a strong desire among many participants to see a cooperative vehicle, driven by Zurich attendees and their organizations within the field, to address issues of vision and broad policy in support of the work being pursued separately and collaboratively. Many also favor utilizing the group to support strengthening the capabilities of the intermediaries. There was general sentiment that this may be a critical juncture for the field. Some felt that today’s CSR intermediary organizational models may not be ideally suited to address future challenges. Linked to that, there was some general concern expressed about resource shortages, which raised questions about the current proliferation of organizations

There was a sense that the group should meet again, and that a steering committee should explore how best to move forward.

Accordingly, the gathered group decided to build a planning group, with volunteers agreeing to form a steering committee. (See Appendix) The group will consider and recommend ways that the executive leaders of the assembled organizations could study issues of common interest and importance, and explore areas for possible collaboration.

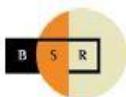


LIST OF ATTENDEES

CSR Leaders Meeting, September 4-5, 2003
Swiss Re Center for Global Dialogue, Rueschlikon, Switzerland

Participants

Adine Mees, CEO, Canadian Business for Social Responsibility
Adrian Hodges, Managing Director, Corporate Relations and Partnership Development, International Business Leaders Forum (IBLF)
Alois Flatz, Head of Research, Sustainable Asset Management (SAM)
Aron Cramer, Vice President, BSR
Ben Klasky, Executive Director, Net Impact
Bjorn Stigson, President, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)
Bob Dunn, CEO, BSR
Bradley Googins, Executive Director, The Center for Corporate Citizenship at Boston College
Chris Tuppen, Head of Sustainable Development and Corporate Accountability, BT
Debra Dunn, Senior Vice President, e-Inclusion and Community Engagement, Hewlett Packard
Elena Bonfiglioli, Director CSR and Community Affairs (LCA), Microsoft EMEA
Ernst Ligteringen, Executive Director, Global Reporting Initiative (GRI)
Erwin Hahn, Executive Director, Forum EMPRESA
Frederic Tiberghien, Chair of ORSE
Hazel Henderson, independent author, consultant and Partner, Calvert-Henderson Quality of Life Indicators and founder, Ethical Marketplace Media
Javier Cox, President, Accion Empresarial
John Elkington, author, co-founder, SustainAbility
Malgorzata Greszta, President and Executive Director, Responsible Business Forum
Malini Mehra, Director & Founder, India Center for Social Markets
Maria Sillanpaa, KPMG sustainability advisory services
Mark Lee, Vice President, BSR
Martha Smith Rangel, Cemefi Board member, CSR Program founder, Mexican Center for Philanthropy Board member
Matthew H. Murray, Chairman, St. Petersburg Center for Business Ethics
Mindy Lubber, Executive Director CERES
Mokhehi Moshoeshe, Director, African Institute of Corporate Citizenship
Necati Guler, Managing Director, TEDMER (Turkish Ethical Values Center)
Oded Grajew, Special Advisor to the President of Brazil, Instituto Ethos on leave President
Peter Davies, Deputy Chief Executive, Business in the Community
Ricardo Young Silva, President of the Deliberative Council of Instituto Ethos, Instituto Ethos
Rick Samans, Managing Director, World Economic Forum
Robert Davies, Chief Executive, International Business Leaders Forum (IBLF)
Robin Aram, Vice President External Relations, Policy and Social Responsibility, Shell International Ltd
Shizuo "Ricky" Fukada, Steering Committee Chairman, The Council for Better Corporate Citizenship, Corporate Advisor, Omron Corporation
Simon Zadek, Chief Executive, Accountability
Talia Aharoni, President, MAALA
Thomas Scheiwiller, Partner, PricewaterhouseCoopers
Tom Gladwin, Max McGraw Professor of Sustainable Enterprise; Professor of Corporate Strategy & International Business; Professor of Natural Resources and Environment; Director, Erb Environmental Management Inst, University of Michigan B-School
Zhang Ye, China Country Director for The Asia Foundation



FINAL AGENDA

CSR Leaders Meeting, September 4-5, 2003 Swiss Re Center for Global Dialogue, Ruschlikon, Switzerland

Wednesday, 3 September

7:30 p.m. Informal Dinner

Restaurant Orangerie
Hotel Engimatt
Engimattstrasse 14
CH-8002 Zürich
Tel: +41 1 284 16 16
Fax: +41 1 201 25 16

Thursday, 4 September

7:30-8:15 a.m. Informal Breakfast (Hotel Engimatt)

8:30 a.m. Buses depart from Hotel Engimatt to Center for Global Dialogue

9:00 a.m. Registration at Center for Global Dialogue
Gheistrasse 37
8803 Ruschlikon, Switzerland
Tel +41 1 704 81 00
Fax +41 1 704 81 01

9:30 a.m. Meeting Opens – welcome and context

10:00 a.m. Session One: The Future of the Private Sector – challenges and perspectives

11:00 a.m. Break

11:20 a.m. Session Two: The Future Role of the Private Sector

1:00 p.m. Lunch

2:00 p.m. Session Three: The Future Rules of the Private Sector

4:00 p.m. Break

4:20 p.m. Session Four: The Future Reporting of the Private Sector

6:00 p.m. Break

6:30 p.m. Cocktails

7:00 p.m. Dinner

Friday, 5 September

- 8:00-8:45 a.m. Breakfast
- 9:00 a.m. Session Five: The Current and Future Roles of the Intermediaries
- 12:45 p.m. Lunch
- 2:00 p.m. Closing comments
- 3:00 p.m. Adjourn
- 3:30 p.m. Bus departs in route to Hotel Engimatt and Zurich Airport
- 4:00 p.m. Bus arrive Hotel Engimatt
- 4:30 p.m. Bus arrives Zurich Airport - please note: if you have an early flight, notify the front desk at the Center by 1:00pm Friday, so they may reserve a taxi

STEERING COMMITTEE MEMBERS

AccountAbility (AA)

African Institute of Corporate Citizenship (AICC)

Business for Social Responsibility (BSR)

Business in the Community (BITC)

Center for Business Ethics (CBE)

CSR Europe

Empresa

Indian Center for Social Markets (CSM)

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (ETHOS)

International Business Leaders Forum (IBLF)

MAALA

Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE)

The Council for Better Corporate Citizenship (CBCC)

Turkish Ethical Values Center (TEDMER)

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

Annexe numéro 2 – les vagues d'immigration en Israël

| Période | Nombre d'immigrants (en millier) | Moyenne annuelle d'immigrants (en millier) | Nombre annuel d'immigrants pour 1000 habitants * |
|--------------------|---|---|---|
| 1948 – 2002 | 2930 | 54 | |
| 1948 – 1951 | 687 | 196 | 180 |
| 1951 – 1960 | 294 | 33 | 18 |
| 1961 - 1967 | 298 | 41 | 17 |
| 1968 – 1979 | 405 | 34 | 9 |
| 1980 – 1989 | 154 | 15 | 4 |
| 1990 – 1999 | 956 | 96 | 18 |
| 2000 – 2002 | 137 | 46 | 7 |

Annexe 3 :

La population d'Israël selon les groupes de population jusqu'à 2010 (basé sur le recensement de 2009)⁸²¹

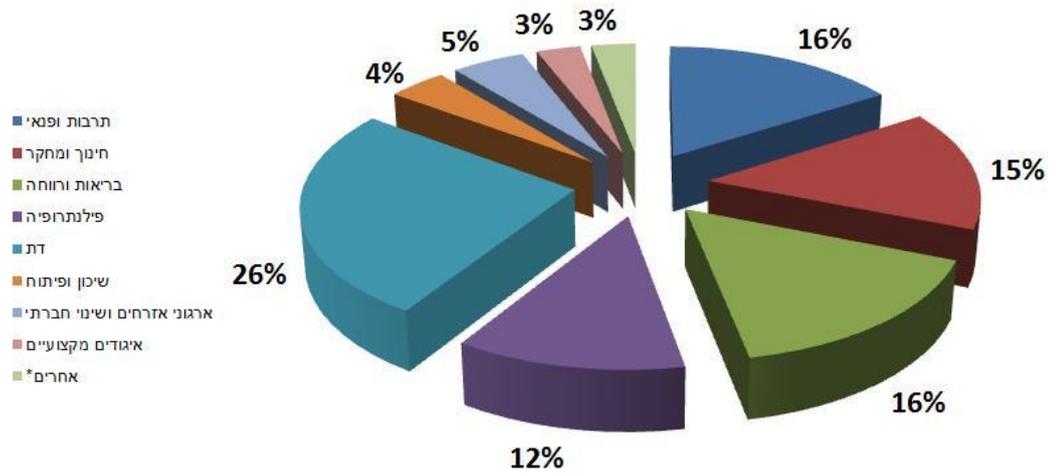
| Population à la fin de l'année | | | | |
|--------------------------------|-----------------------|---------|---------|--------|
| Année | Total (en millier) | Juifs | Arabes | autres |
| 1948 | 872.7 | 716.7 | 156.0 | .. |
| 1957 | 1,976.0 | 1,762.8 | 213.2 | .. |
| 1958 | 2,031.7 | 1,810.2 | 221.5 | .. |
| 1959 | 2,088.7 | 1,858.8 | 229.9 | .. |
| 1960 | 2,150.4 | 1,911.3 | 239.1 | .. |
| 1970 | 3,022.1 | 2,582.0 | 440.1 | .. |
| 1975 | 3,493.2 | 2,959.4 | 533.7 | .. |
| 1980 | 3,921.7 | 3,282.7 | 638.9 | .. |
| 1985 | 4,266.2 | 3,517.2 | 749.0 | .. |
| 1990 | 4,821.7 | 3,946.7 | 875.0 | .. |
| 1995 | 5,612.3 | 4,522.3 | 1,004.9 | 85.1 |
| 2000 | 6,369.3 | 4,955.4 | 1,188.7 | 225.2 |
| 2005 | 6,990.7 | 5,313.8 | 1,377.1 | 299.9 |
| 2010 | 7,695.1 | 5,802.9 | 1,573.8 | 318.4 |

⁸²¹ Source: Le bureau central des statistiques http://www.cbs.gov.il/applic/gr_maagar.cgi

Répartitions des organisations en Israël en fonction de leur domaine d'activité,
2005

Annexe 4

התפלגות ארגונים בישראל לפי תחום פעולה, 2005



מקור: המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן גוריון בנגב
[http://cmsprod.bgu.ac.il/Centers/ictr/masad]

- Culture et divertissement
- Éducation et recherche
- Santé et sociale
- Philanthropie
- Religion
- Logement et développement
- Organisation de citoyen et de changement sociétale
- Syndicats professionnels
- Autres *

Source: le centre israélien de recherche sur le troisième secteur, Université de Ben Gurion dans le Néguev

[http://cmsprod.bgu.ac.il/Centers/ictr/masad]

N° d'association: 58-032-750-0

Registre des associations

Copie conforme

Autorisé par: Mamou Meir

Date: 18.9.2000

מס. עמותה: 58-032-750-0

רשם העמותות
העתק מתאים למקור

אושר ע"י: ממ/ממ

תאריך: 18-09-2000



תעודה לרישומה של עמותה

(לפי חוק העמותות, התש"ם - 1980)

משרד הפנים
רשם העמותות

18.09.2000

תיק מס' 58-032-750-0

העתק מתאים למקור
אושר ע"י: ממ/ממ

זאת לתעודה כי
העמותה

מ.ע.ל.ח.י. מחוייבות עסקים לחברה בישראל. (ע"ר)

שמועך

אצל עו"ד יצחק הרצוג

רח' גיצמן 4

64239

תל אביב

המטרות העיקריות הן

חינוך למעורבות חברתית וקהילתית, תוך דגש על המיגזר העיסקי בישראל. הגברת מודעות לנושאים חברתיים בקרב קהילת העסקים. הטמעת ערכים של התנדבות, תרומה ומעורבות חברתית בקהילת העסקים. עריכת ימי עיון, סדנאות ופגישות.

נרשמה כעמותה מספר 58 - 032 - 750 - 0



| ביום | כ"ה לחודש | אב | שנת | התשנ"ח |
|------|-----------|----|-----|--------|
| 17 | אוגוסט | | | 1998 |

. d. l

Annexe 5 – Maala – certificat d'enregistrement de l'organisation.

Ministère de l'intérieur

Registre des associations

ATTESTATION D'INSCRIPTION D'ASSOCIATION

(Conformément à la loi des associations -1980)

Ce certificat atteste que

L'association

M.A.A.L.A Affaires et responsabilité sociétale en Israël (Association attestée)

Ministère de l'intérieure

Registre des associations

18.9.2000

Dossier N°

58 – 032 – 750 – 0

Copie conforme

Attestée par Mamou Meir

Ayant son siège à

C/o Maitre Itshak Herzog

4 R. Weizman

Tel-Aviv

64239

Objectifs principaux

Education à l'implication sociale et communautaire, avec l'accent sur le secteur commercial en Israël. Augmentation de la prise de conscience des sujets sociaux dans le milieu des affaires. Assimilation des valeurs de volontariat, donation et implication sociale dans le milieu des affaires.

Organisation de séminaires, ateliers et rencontres.

A été enregistré en tant qu'association numéro 58 – 032 – 750 – 0

Le 25 du mois d'av année 5758
17 aout 1998



ANNEXE 6 – Robert Dunn – Compte- rendu de la visite en Israel du 6. 1. 1998



BSR

Business for
Social
Responsibility

Date: January 6, 1998
To: Mr. Aron Back, Ford Foundation
Ms. Shira Herzog, Kahanoff Foundation
From: Bob Dunn
Subject: Report on Israel Visit

61-6090
nsp

Attached is a report on my visit last week to Israel to discuss the concept of corporate social responsibility with business leaders and others.

The report is being written without the benefit of meeting notes which are being transcribed from Hebrew to English and which will become an addition to this document.

I want to thank both of you for inviting me to take on such an interesting and challenging assignment.

Because of the extraordinary work done to arrange an outstanding schedule, I spoke individually or in small groups to more than 225 prominent Israeli business leaders, government officials, NGO leaders, academics, and members of the media. Two newspaper stories, one a full-page interview in *Globes*, extended my message to an even larger audience. I believe the visit served a useful purpose in creating greater awareness of corporate social responsibility and inspiring some new initiatives by individuals or groups.

While there is probably an inevitability about corporate social responsibility making its way into the Israeli business culture in a more formal manner over the next ten years, I believe there are a range of initiatives your two foundations could support that would accelerate this process and help make its result both better and more helpful to the evolution of a more just and democratic society.

I would be happy to answer any questions you may have and to discuss any future assistance the BSR Education Fund might provide.

Attachment

1555 Mission Street
Second Floor
San Francisco, CA
94105-3506

415.537.0888
415.537.0889



1100 Connecticut Street, N.W.
Suite 706
Washington, D.C.
20006

202.463.9036
202.463.3954

made with recycled paper
using soy-based inks

REPORT TO THE FORD AND KAHANOFF FOUNDATIONS

BOB DUNN'S VISIT TO ISRAEL:

Observations on the Current State of CSR in Israel

And Opportunities for the Future

Submitted January 6, 1998

Introduction

I visited Israel from December 27, 1997 through January 1, 1998 at the request of the Ford and Kahanoff Foundations and under the auspices of the Manufacturer's Association of Israel and the Association for Industry Community Relations.

The purpose of my trip was to raise awareness of corporate social responsibility within the Israeli business community and among influentials, gain knowledge of the current status of corporate social responsibility in Israel, and develop suggestions about what might be done to support this approach to business conduct in Israel.

Prior to my visit, a delegation of three Israelis associated with the trip attended the BSR National Conference in Los Angeles to discuss how corporate social responsibility is evolving in the United States and Europe.

The Report that follows is organized into the following Sections:

- | | |
|----------|--|
| Part I | Visit Schedule |
| Part II | Summary of Discussions |
| Part III | Visit Learnings |
| Part IV | Summary of Proposals for Future Action |
| Part V | Recommendations |

Part I Visit Schedule

Saturday, December 27th

20:30 Dinner at Tali Aharoni's residence with business people (10 people)

Sunday, December 28th

08:00 Breakfast with Eli Laniado, Tali Aharoni, Shemoulik Weiss and Dana Sahar

09:00 Interview with *Globes*, Economic newspaper (1 person)

11:00 Meeting with Senior Industrialists convened by Israeli Manufacturer's Association (15 people)

14:00 Meeting with High Tech company leaders convened by Evergreen Investments (15 people)

17:00 Tamari Award Ceremony

Monday, December 29th

09:00 Meeting with the Faculty of Management of the Lion Recanati Graduate School of Business Administration (5 people)

11:00 Meeting with Koor Senior Management (25 people)

13:00 Lunch with the President & CEO and Secretary of Mashav Initiating and Development Ltd. (2 people)

15:30 Meeting with Clal Senior Management (20 people)

17:30 Meeting with leaders of community organizations (5 people)

19:30 Lecture with business people and industrialists (30 people)

Tuesday, December 30th

09:00 Meeting with Roni Milo, Mayor of Tel Aviv (1 person)

13:00 Meeting with the President and Faculty of Ben Gurion University (10 people)

18:00 Meeting with member of the Kneset and staff person (2 people)

Wednesday, December 31st

08:30 Meeting with Omry Padan, Managing Director, McDonald's Israel (1 person)

10:00 Meeting with non profit organization leaders associated with Israel 2000 (15 people)

13:30 Meeting with the Mayor of Haifa, Mr. Amram Mizna and other industrialists from the local Manufacturers Association (15 people).

17:00 Meeting with MBA students at School of Management, Tel Aviv (8 people)

Thursday, January 1st

09:00 Meeting with Strauss Holdings Management (10 people)

12:00 Meeting with Mayors and officials of the Israeli Association of Municipal Governments (10 people)

14:00 Meeting with Moshe Teomim, owner of Gitam (1 person)

15:45 Meeting with Tal Silberstein, Director of Dor Shalom (1 person)

17:00 Meeting with Shimon Peres (1 person)

20:00 Dinner with Shira Herzog and Project coordinators

Part III Visit Learnings

There was widespread agreement that Israeli society is undergoing an important transition as it seeks an appropriate new vision and model for the future.

✓ Because of the country's Socialist origins, the private sector is relatively young, currently less influential than its counterparts in the United States and Europe and not yet fully developed as a business community. At the same time there is recognition of the growing importance of the private sector and an awareness that it is likely to increase its influence and importance in the future.

✓ Israel's small size has caused the business community to grow by serving foreign markets, thus the country has an extraordinarily high level of exports. Business relationships with foreign companies and the presence in Israel of foreign businesses are also on the rise.

✓ The small number of leaders of major companies, many with interlocking relationships, exert a great influence on the entire private sector. The leadership of new business ventures, primarily in information technology, has not yet been fully integrated into this group.

✓ There is no formal framework of corporate social responsibility that is part of the tradition of the Israeli private sector. What are instead evident are "random acts of kindness." These consist of ad hoc acts of corporate philanthropy, a number of unusual work place policies and linkages between Jewish and personal values and business conduct.

✓ Business leaders who engage in laudatory practices do not usually discuss them publicly because of personal modesty, the lack of importance attached to these acts within the business community and the Israeli society and because of the uncertainty about whether these acts are in the interests of investors.

✓ Many business leaders define corporate social responsibility narrowly as referencing corporate charitable contributions. Engaging in community investments in a strategic way is just beginning to occur in a limited number of large and sophisticated companies. Companies do not have good information about Israeli non-profits, the work they do, and the opportunities to partner with them.

The recent rise in unemployment and exportation of jobs has made everyone sensitive about the cost of operations in Israel. Business leaders want to see concrete examples of how corporate social responsibility adds value to the bottom line.

The most sophisticated leaders recognize that Israel can not prosper as a low cost competitor and that it must seek ways to "add value" to its products and services. There is a willingness to accept the fact that a growing number of American and European companies will be requiring business partners to evident a commitment to corporate social responsibility and that early adopters will be advantaged.

There is absolutely no infrastructure in place at this time in the private, public or third sectors to support corporate social responsibility, e.g., research, basic information, tools or technical assistance, education and training resources, networking opportunities, government incentives, media interest, NGO demands, or meaningful public discussion, rewards and sanctions.

Part IV Summary of Proposals for Future Action

During the course of my various meetings and conversations a number of proposals were made by Israelis about how to encourage corporate social responsibility. In a few instances, I originated suggestions that received favorable comment from my discussion partners. All of the ideas receiving favorable consideration are listed below.

A. Research

- (1) Benchmarking Survey of Israeli views on corporate social responsibility.
- (2) Leadership practices of Israeli companies in the following areas:
 - Ethics
 - Workplace
 - Community
 - Environment
 - Commercial practices

B. Basic Information Products

- (a) A brochure defining corporate social responsibility and making the supporting business case
- (b) A series of "How To Do Guides" for companies seeking to introduce CSR practices into their operations:
 - Community Service
 - The Environment
 - Business Ethics
 - Work Place Practices
- (c) Bimonthly/Quarterly reports on global issues , trends and leadership practices in corporate social responsibility, e.g., BSR News Monitor + Israeli stories

C. Education/Networking

Business Community:

- (1) Creation of a standard speech to be delivered by a prominent business leader to major business for e.g., Israeli Management Association, the Manufacturer's Association, the Export Council, Chamber of Commerce and the annual gathering of leaders in Cesaria
- (2) Development of CSR module for use in executive management courses
- (3) Development of CSR MBA curriculum
- (4) Planning of events built around visiting U.S. or European executives
- (5) Design of a conference or workshop for business leaders

Many business leaders complain about the current limit on tax exempt corporate contributions and the disincentives to donate property and equipment. A few commented on the national government's lack of interest to date in promoting socially beneficial behavior by business, e.g., the lack of government purchasing standards relating to environmental standards.

Local government leaders do not have a good understanding of public/private partnerships and tend to approach companies to make ad hoc charitable contributions rather than to partner in seeking solutions to serious problems or strategies to capitalize on promising opportunities.

The traditional business organizations have not incorporated corporate social responsibility into their member offerings. They also seem (like the business community) to be in early stages of development.

There are potential champions of corporate social responsibility among the leadership of the business elite, e.g., Lion Recanati or Dov Lautman. There are also smaller companies with managers who seem ready to embrace corporate social responsibility, e.g., the three company leaders who expressed an interest in joining BSR.

The most prominent business schools do not seem well connected to the Israeli business community, perhaps in part because of the tradition for many of the "best and brightest" to study abroad. Tel Aviv's faculty does have an extensive executive education program. Ben Gurion's social mission makes them more receptive to the idea of developing an MBA curriculum. The approach of some traditional faculty to corporate ethics and social responsibility may actually be an additional obstacle to overcome.

The small sample of MBA students I met was open to influence but not naturally committed to corporate social responsibility. All felt only a small minority of their colleagues would make an ethical choice when commenting on a case study I presented. They did agree, however, that there were students who would want to participate in research projects in this field and take short-term, related employment opportunities.

Thoughtful public figures such as Shimon Peres and Professor Ben Ami understand the ultimate importance of creating a model of business behavior in Israel that supports pluralism, justice and environmental preservation. No one yet places these issues high on the government agenda.

NGOs express frustration that they have such a difficult time accessing corporate cash contributions and demonstrating their value to businesses. There is no extensive work that has been done to document these contributions, though research efforts are underway at Ben Gurion University.

There is no useful data about the expectations and requirements of the public concerning responsible business behavior. Informal polling of citizens and students in my group meetings found all of them seeing the following factors as legitimate concerns: business ethics, environmental performance, job creation, work place culture, quality products offered for fair value and contributions to the community. People generally had a difficult time naming many companies they would view as unusually responsible or irresponsible.

7. Provide financial support for an affiliation between an existing Israeli business-related organization, e.g., the Manufacturer's Association or Israel 2000 and BSR.

MAJOR INVESTMENTS TO ACCELERATE CHANGE

1. Provide support for a modest staff to identify a core group of business leaders who will agree to take the lead in promoting corporate social responsibility; build a large data base of senior business managers interested in exploring corporate social responsibility; create opportunities for business leaders to network; develop products and services, and use these experiences to determine the appropriate organizational vehicle for carrying on these activities more permanently.
2. Focus on educational activities including an annual workshop or seminar for the business community, a module on corporate social responsibility for executive management courses and curricular materials for use in MBA programs.
3. Promote the establishment of an Israeli "Gifts In Kind" organization, a major employee volunteer initiative or a project to achieve environmental improvement and cost savings as a model of CSR in action to inspire similar future efforts.
4. Investments in the third sector to build the capacity of select organizations to address business issues and create additional external incentives for companies to engage in corporate social responsibility.
5. Work with a prominent Israeli business publication to create an annual list of the country's "Most Admired" companies including social responsibility as a criterion.
6. Conduct a follow up BSR trip to Israel in 12 months to assess progress and provide consultation on new initiatives.

Part V Recommendations

Based on the learnings of my trip I would strongly encourage the Ford and Kahanoff Foundations to invest in the promotion of corporate social responsibility in Israel.

There is an inevitability about corporate responsibility entering the Israeli business culture, as more companies participate in the global economy and more U.S. and European companies operate within Israel. Significant change, without any foundation initiative, however, is probably a decade away.

As the Israel business community continues to grow and develop, there is a significant opportunity to enrich the vision of business leaders by presenting a new and better model for doing business.

I think it is also safe to predict that without the cultivation of some Israeli business leaders or the development of some local resources to help companies, the social responsibility model that emerges in Israel is not likely to be as comprehensive or beneficial to society.

Because the private sector in Israel is still young, it is likely that you will secure a more substantial return on investment in shaping the current and emerging companies now, rather than seeking to reform more engrained behavior some time in the future.

With these thoughts in mind, the following recommendations are offered for your consideration. I would also be happy to discuss them further with you.

MODEST INVESTMENTS TO ACCELERATE CHANGE

1. Support the preparation and dissemination of a basic informational publication defining corporate social responsibility, making the case for its links to profitability, and citing Israeli and international examples.
2. Create a series of "How To" Guides providing practical information about how to assess and improve community investments, environmental performance, ethical decision making, etc.
3. Support a simple, bimonthly or quarterly newsletter widely circulated which summarizes corporate responsibility issues and trends; build a mailing list within the business community and of public and independent sector influentials.
4. Conduct a survey of current Israeli "best practices" in the field of corporate social responsibility, publish and disseminate the results.
5. Identify prominent U.S. or European CEOs committed to corporate responsibility and invite one of them to Israel at six-month intervals for presentations to key business leaders as well as a larger business audience.
6. Finance a series of U.S. visits by financial journalists to visit social responsibility leadership companies and/or the BSR National Conference and to promote periodic stories about corporate social responsibility in the Israel business press.

- (6) Participation in meetings of business responsibility groups in Europe or the U.S., e.g., the European Business Network for Social Cohesion, SVN Europe, Business in the Community, or BSR
- (7) Placements of high profile stories about corporate social responsibility (both successes and failures) in Israel business press/bring Israeli business journalists to U.S.
- (8) Creation of an annual Globes "most admired companies" list
- (9) Public Education, perhaps targeting specific groups, e.g., organized labor

D. Building a Business Resource

- (1) Follow up of Bob's visit with a letter and basic information to discussion participants
- (2) Development of data base of names of business leaders and companies interested in corporate social responsibility in Israel
- (3) Identification of a core group of committed business leaders providing advice and promoting visibility of CSR
- (4) Securement of sponsorship for major existing business group or groups promoting CSR
- (5) Identification of one or more spokespeople in Israel and secure them opportunities to have them keep corporate social responsibility before the business community and the public
- (6) Establishment of a user-friendly mechanism (or accessible mechanism) an easy way for companies to affiliate with an entity dedicated to corporate social responsibility
- (7) Development of accessible information and products/services that meet the needs of businesses
- (8) Support of a system of public recognition/rewards
- (9) Development of professional service provider market

E. The Government

- 1. Assessment of public policies that impede responsible business conduct e.g. restriction on cash donations, restrictions on donations of personal property
- 2. Identification of opportunities for government to promote corporate social responsibility affirmatively, e.g. green purchasing policies

F. The Third Sector

- (1) Inventory of NGOs
- (2) Creation of an accessible information resource about what NGOs do/partnership opportunities with businesses
- (3) Documentation of existing public/private partnerships
- (4) Promotion of cross-sectoral collaborations
- (5) Strengthening of key advocacy organizations, e.g., consumer and environmental groups

Annexe 7 :

BSR - *Business for social responsibility* (Affaires et responsabilité sociale) en Israël – compte rendu de la visite de Bob Dunn

Présenté à la fondation Kahanov et fondation Ford par Talia Aharoni

6 janvier 1998

Contexte

Bob Dunn, président de la BSR est arrivé en Israël, invité par l'association de relations industrie- communauté et financé par les Fondations Kahanov et Fondation Ford.

L'objectif de la visite, telle qu'il a été défini, fut de mesurer la prise de conscience de la communauté des commerces en Israël face à la "responsabilité sociale" et sa bonne volonté et disposition à agir conformément à ses principes. En fonction, formuler une proposition primaire de la manière de faire connaître et inculquer ces principes. De plus, en objectif secondaire, profiter de la visite pour tirer le coup d'envoi du processus.

Le programme de la visite d'est déroulé de façon à permettre des rencontres informelles avec les secteurs pertinents. L'axe principal du programme de la visite consistait à effectuer des rencontres avec des groupes leaders dans la communauté du commerce israélien, plus particulièrement les industriels, lorsque qu'à ceux-ci se sont ajoutés des réunions sectorielles supplémentaires avec: des directeurs d'organisations de volontariat, chefs de conseils locales, académie, directeurs de fonds et groupes de lobby et médias.

Impression et déductions

Nous avons prévenu Bob du cynisme caractérisant les directeurs israéliens – ce cynisme n'a pas été exprimé, ni à l'étape de la préparation de la visite ni durant la visite.

Avant la visite

Tous les organismes que nous avons contactés en proposant une rencontre avec Dunn, ont répondu par l'affirmative, ils ont exprimé un grand intérêt et se sont préparé à la visite.

Afin de ne pas considérer ceci comme une évidence, je vais citer les éléments qui ont d'après moi, contribué à cette attitude:

- Les initiateurs de la visite: la fondation Kahanov et la fondation Ford – considérés comme de sérieux organismes non intéressés et qui constituent pour une partie des organismes auxquels nous nous sommes adressé (autorités locales, académie, non-lucratives) un potentiel de financement futur et en conséquence leur mention "ouvre des portes".
- Les signataires de l'invitation, Dov Lautman et Dan Proper – sont considérés comme des personnages éminents et une invitation personnelle de leur part est généralement acceptée.
- "un prophète n'est sans honneur que dans sa patrie": présentation de Bob Dunn, l'organisation américaine et plus, la mention des noms de sociétés internationales ont contribué à présenter la pertinence du concept.
- A l'ère de la privatisation et de la concurrence en augmentation sur le marché israélien, les directeurs israéliens recherchent des approches innovantes pour la création de relations avec la communauté. De nombreuses sociétés se trouvent en plein processus d'examen et de formation d'un système relationnel avec la communauté et la visite de Bob est arrivée à point.

Au cours de la visite

La plupart des rencontres (celles où j'ai moi-même participé) furent très réussies du point de vue de Bob et des plus réussies du point de vue des participants israéliens. La réserve particulière que j'ai vécue d'une sensation de "trop de politesse" qui planait à ces réunions.

Ainsi par exemple, au cours d'une conversation avec Léon Recanatì après la rencontre, Léon a dit: "c'était sympa mais pas assez utile et innovant..." il me semble que l'impression était la même à "evergreen". Au cours de la rencontre au "réacteur" le manque d'intérêt a été ressenti d'une manière brutale par un arrêt de la rencontre.

Dans les universités, les organisations de volontariat et les autorités locales, l'ambiance était totalement différente et je la qualifierais de "faim et soif" d'une part et de frustration d'autre part.

- L'interview pour les médias Globes – était excellent et a réussi à faire passer tous les messages de manière efficace et précise.
- La demande de plusieurs des participants à devenir membre de BSR, était un phénomène intéressant. Evidemment il s'agissait de propriétaires de sociétés commercialisées aux États-Unis.

Conclusions

- la communauté des commerces en Israël est impliquée dans la société israélienne et effectue de nombreuses donations, y compris patronage et même volontariat. Cependant, ceci est réalisé au niveau personnel du propriétaire ou du directeur et non au niveau de la société.
- Le don est effectué car "c'est notre devoir", "car il faut payer les impôts de la société", "car tout le monde donne", "car c'est gênant de ne pas le faire" mais non pas comme une démarche stratégique – commerciale.
- En conséquence, il n'y a pas intériorisation du message qui dit qu'il faut être impliqué dans la communauté – c'est bon pour les affaires! Il n'y a pas non plus de connaissance concernant la diversité des possibilités d'implication sociale et en général la réaction appartient aux domaines traditionnels de philanthropie, d'éducation et de respect de l'environnement.
- Même si de nombreuses rencontres ont évoqué la proposition de fonder en Israël une organisation-sœur de BSR – j'ai eu l'impression qu'il s'agissait la d'une proposition limitée à une recommandation qui n'engage à rien.
- Du point de vue de communauté commerciale israélienne, les rencontres ne représentaient pas un échantillon représentatif étant donné que la plupart d'entre elles incluaient des industriels (sauf en ce qui concerne la rencontre evergreen) et elles n'ont donc pas exprimé les secteurs importants comme: la banque, les assurances, le tourisme, les commerçants, les professions libérales etc.
- Au cours de débats plus approfondit, la nécessité des sources de renseignements s'est fait ressentir, en ce qui concerne les besoins et les projets sociaux.
- La déception qui s'est faite entendre a, selon moi, été engendré par l'impatience et l'attente des participants, à recevoir des "recettes précises" de la part de Dunn.

Recommandation

1. A mon avis, il est trop tôt pour fonder un BSR Israël en tant qu'organisation établi. Je ne crains que la fondation d'une organisation ne l'oblige à investir dans la justification de son existence et qu'elle finisse par représenter un cadre sans substance. Elle ne pourra évidemment pas subsister en tant qu'organisme constitué de membres.
2. Notre ambition doit être d'introduire dans la culture commerciale en Israël, la pensée RSE et d'être plus stimulant, en conseillant et en enseignant.
3. Pour la réussite de la propagation des principes, il est nécessaire d'aspirer à élargir autant que possible le cercle des personnes exposées. De fait, il n'est pas juste de destiner l'activité à un seul secteur, aussi étendu soit-il.
4. Il me semble que le plus ingénieux serait de fonder une sorte de délégation de la fondation Kahanov et de la fondation Ford. (j'ai déjà mentionné plus haut que je suis convaincu que les fondations représentent un important intérêt sur le sujet tout entier).
5. La délégation promouvra, ouvrira et réalisera, des programmes d'activités biannuels qui seront mis en place avec différents secteurs et organismes du marché. Que les organisations soient de vastes syndicats, professionnels ou des sociétés spécifiques ou des médias, elles seront partenaires de la mise en place des événements, accorderont leur patronage et seront responsables de leur réalisation. (exemple ci-après).
6. La délégation sera membre à part entière du BSR.
7. Au bout de deux ans, le succès du programme sera examiné et en fonction, des dispositions seront prises. (il n'est pas impossible que l'on arrive à ce moment là, à la conclusion de fonder un BSR Israël).
8. Il est nécessaire de discuter et de déterminer précisément du degré de détails qu'atteindra la délégation lors de son implication dans une consultation. Il me semble que le model américain prônant la consultation générale uniquement, sera insuffisante pour les directeurs israéliens.

Les moyens d'action (exemples)

(La plupart des exemples cités ci-dessous ont été mentionné au cours des discussion avec Dunn)

1. Le congrès Globes pour les affaires, les années 50 – session spéciale incluant les directeurs généraux de sociétés internationales. (Robert Hass, le président de Coca-Cola...)
2. Une recherche en partenariat avec l'école de gestion commerciale de l'Université de Tel-Aviv (et peut être le développement d'un model quantitatif de mesure des contributions en implication sociale)
3. L'environnement – coexistence industrie – environnement – séminaire de la fédération des industriels.
4. Ethique bancaire – séminaire avec le partenariat du syndicat des banques.
5. Implication sociale en tant que levier de mobilisation d'employés de l'industrie High-tech – séminaire en partenariat avec le forum des directeurs de ressources humaines, le Centre Israélien pour la Gestion.
6. Création d'une base de données à jour pour les projets sociaux et les organismes de volontariat, avec le partenariat de professeur Giridon de l'Université du Neguev.
7. Newsletter – avec le partenariat du bureau du commerce.
8. Invitation de 3 journalistes à un Congrès BSR en tant qu'invités d'une société plurinationale active en Israël.
9. Promotion de cours dans le cadre d'un programme de formation de directeurs supérieurs école de gestion des affaires.
10. Développement de matériel d'information basic sur divers sujets et domaines de réalisation.

6 ינואר 1998

BSR בישראל - סיכום ביקור בוב דאן

מוגש לקרן כהנוב וקרן פורד על-ידי טליה אהרוני

רקע

בוב דאן, נשיא BSR הגיע לישראל כאורח העמותה לקשרי תעשייה-קהילה ובמימון קרן כהנוב וקרן פורד. מטרת הביקור כפי שהוגדרה היתה לבחון את מידת המודעות של קהילת העסקים בישראל ל-"אחריות חברתית" ומידת נכונותה ומוכנותה לפעול על פי עקרונות אלו. בהתאם לגבש הצעה ראשונית לדרכים להפצת והחדרת העקרונות. ובצד כל אלה כמטרה מישנית לנצל הביקור כיריית פתיחה לתהליך. תכנית הביקור נערכה כך שתאפשר מפגש בלתי-אמצעי עם הסקטורים הרלוונטיים. ציר מרכזי בתכנית הביקור היו מפגשים עם קבוצות מובילות בקהילת העסקים הישראלית, במיוחד תעשיינים, כאשר לאלו הצטרפו מפגשים סקטוריאליים נוספים עם: מנהלי ארגונים וולנטרים, ראשי מועצות מקומיות, אקדמיה, ראשי קרנות וקבוצות שדולה ותקשורת.

התרשמות ומסקנות

אם הזהרנו את בוב טרום הביקור מפני "הציניות" המאפיינת את המנהלים הישראליים - ציניות זו לא באה לידי ביטוי. לא בשלב הכנת הביקור ולא במהלכו.

טרום הביקור

כל הגופים אליהם פנינו בהצעה למפגש עם דאן, נענו בחיוב, הביעו ענין רב והתכונו לביקור. כדי שלא להתייחס לעובדה זו כמובנת מעליה, אפרט את הגורמים שתרמו להערכתי להתייחסות זו:

- יזמי הביקור: קרן כהנוב והפורד פאונדיישן - נחשבים כגופים רציניים שאינם אינטרסנטים ומהווים עבור חלק מהגופים אליהם פנינו (רשויות מקומיות, אקדמיה, נון-פרופיט) פוטנציאל מימון עתידי ובהתאם איזכורם "פותח דלתות"

- החתומים על מכתבי ההזמנה, דב לאוטמן ודן פרופר - נתפסים כאישים בולטים והזמנה אישית שלהם נענית בדרך כלל בחיוב.

- "אין נביא בעירו": הצגת בוב דאן, הארגון האמריקאי ויותר מכך איזכור שמות חברות הבינ"ל החברות בו סייעו להצגת הרלוונטיות של הרעיון. - בעידן הפרבטיזציה והתחרות הגוברת במשק הישראלי, מחפשים מנהלים ישראלים דרכים חדשניות ליצירת קשר עם הקהילה. חברות רבות מצויות

בעיצומו של תהליך בחינה וגיבוש מערך יחסיהם עם הקהילה וביקורו של בוב נפל על אזניים קשובות.

במהלך הביקור

- מרבית המפגשים (אלו בהם השתתפתי אני) היו מוצלחים ביותר מבחינתו של דאן ומוצלחים למדי מבחינת המשתתפים הישראלים. ההסתייגות המסוימת שאני מעלה, נובעת מתחושה של "נימוס יתר" ששרר בפגישות. כך לדוגמא, בשיחה שקיימתי עם ליאון ריקנאטי לאחר הפגישה ב"כלל", ציין ליאון "היה נחמד אבל לא מספיק מועיל ומחדש..." דומני שזו היתה גם התחושה ב"אורגריין". במפגש ב"כור" הובע חוסר הענין בדרך בוטה של הפסקת המפגש.
- באקדמיה, הארגונים הוולנטריים והרשויות המקומיות היתה אווירה שונה לחלוטין והייתי מתארת אותה כ"רעב וצמא" מחד ותיסכול מאידך.
- הראיון התקשורתי לגלובס - היה מצוין והעביר את כל המסרים בדרך ענינית ומדויקת.
- תופעה מענינת היתה בקשת מספר משתתפים להצטרף כחברים ב-BSR. ברור שהיו אלו בעלי חברות המשווקות בארה"ב,

מסקנות

- קהילת העסקים בישראל מעורבות בהגדרה בחברה הישראלית ומקיימת הרבה נתינה במונחים של תרומה, חסות ואפילו התנדבות. אולם אלו מתקיימים בדרך כלל ברמה האישית של בעל הבית או המנכ"ל ולא ברמת הפירמה.
- הנתינה המתקיימת נעשית "כי חובתנו", "כי צריך לשלם מס לחברה", "כי כולם נותנים", "כי לא נעים" אבל לא כמהלך אסטרטגי-עסקי.
- בהתאם, אין הפנמה של המסר שלהיות מעורב בקהילה - זה טוב לעסקים!
- אין גם ידע והבנה לגבי מיגוון האפשרויות של מעורבות חברתית ובדרך כלל ההתייחסות הינה לתחומים מסורתיים של פילנטרופיה, חינוך ואיכות סביבה.
- למרות שברבים מהמפגשים עלתה ההצעה להקים בישראל ארגון-אח BSR- התרשמתי שהיתה זו בגדר המלצה שאינה מחייבת.
- מבחינת קהילת העסקים הישראלית, לא היו המפגשים מידגם מייצג שכן ברובם כללו תעשיינים (למעט מפגש אורגריין) ולא נתנו ביסו לסקטורים חשובים כגון: בנקאות, ביטוח, תיירות, סוחצים, בעלי מקצועות חופשיים וכיו"ב.

- בדיונים המעמיקים יותר בלט הצורך במקורות מידע לגבי צרכים ופרויקטים חברתיים.

- האכזבה המסוימת שהובעה, נבעה להערכתי מקוצר רוח ומציפיה של המשתתפים לקבל מדאן "מירשמים מדויקים".

המלצות

1. להערכתי, מוקדם מדי להקים BSR ישראל כארגון ממוסד. חוששני שהקמת ארגון תאלץ אותו להשקיע בהצדקת קיומו והוא יהווה מסגרת ללא תוכן. הוא בודאי שלא יוכל להתקיים כארגון חברים.
2. שאיפתנו, צריכה להיות להכניס לתרבות העסקית בישראל את החשיבה ה-BSR "רית" ולהיות גורם מדרבן, מייעץ ויותר מכל מלמד.....
3. כדי להצליח בהפצת העקרונות, יש לשאוף ולהרחיב ככל האפשר את מעגל הנחשפים. לפיכך, לא נכון יהיה ליחד הפעילות בקרב סקטור אחד, יהיה גדול ומשמעותי ככל שיהיה.
4. דומני שהמתאים ביותר יהיה להקים מעין נציגות של קרן כהנוב וקרן פורד. (ציינתי כבר קודם שאני מאמינה שהקרנות מהוות מקדם אינטרטיים לנושא כולו).
5. הנציגות תיזום, תפתח ותקיים תכנית פעילות דו-שנתית שתגובש עם סקטורים שונים וארגונים שונים במשק. הארגונים בין אם יהיו התאחדויות ענפיות, מקצועיות או חברות ספציפיות או אמצעי תקשורת יהיו שותפים לגיבוש הארועים, יתנו להם חסותם ויהיו אחראים למימושם. (דוגמאות להלן).
6. הנציגות תהיה חברה מן המניין ב-BSR.
7. לאחר שנתיים תבחן הצלחת התכנית ובהתאם יגובשו הצעדים הבאים. (לא מן הנמנע שאז תכשר העת להקים BSR ישראל).
8. יש לדון ולהגדיר בברור את רמת הפרוט אליה תגיע הנציגות כאשר תהיה מעורבות בייעוץ. דומני שמודל האמריקאי הדוגל בייעוץ כללי בלבד לא יספק את המנהלים הישראלים.

Annexe 8 :

BSR en Israël – les grandes lignes du programme:

26.2.1998

Contexte

Le texte suivant est rédigé suite et sur la base de réunions et débats avec:

Fondation Kahanov, Shira Herzog et Jim Yom.

Fondation Ford, Aharon Beck

Bob Dunn, président BSR

Des chefs d'entreprises leaders en Israël

Des directeurs de capitaux et NGO

Et se base sur le compte rendu de Bob Dunn concernant sa visite en Israël et sur le compte rendu rédigé par moi-même.

Il me semble que nous nous trouvons à un moment adéquat pour débiter une activité ordonnée et méthodique qui représentera une force stimulante et accélératrice d'un processus où plus de sociétés et de commerces regarderont d'un œil stratégique leur situation dans la société israélienne et leur implication communautaire.

L'année passée, il a été évident qu'un changement s'est opéré dans le regard de la communauté des affaires et des médias face aux contributions, aux patronages, au volontariat et à l'engagement à la communauté. Il apparait de différentes discussions, qu'il y a un nombre intéressant de grands organismes qui se trouvent à des étapes avancées de réflexion sur le sujet et il semblerait que si nous désirons être un facteur dirigeant et décisif – c'est là notre occasion de prendre la route.

Objectifs

- Organisation d'un cadre de traitement homogène pour les initiatives sociales d'organisation financières.
- Agrandissement du cercle des sociétés israéliennes qui traitent les sujets sociaux à travers leur stratégie commerciale.
- Obtention d'une prise de conscience large du principe de BSR.
- Mise en place d'une représentation détaillée ci-dessus en tant que source d'information certifiée des principes de BSR.

- Création d'une structure pour la fondation d'une organisation BSR israélienne dans le futur.

Cadre d'activité

De fait, Talia Aharoni fondera une société qui constituera une représentation des principes de BSR en Israël. La société aura 2 parcours:

Centrale – "bureau d'intérêts" membre ou affilié à BSR qui marchera sous le patronage et le financement de la fondation Kahanov et sous la direction de BSR et son rôle:

Éducation et formation en vue de la promulgation des principes BSR en Israël et l'élargissement du cercle des exécuteurs au sein de la communauté des commerces en Israël.

La stratégie: partenariats spécifiques à chaque projet, lorsque le financement tout entier est à la charge du partenaire dans la mesure où il s'agit d'un organe commercial uniquement, ou partagé entre le bureau et le partenaire dans la mesure où il s'agit d'un organe académique ou de média ou NGO.

Certaines activités seront financées et sous la tutelle exclusive de la fondation Ford.

Secondaire - parcours consultant sur la base commerciale/ économique, conseil aux organismes de commerce avec une vision générale de leurs affaires publiques, tandis que le composant communautaire sera décisif.

Ce cadre là s'appliquera au cours de deux années à compter du 1^{er} avril 1998 et à la fin de la période, une évaluation de l'activité sera effectuée et il sera décidé de continuer dans le même cadre ou de créer une organisation BSR en Israël.

Programme d'activité

S'applique uniquement au parcours central décrit plus haut et sur une période de deux ans.

Tout ce qui est mentionné ci-dessus est uniquement des propositions dont l'application n'a pas encore été vérifiée et il est évident qu'elles sont sujettes à des changements.

En vue d'obtenir des budgets d'activité, les propositions ont été partagées en "primaires" (celles qui représentent des activités basiques initiées) et "secondaires" (celles qui sont complémentaires et pas obligatoires aux premières étapes) :

Général et infrastructure:

Primaire

1. Création d'un comité consultatif de 5 à 7 délégués du marché israélien (PDG, avocats, comptables, académiciens, médias)
2. Développement de matières explicatives de base:
 - Fascicule explicatif: les principes de l'implication sociale des organes d'économie, modèles de mesure d'efficacité.
 - Pages d'information – parcours d'implication sociale: environnement, ressources humaines, éthique, activité communautaire, commercialisation et commerce.
 - Directives: comment façonner l'implication sociale pour l'entreprise?
3. Mise en place d'une présentation de base pour exposer au cours de colloques et de séminaires – les principes BSR.
4. Newsletter – BSR en Israël comprend: informations générales concernant la nature de l'implication sociale dans le monde, histoire de projets et résumés d'articles du monde, les nouvelles de l'organisation, informations concernant l'évolution de l'activité en Israël, histoire de projets en Israël, informations sur les projets qui recherchent des efforts, compte rendu de l'académie. 6 éditions au cours de la période donnée.
5. Composition d'une liste de distribution (directeurs de sociétés, directeurs commerciaux et d'information, agences publicitaires et relations publiques, avocats, comptables, organisme de volontariat, académie).

Évènement emblématique:

Primaire

6. Mise en place d'un évènement emblématique qui exprimera les principes essentiels de la responsabilité sociale telle qu'elle est appliquée dans la société moderne. L'évènement sous le patronage de l'ambassadeur des États-Unis, à son domicile et financé par la fondation Ford, accueillera l'un des présidents des corporations américaines au coté du président de BSR. Seront invités les dirigeants du marché israélien au coté des délégués de l'académie et du gouvernement.

Recherche et académie:

Primaire

7. Rédaction d'une recherche approfondie au sein des sociétés financières et du grand public – traitement de l'implication sociale des organismes financiers.

Avec le partenariat de l'école de gestion des affaires, Tel-Aviv ou l'Université du Néguev.

Secondaire

8. Constitution d'une réserve d'information concernant les projets sociaux existant et à potentiel en Israël – avec le partenariat de l'Université du Néguev (prof. Gidron) et le troisième secteur (Joint).
9. Mise en place d'un séminaire académique dans le cadre de l'école de gestion des affaires, Université de Tel-Aviv, modèles de mesure des contributions pour le bien et la réputation de l'implication communautaire.
10. Ouverture d'un parcours dans le cadre d'un programme éducatif pour directeurs (Lahav) pour la responsabilité sociale.

Enregistrement:

Secondaire

11. Les enregistrements des projets existent en format régulier. Recueillir des informations sur les initiatives commerciales dans le domaine.

Média:

Primaire

12. Choix de 2-3 journaliste chaque année, en tant que participants au congrès BSR. En 98 sont envoyés les journalistes: Globes, Haaretz et Galatz ou la télévision.

En 99 nous examinerons la possibilité d'agrandir le groupe à des journalistes du soir.

En alternative, si un partenariat exclusif est mis en place avec Globes, 2 journalistes de Globes seront envoyés + un journaliste radio ou télévision.

13. Mise en place d'un partenariat exclusif avec le Globes:

- Participation de journalistes au congrès BSR accompagné d'une excursion dans les sociétés à l'exemple des États-Unis.
- Mise en place d'une section continue dans le cadre du Globes ce soir, afin de couvrir les sujets du BSR.
- Remise d'un prix Globes à la société qui excelle et innove – une conférence/ séminaire annuel examinera la conférence Globes pour les affaires dans le années 50.

Secondaire

14. Couverture des histoires d'initiative sociales d'organes de finance: grâce aux relations publiques des sociétés.
15. Idée et couverture médiatique des conférenciers invités. Par le moyen des organismes qui reçoivent.

Activité sectorielle:

Primaire

16. Organisation de 6 séminaires sectoriels: chacun d'entre eux comprend un conférencier international leader dans son domaine

Exemple de sujets:

- "Coexistence industrie-environnement" la communauté des affaires en tant que promoteur environnemental avec le partenariat de l'Union des industriels et de la fondation Keren Karev. (conférencier invité directeur dans l'environnement, Volo, Hasbro...)
- "Éthique en gestion d'investissement" – colloque avec le partenariat de l'Union des membres de la bourse (conférencier invité directeur de la fondation pour l'éthique de NEUBERGER & BERMAN)
- "implication sociale comme tremplin pour trouver des employés" – dans l'industrie de la High Tech – séminaire avec la participation du principal scientifique et du forum des directeurs des ressources humaines, le Centre israélien de gestion. (conférencière invitée Anne Winbold)....
- "implication sociale comme tremplin pour le commerce" – séminaire avec la participation du club de commercialisation avancée au Centre israélien de gestion (conférencier invité vice président de Coca-Cola)
- "Le Conseil d'administration comme moyen d'empêcher le changement social" séminaire dans le cadre du club des administrateurs du Centre israélien de gestion (conférencier invité président de Bankers trust ou Robert Hass)
- "une bonne société" avantage de la commercialisation à l'étranger – avec la participation de l'Institut de l'exportation (conférencier invité président de Home-depot)

Lobby

Secondaire

Bien que cela ne soit pas dans les priorités à ce niveau, la possibilité de mettre en place 2 parcours, sera examiné: (avec le partenariat de membres de la Knesset en activité, avocats et comptables et organismes de lobby)

17. Imposition – changement des règles d'imposition en Israël de manière à ce que l'implication dans la communauté soit reconnue dans sa majorité par les impôts.

Choix d'un avocat ou comptable afin de préparer une recherche comparative des lois d'imposition dans les autres pays occidentaux.

18. Entretiens – mise en place d'une législation et mise en application en rapport avec les pierres angulaires de la responsabilité sociale telle que le domaine de l'environnement.

Les leaders de l'idée

Secondaire:

19. Encouragement de plusieurs directeurs israéliens à sortir et à participer au congrès annuel de BSR États-Unis.
20. Utilisation de présentations et de conférenciers invités israélien aux congrès de BSR.

נספח 8 - תכנית ראשונית להקמת ארגון בישראל

BSR בישראל - ראשי פרקים לתכנית :

26.2.98

רקע

המובא להלן נכתב בהמשך ועל בסיס פגישות ודיונים עם :

קרן כהנוב , שירה הרצוג וג'ים יוס.

קרן פורד, אהרן בק

בוב דאן, נשיא BSR

ראשי חברות מובילות בישראל

מנהלי קרנות ו-NGO

ומתבסס על דוח בוב דאן על ביקורו בישראל ועל הדוח שמסרתי אני.
מכל הנל נראה שאנו מצויים בעיתוי המתאים להתחלת פעילות מסודרת ושיטתית אשר
תהווה כוח מדרבן ומאיץ לתהליך בו יותר חברות ועסקים יתייחסו בחשיבה אסטרטגית
למקומם בחברה הישראלית ולמעורבותם הקהילתית.

בשנה האחרונה ניכר שינוי בהתייחסות הקהילה העסקית והתקשורת לתרומות,
חסויות, התנדבות ומחויבות לקהילה. מתוך שיחות שונות אנחנו יודעים שיש מספר לא
מבוטל של גופים גדולים הנמצאים בשלבים מתקדמים של חשיבה בנושא ודומה שאם
ברצוננו להוות גורם מכוון ומכריע - זו ההזדמנות לצאת לדרך.

מטרות

- יצירת מסגרת התייחסות אחידה ליזמות חברתית של גופים כלכליים.
- הרחבת מעגל החברות הישראליות המתייחסות באסטרטגיה העסקית שלהם לנושאים חברתיים.
- השגת מודעות רחבה לעקרון של BSR
- מיצוב הנציגות המפורטת לעיל כמקור מידע מוסמך לעקרונות BSR
- יצירת תשתית להקמת ארגון BSR ישראלי בעתיד

מסגרת הפעילות

כאמור, טליה אהרוני תקים חברה שתהיה נציגות של עקרונות BSR בישראל. לחברה יהיו 2 מסלולים :

מרכזי - משרד אינטרסים - חבר או AFFILIATE ב-BSR שיפעל בחסות ובמימון קרן כהנוב ובהדרכת BSR ותפקידו :

חינוך והדרכה להפצת עקרונות BSR בישראל והרחבת מעגל המיישמים מקרב הקהילה העסקית בישראל.

האסטרטגיה : שתופי פעולה נקודתיים לפרויקט, כאשר המימון כולו על השותף אם הוא גוף עסקי גרידא, או מתחלק בין המשרד והשותף אם מדובר בגוף אקדמי או מידיה או NGO. פעולות מסוימות תהינה במימון ובחסות בלעדית של קרן פורד.

משני - מסלול ייעוצי על בסיס מסחרי/כלכלי, יעוץ לגופים עסקיים במכלול היבטי ה-PUBLIC AFFAIRS שלהם, כאשר מרכיב המעורבות הקהילתית הנו מרכיב מכריע.

המסגרת הנ-ל תפעל למשך שנתיים מיום ה-1 באפריל 1998 בתום התקופה, תתקיים הערכה של הפעילות ויוחלט אם להמשיך באותה מסגרת או להקים ארגון BSR בישראל.

תכנית הפעילות

מתייחסת רק למסלול המרכזי המתואר לעיל ולתקופה של שנתיים.

כל המובא לעיל הינו בגדר הצעות שמימושן עוד לא נבדק וברור כי יתכנו בהם שינויים. לצורך גיבוש תקציב הפעילות, חולקו ההצעות ל-ראשוניות- (כאלו המהוות פעולות בסיסיות יזומות) ו-מישניות- (כאלו שהינה נילוות ואינן בגדר הכרח בשלבים הראשוניים) :

כללי ותשתית :

ראשוני

1. הקמת ועדה מייעצת של 5-7 נציגי המשק הישראלי (CEO, עו-ד, רוא-ח, אקדמיה, מידיה)
2. פיתוח חומרי הסברה בסיסיים :
 - עלון הסברה : עקרונות מעורבות חברתית של גופים כלכליים, מודלים למדידת האפקטיביות.
 - דפי מידע - מסלולי מעורבות חברתית : איכות סביבה, משאבי אנוש, אתיקה, פעילות קהילתית, שיווק ומסחר.
 - דף הנחיות : איך לגבש מעורבות חברתית עבור הפירמה ?
3. גיבוש פרונטציה בסיסית להצגה בכינוסים וסמינרים - עקרונות BSR
4. ניוזלטר - BSR בישראל כולל : מידע כללי על מהות המעורבות החברתית בעולם, סיפורי פרויקטים ותקצירי מאמרים מעולם, חדשות הארגון, מידע על התקדמות הפעילות בישראל, סיפורי פרויקטים בישראל, מידע על פרויקטים המחפשים מאמצים- דוח האקדמיה. 6 מהדורות במהלך התקופה האמורה.
5. הרכבת רשימת תפוצה ל-ל (מנהלי חברות, מנהלי שיווק והסברה, משרדי פרסום ויח-צ, עו-ד, רוא-ח, ארגונים התנדבותיים, אקדמיה)

ארוע דגל :

ראשוני

6. גיבוש ארוע דגל שיביא לבטוי את העקרונות המרכזיים של אחריות חברתית כפי שהיא מיושמת בחברה המודרנית. הארוע בחסות שגריר ארה"ב בישראל ובכיתו ובמימון קרן פורד יארח אחד מנשיאי הקורפוריישנס האמריקאיות בצד נשיא BSR. לארוע יוזמנו ראשי המשק הישראלי בצד נציגי האקדמיה והממשלה.

מחקר ואקדמיה :

ראשוני

7. עריכת מחקר מקיף בקרב חברות כלכליות והציבור הרחב - ההתייחסות למעורבות חברתית של גופים כלכליים. בשיתוף ביה-ס למינהל עסקים, תל-אביב או אוניברסיטת הנגב.

משני:

8. בניית מאגר מידע לגבי פרויקטים חברתיים קיימים ופוטנציאלים בישראל - בשיתוף אוניברסיטת הנגב (פרופ. גידרון) והמיגזר השלישי (ג'ינט).

9. גיבוש סמינר אקדמי במסגרת ביה-ס למינהל עסקים, אונ-תל-אביב מודלים למדידת תרומה לרווח ולמוניטין של מעורבות קהילתית.

10. פתיחת מסלול במסגרת תכניות חינוך למנהלים (לה-ב) לאחריות חברתית.

תיעוד :

משני

11. תיעוד פרויקטים קיימים בפורמט אחיד. איסוף מידע על יוזמות עסקיות בתחום.

תקשורת :

ראשוני

12. בחירת 2-3 כתבים בכל שנה כמשתתפים בכינוס BSR. בשנת 98 ישלחו כתבי גלובס, הארץ, וגל-צ או טלוויזיה.

בשנת 99 תבחן הרחבת הקבוצה לעיתוני הערב.

לחילופין אם תגובש שותפות בלעדית עם הגלו בס ישלחו 2 כתבי גלובס + כתב רדיו או טלוויזיה.

13. גיבוש שתוף בלעדי עם הגלו בס :

. הוצאת כתבים לכינוס BSR בשילוב סיור בחברות דוגמא בארה-ב

. גיבוש מדור קבוע במסגרת גלובס הערב לכיסוי נושא BSR

. הענקת פרס הגלובס לחברה מצטיינת ומחדשת - קיום ועידה/סמינר שנתי תבחן-ועידת גלובס לעסקים בשנת ה-50

משני

14. כיסוי לסיפורי יזמות חברתית של גופים כלכליים: באמצעות אנשי יח-צ של החברות.

15. ראיונות וכיסוי תקשורתי למרצים אורחים. באמצעות הגופים המארחים.

פעילות מגזרית :

ראשוני

16. עריכת 6 סמינרים סקטוריאליים: בכל אחד מרצה בינ-ל מוביל בתחומו נושאים לדוגמא :

- דו-קיום תעשייה-סביבה- הקהיליה העסקית כיזם סביבתי בשיתוף התאחדות התעשיינים וקרן קרב. (מרצה אורח מנהל סביבה וולו, הסברו...)
- אתיקה בניהול השקעות- יום עיון בשיתוף איגוד חברי הבורסה (מרצה אורח מנהל הקרן האתית של NEUBERGER&BERMAN)
- מעורבות חברתית כמנוף לגיוס עובדים- בתעשיית ההיי-טק - סמינר בהשתתפות המדען הראשי ופורום מנהלי משאבי אנוש, המי-ל. (מרצה אורחת אן וינבולד).....
- מעורבות חברתית כמנוף שיווקי- סמינר בהשתתפות במועדון לשיווק מתקדם במי-ל (מרצה אורח סגן נשיא קוקה קולה.....)
- דירקטוריון כמניע שינוי חברתי- סמינר במסגרת מועדון הדירקטורים של המי-ל (מרצה אורח נשיא בנקרס טראסט או רוברט האס)
- חברה טובה- יתרון בשיווק בחו-ל - בשיתוף מכון היצוא (מרצה אורח נשיא הום-דיפו)

שדולה

משני

- למרות שאינו בראש סדר העדיפויות בשלב זה תבחן האפשרות לגיבוש 2 מסלולים : (בשיתוף חכים פעילים , עו-ד ורוא-ח וארגוני שדולה)
17. מיסוי - שינוי כללי המיסוי בישראל כך שהוצאה למעורבות קהילתית תהיה מוכרת ברובה לצורכי מס.
- בחירת עו-ד או רוא-ח להכנת מחקר השוואתי לחוקי המיסוי בארצות מערביות אחרות.
18. תחוקה - גיבוש חקיקה ואכיפה הנוגעת לאבני היסוד של אחריות חברתית כמו בתחום איכות הסביבה.

מובילי הרעיון

משני:

19. עידוד מספר מנהלים ישראלים לצאת להשתתף בכנס השנתי של BSR בארה"ב.
20. שיתוף פרזנטציות ומרצים ישראלים בכנסי BSR

Annexe 9 :

M.A.A.L.A –ENGAGEMENT DES COMMERCE ENVERS LA SOCIETE ISRAELIENNE

22 R. Assahel, Tel-Aviv 69083

Tél/fax 03-648-2579

Comité consultant -7 septembre 1998

Participants:

1. Tali Aharoni – M.A.A.L.A
2. Shira Herzog – Keren Kahanov
3. Itzhak Kaul – Klal
4. Prof. Itzhak Suari
5. Zvika Yemini – Tsag
6. Yaakov Burk – Evergreen
7. Yossi Rozen – Mashav
8. Maitre Dori Klagsbald
9. Maitre Sharona Harish
10. Expert comptable Gad Someh
11. Dana Saar – M.A.A.L.A

Absents: Dov Lautman, Dr. Yaakov Lifshitz, Shlomo Dovrat

7.9.98

Protocole n° 1 – comité consultant M.A.A.L.A

Présent: Yaakov Burk, Shira Herzog, Yossi Rozen, Itzhak Suari, Itzhak Kaul, Zvika Yemini, Sharona Harish, maitre Bugi Herzog, maitre Dori Klagsbald

1^{er} partie – présentation

1. Le contexte de la création de M.A.A.L.A
2. Description de la situation mondiale et en Israël

3. Engagement social des commerces – en termes commerciaux
4. Position spécifique par rapport à ce qui est effectué dans le secteur commercial en Israël.
5. BSR
6. M.A.A.L.A – informations concernant l'organisation, ses objectifs et des outils de pratique
7. Les sujets du débat – positionnement, indexes et rôles du comité consultant

2^{ème} partie – débat

Détail de l'implication sociale des sociétés membres du comité

Yaakov Burk – contribution financière

Yossi Rozen – contribution financière direct et non par le biais des organisations.
Activités dans l'entourage proche des usines, sport, parc de science et hôpital.

Itzhak Kaul – contribution financière à l'éducation (université de Tel-Aviv – école de gestion des affaires), aux arts, à l'association de lutte contre le cancer. Ces dernières années, une décision a été prise de se concentrer sur l'activité avec l'université. Un projet de logement des étudiants dans les quartiers défavorisés est mis en route.

Zvika Yemini – membre de BSR, implication élevée avec les employés de l'entreprise.
Attribution et répartition de 2% des bénéfices des actionnaires aux employés.

M.A.A.L.A a-t-elle une raison d'exister?

Harish: il est nécessaire d'avoir des informations plus concrètes sur la signification de M.A.A.L.A.

La différence entre les activités de Dor Shalom et les activités futures de M.A.A.L.A

Talia Aharoni: M.A.A.L.A veut être consultante pour le secteur des affaires.

Shira Herzog: vérification de la nécessité du développement de produits et de services destinés aux organismes commerciaux uniquement.

Mise en place de représentant de la partie commerces face aux nombreux demandeurs.

Différents domaines dont M.A.A.L.A doit s'occuper:

1. Changement de l'imposition en Israël (Burk)
2. Classification des organisations qui soulagera les organismes commerciaux (Burk)
3. Label de qualité pour les 'bonnes sociétés' (Aharoni)
4. Augmentation de la prise de conscience chez les hommes d'affaires (Kaul)
5. Élargissement de la connaissance sur la signification de l'engagement – comme la prise de conscience par rapport au volontariat des employés, la création d'un département ou la nomination d'une personne qui sera responsable du traitement du sujet. (Harish)

Commercialisation de M.A.A.L.A:

1. Fondation d'un noyau grâce à des connaissances personnelles, un ami amène un ami (Rozen).
2. Création 'un contact fixe après la première rencontre (Harish).

Fonctionnement:

1. Présentation de la particularité de l'organisation. Détermination d'un credo (Kaul).
2. Il est nécessaire d'accrocher des organismes commerciaux comme le forum directionnel, l'union des industriels, le Centre israélien de gestion.
3. M.A.A.L.A en tant que facteur professionnel d'assistance qui travail en partenariat (Aharoni).
4. Mettre l'accent sur le côté commerciale (Harish).

Conclusion

1. Il est nécessaire de se réunir après le congrès B.S.R et d'examiner la possibilité de faire venir Sever pour qu'il participe au congrès.
2. Envoyer le compte rendu de la réunion à plusieurs personnes afin qu'elles puissent donner leur avis.

מ.ע.ל.ה - מחויבות עסקים למען החברה בישראל

רח' עשהאל 22, תל-אביב 69083
טל/פקס 03-648-2579

47
47
9 ספחה

ועדה מייעצת - 7 ספטמבר 1998

משתתפים:

1. טלי אהרוני - מ.ע.ל.ה
2. שירה הרצוג - קרן כהנוב
3. יצחק קאול - כלל
4. פרופ' יצחק סוארי
5. צביקה ימיני - צאג
6. יעקב בורק - אוורגרין
7. יוסי רוזן - משאב
8. עו"ד דורי קלגסבלד
9. עו"ד שרונה חריש
10. רוא"ח גד סומך
11. דנה סהר - מ.ע.ל.ה

לא נוכחים: דב לאוטמן, ד"ר יעקב ליפשיץ, שלמה דברת.

פרוטוקול מס' 1 - ועדה מייעצת מ.ע.ל.ה.

נוכחים: יעקב בורק, שירה הרצוג, יוסי רוזן, יצחק סוארי, יצחק קאול, צביקה ימיני, שרונה חריש, עו"ד בוזיי הרצוג, עו"ד דורי קלסגבלד

חלק א' - פרזנטציה

1. רקע על הקמת מ.ע.ל.ה.
2. תיאור המצב בעולם ובארץ
3. מחויבות חברתית של עסקים - במינוחים עסקיים
4. התייחסות ספציפית לנעשה במיגור העסקי בארץ
5. BSR
6. מ.ע.ל.ה - מידע על הארגון, מטרותיו וכלים ליישום
7. נושאי הדיון - מיצוב, מדדים ותפקידי הועדה המייעצת

חלק ב' - דיוןפירוט המעורבות החברתית של חברות חברי הועדה

יעקב בורק - תרומה כספית
יוסי רוזן - תרומה כספית ישירה ולא דרך ארגונים. פעילות בסביבה הסמוכה למפעלים בדרך של ספורט, פארק מדע ובי"ח.
יצחק קאול - תרומה כספית לחינוך (אוני ת"א - ביי"ס למנהל עסקים), לאומנות, לאגודה למלחמה בסרטן. בשנים האחרונות יש החלטה לרכז פעילות עם האוניברסיטה. יוצא לדרך פרויקט של מגורי סטודנטים בשכונת מצוקה.
צביקה ימיני - חבר ב-B.S.R, מעורבות גבוהה לעובדי החברה. הפרשת 2% מרווחי בעלי המניות וחלוקתם לעובדים.

האם יש קיום למ.ע.ל.ה.?

חריש: דרוש מידע יותר קונקרטי לגבי משמעות מ.ע.ל.ה.
 השוני בין פעילות דור שלום לפעילותה העתידית של מ.ע.ל.ה.
 טליה אהרוני: מ.ע.ל.ה רוצה להיות יועצת למיגור העסקי.
 שירה הרצוג: בדיקת הצורך בפיתוח מוצרים ושירותים המיועדים לגופים העסקיים בלבד.
 העמדת גורם לצד העסקים מול המבקשים הרבים.

תחומים ונושאים שעל מ.ע.ל.ה לעסוק:

1. שינוי המיסוי בארץ (בורק)
2. דירוג ארגונים שייקל על הגופים העסקיים (בורק)
3. תו איכות ליחברות טובות (אהרוני)
4. האדרת המודעות בקרב אנשי העסקים (קאול)
5. הרחבת היידע לגבי משמעות המחויבות - כמו מודעות להתנדבות עובדים, הקמת מחלקה או מינוי אדם שיהיה אחראי לטיפול הנושא. (חריש)

שיווק מ.ע.ל.ח.:

1. הקמת גרעין דרך קשרים אישיים, חבר מביא חבר. (רוזן)
2. יצירת איש קשר קבוע לאחר הפגישה ראשונית (חריש)

דרכי פעולה:

1. הצגת ייחודיות הארגון. הגדרת אני מאמין (קאול)
2. יש לרתום גופים עסקיים כפורום המנהלים, התאחדות התעשיינים, המייל. (קאול)
3. מ.ע.ל.ח. כגורם מקצועי ומסייע, שעובד בשיתוף (אהרוני).
4. לשים דגש על הצד העסקי (חריש)

סיכום

1. יש לעשות מפגש לאחר הכנס של B.S.R ולבדוק אפשרות להביא את סבר, שישתתף בכנס.
2. לשלוח לאנשים סיכום של הישיבה ואפשרות להביע את דעתם.

Annexe 10

Annexe 10 : Séminaires MAALA

| Année | Titre du séminaire | Principaux intervenants | | Sujets principal/ session | Remarques |
|-------|---|---------------------------|---|--|---|
| 2000 | Première conférence sur les relations commerciales - sociales | Intervenant | Fonction | <ul style="list-style-type: none"> Recrutement de la communauté de commerce pour une implication pour la communauté avec une attitude de Responsabilité Sociétale des Entreprises, avec le partenariat du bureau du premier ministre avec une tendance à créer une solidarité sociale en vue de réduire les fossés de la société israélienne et contribuer à construire une société démocratique, égalitaire et pacifiste. Les manières d'encourager et de retirer les obstructions que rencontrent les sociétés pour un investissement social. Investissements sociaux en tant que tremplin de croissance commerciale. | Après les interventions, se tiendront des panels simultanés sur les sujets suivants: <ul style="list-style-type: none"> Panel éducation présidé par le ministre de l'éducation Panel environnement présidé par le PDG du ministère de l'environnement Panel services sociaux présidé par le PDG du ministère des services sociaux Session concluante dirigé par Maitre Uri Saloni président de Variety Israel |
| | | Ehud Barak | Premier ministre | | |
| | | Ran Cohen | Ministre de l'industrie et du commerce | | |
| | | Oded Tira | Président du syndicat des industriels | | |
| | | Danny Gilerman | Président de l'Union des bureaux de commerce | | |
| | | Helena Glazer | PCA du secteur de volontariat et des associations à but non lucratif | | |
| | | Alan Christi | PCA de l'association des commerces pour la société dans l'UE; directeur des relations extérieures et publiques de "Levi's" | | |
| | | Eliezer Yahari | PDG de la fondation NIF | | |
| | | Rafi Eloul Dov Lautman | Promoteur du projet "pour la communauté de tout cœur" – conseiller du premier ministre pour les affaires sociales PCA de la compagnie Delta Galil, président du comité directeur commerce et communauté et membre du comité consultatif de M.A.A.L.A | | |
| | | Oscar Abu-Razak | Surintendant en chef aux impôts | | |
| 2001 | La seconde conférence annuelle: commerce et société israélienne | Steeve Hilton | PDG de la société britannique Good Business | Beyond philanthropy: social solutions for business objectives | |
| | | Mina Zemah | Chef de l'Institut de recherche "Dahaf" | Les attentes des consommateurs en Israël face aux entreprises de commerce, dans le | |

| | | | | |
|--|---|--|--|---|
| | | | domaine de l'implication sociale. | |
| | Silvan Shalom | Ministre des finances | | |
| | Moshé Teoumim (directeur de session) | PCA de GITAM BBDO | | |
| | Yossi Rozen | PDG de la Société pour Israël | Panel de PDG sur le sujet: "responsabilité sociale des commerces en période de crise". | |
| | Ofra Strauss | PCA du groupe Strauss Elit | | |
| | David Granot | PDG de la banque Habenukmi Harishon | | |
| | Ilan Gilon | Membre de la Knesset | Session A – | L'intégration de personnes à handicaps dans les emplois |
| | Maitre Ariela Ofir (directrice de session) | Représentant de l'égalité des droits aux handicapés | | |
| | Ronit Fishman | PDG des réseaux Fishman | | |
| | Shirli Cantor | Directrice des relations communautaires Fishman entretiens | | |
| | Ronen Nissenbaum | PDG de l'hôtel David Intercontinental | | |
| | Arié Heilweil | PDG de Leumi-card | Session B – | L'implication sociale en tant que tremplin de différenciation dans la concurrence commerciale |
| | Haim Romano | Sous directeur de Partner | | |
| | Maitre Ali Haider | Directeur de l'association Sikkuy | Session D – | L'implication sociale des entreprises dans le secteur arabe |
| | Tamim Yasein | Directeur de la société de gaz Obek et membre du club des hommes d'affaires arabes en Israël | | |
| | Mussa Hassdia | Directeur du journal kul al arab | | |
| | Païsel Hatoum | Directeur du secteur des affaires Cellcom | | |
| | Ron Lubach | Directeur de Liheman Barderas Israël et PCA de YRF | Session E – | La réduction des fossés en éducatons – mission nationale et challenge commercial |
| | Shlomo Dovrat | Partenaire en chef de Carmel Wintchers | | |
| | Eli Lazar | Sous directeur de Tower semi-conducteurs | | |

| | | | | | |
|---|------------|--|--|--|--|
| | | Myriam Steinitz | Développement commercial Check Point | | |
| *** il n'y a pas eu de séminaire en 2002 | | | | | |
| 2003 | | Yaron Baron | Sous directeur commercial et ventes Globes | Sujet | Remarques |
| | | Yakov Burk | PCA d'Evergreen investissements | Etat des affaires actuelles | |
| | | Jeff Shwartz | PDG de Timberland mondiale | Leadership commercial et responsabilité sociale – Investissement ou altruisme | |
| | | Ariel Sharon | Premier ministre | | L'éducation comme puissance nationale |
| | | Mme Limor Livnat | Ministre de l'éducation | | |
| | | Yair Hazan | Maire de la ville d'Ofakim | Discours d'ouverture | |
| | | Prof. Victor Lavi | Université hébraïque | La contribution de l'éducation et sa qualité, à l'individu et à la société | |
| | | Nir Bareket | Fondateur de BRM | Gestion avancée dans le système éducatif en Israël Exemple de Jérusalem | |
| | | Uri Yoguev (directeur de session) | Responsable des budgets, ministère des finances | Panel: les challenges de l'avenir – les affaires, le régime et la communauté Promotion de partenariats intersectoriaux dans le but de resserrer les liens sociaux – programme du ministère du premier ministre. Les maires présentent des projets communs dans un élan de croissance. | |
| | | Ruth Ralbag | Service bancaire au détail et commerciale, la banque HaBenleumi | Leadership commercial et responsabilité sociale – vision ou réalité Des commerces parlent de leur implication dans des projets sociaux dans différents domaine | Sessions parallèles: Session 1 |
| | | Uri Shanar | Président de la chaîne Keshet | | |
| | | Avi Berger | Partenaire directeur PWC Kesselman et Kesselman | | |
| | Ziva Patir | PDG de l'institut des normes israéliennes | Audition publique: les normes sociales israéliennes, peut-on déterminer des critères objectifs à la responsabilité | Session 2 | |
| | Ran Cohen | Membre de la Knesset | | | |

| | | | | | |
|------|-----------------------------------|--|--|--|--|
| | | Expert comptable Ygal Guzman | Partenaire BDO Ziv Haft | sociale des commerces. | |
| | | Lilach Sigan (directrice de session) | Editrice market share Globes | Le lien entre les valeurs d'une marque et les affaires et la communauté | |
| | | Intervenant | Fonction | Sujet | |
| 2004 | Commerces et société en Israël | Ehud Olmert | Ministre de l'industrie et du commerce | Ouverture | remarques |
| | | Yakov Burk | PCA d'evergreen partners ltd. et président de la leadership des affaires de Maala | | Plenum d'ouverture: des tendances en progrès dans le monde dans le domaine de la responsabilité sociétale |
| | | Ami Even | PDG de Globes | | |
| | | David Greyson | Administrateur de l'organisation BITC, spécialiste mondial du domaine de responsabilité sociétale des entreprises | Occasions et gestion de risques dans l'économie globale, par la responsabilité sociale des entreprises | |
| | | Ron Guttman | Président d'Unilever Israël: politique global de réalisation locale | | |
| | | Rami Guzman | Sous directeur financier Motorola Israël | Comment cela marche-t-il vraiment? Assimilation et application d'un code éthique dans la société | |
| | | Tami Zilberg (directrice de session) | Editrice et journaliste au journal Globes | | Session 1 Le code éthique: la génétique de la responsabilité (avec le partenariat de Shvil) |
| | | Gad Soan | PDG du syndicat des sociétés publiques | | |
| | | Noga Kinan | PCA du forum CFO | | |
| | | Maitre Daniela Gorani | Consultante juridique, autorités israéliennes des valeurs boursières | | |
| | | Juge (à la retraite) Shlomo Shoam | Délégué des générations à venir à la Knesset | | Session 2 Développement durable – un bien |
| | | Dorit Slinger | PDG de 'Maalot' société | | |

| | | | | | |
|------|--------------------------------------|--|---|---|--|
| | | | Israélienne de gradation des valeurs boursières Ltd. | | ou un fardeau? |
| | | David Greyson | Administrateur de l'organisation BITC, spécialiste mondial du domaine de responsabilité sociétale des entreprises | | Session 3 La taille ne détermine pas: responsabilité sociale dans les petits et moyens commerces |
| | | Sibil Goldfeiner | PDG des chaînes de mode Comme il faut | | Session 4 L'augmentation du taux de déclaration sociale |
| | | Expert comptable Nir Zekhlinski | Partenaire et directeur du département professionnel du département Social Accountability à Ziv Haft BDO | | |
| 2005 | Commerce et société en Israël | Sir Ronald Cohen | PCA de la fondation Ipex | "Wealth, poverty and the Private Sector" | |
| | | Yakov Burk (président de session) | PCA de Maala et fondateur d'evergreen | La capacité de la société à gérer ses influences sociales en fait-elle un facteur significatif de la réussite financière? | |
| | | Ronit Harel-Ben Zeev | Sous directrice en chef, directrice du département économie de la bourse des valeurs | Comment traduire les capacités de développement commercial – en faveur du développement sociale-communautaire? Et est-ce la responsabilité des commerces de s'occuper du développement des communautés qui les entourent? | Session 1 Le marché des capitaux en Israël se trouve-t-il au bord d'une révolution sociale? |
| | | Roy Varmos | PDG de Psagot Fonds de placement | | |
| | | Patrick Levy directeur de session | Directeur des relations clientèle et consultant en commerce, Shatil | | Session 2 "relations communautaires - la contribution des commerces crée-t-elle un changement?" |
| | | Dr Micky Haran | PDG du ministère de l'environnement | | Session 3 Dialogue vert – trois secteurs pour un environnement |
| | | Maitre Alona Shefer (Caro) | PDG de Haim vesviva | | |
| | | Yoel Pladsho | PDG de Nesher | | |
| | | Eli Hoter | Sous directeur des ressources humaines de la banque Discount | Conférence de clôture: la politique d'emploi et la responsabilité des | |
| | | Ran Melamed | Second au PDG de l'association | | Plenum de clôture: tout est les gens – responsabilité dans le milieu |

| | | | | | |
|---|--|------------------------------------|---|--|------------|
| | | | Yedid – Centre des droits dans la communauté | directeurs au 21 ^{ème} siècle en Israël | du travail |
| | | Michal Rave | Journaliste à Globes | | |
| | | Amir Peretz | PCA du nouveau syndicat des travailleurs | | |
| | | | *Avec le partenariat de: Tzionout 2000, Good Vision, l'Institut Venezia pour la puissance d'organisation, Ben Tov Herman, publicité sociale | L'espace sociale – des groupes d'apprentissage et de discussion, concentrés sur le sujet des affaires et de la société | |
| il n'y a pas eu de séminaire en 2006 | | | | | |
| 2007 | Congrès Maala 2007 – Sommes-nous des leaders? | Shimon Perez | Président de l'Etat d'Israël | Discours | Remarques |
| | | Talia Aharoni | Fondatrice et PDG de Maala | Du don à la responsabilité significative Présentation de l'axe du développement de la responsabilité sociétale et environnementale en Israël et dans le monde | |
| | | Tzvi Ziv | PDG de la banque Hapoalim, PCA entrant de Maala | La responsabilité comme valeur commerciale La responsabilité sociétale et environnementale en tant que partie de l'activité centrale quotidienne du secteur commerciale | |
| | | Stanley S. Litow | Vice President, Corporate Citizenship and Corporate Affairs, President, IBM International Foundation | The Globally Integrated Enterprise: At the intersection of business and society | |
| | | Ofra Strauss | PCA du groupe Strauss | Responsabilité sociétale dans les affaires – des points de réflexion | |
| | | Dana Weiss (directrice de session) | | Les dirigeants du marché concernant la responsabilité model 2007 Quel est le rôle social et environnemental des dirigeants commerciaux face à la | |

| | | | | | | |
|--|--|---------------------------------------|---|--|---|---|
| | | | | réalité israélienne actuelle? | | |
| | | Amos Shapira | PDG de Cellcom | Que pensent les directeurs d'Israël sur leur responsabilité sociétale? | | |
| | | Maxine Pesberg | PDG d'Intel Israël | | | |
| | | Avi Berger | Partenaire directeur de PwC spécialement pour le congrès Maala | Présentation et analyse des résultats de la grande enquête sociale des directeurs d'Israël concernant la responsabilité sociétale en comparaison avec leurs confrères dans le monde. | | |
| | | Membre de la knesset Itzhak Herzog | Ministre des affaires sociales | De la politique sociale nationale et responsabilité commercial en Israël *dialogue | | |
| | | Galia Maor | PDG de la banque Léumi | | | |
| | | Avri Gilad (directeur de session) | | Un pour 100 Un autre regard sur la question de l'identité de la responsabilité sociétale de la génération des futurs directeurs | | |
| | | | | Réception festive: lancement de l'encyclopédie de la responsabilité Sociétale des entreprises et compte rendu social | | |
| | | | Intervenant | Fonction | sujet | |
| | | 2008 | Congrès MAALA – 2008 prenons nos responsabilités Quel est l'impact de la crise financière sur notre responsabilité? | Tzvi Ziv | PCA de Maala, PDG de la banque Hapoalim | Ouverture un regard vers la prochaine décennie |
| | | Talia Aharoni | Fondatrice et PDG de Maala | RSE à l'épreuve du temps | | |
| | | Jerry Grinfeld | Fondateur de Ben & Jerry | Réalisation de la prévision sociale comme stratégie commerciale | | |
| | | Gil Bar (directeur de session) | Partenaire, département de gestion de risque, groupe de consultation Ernest and Yang | Live talk-back Que pensent les participants du congrès des challenges auxquels font face les commerces en Israël? | | |
| | | Pamela Pasman | Vice présidente de Microsoft | Un regard sur le monde concernant la RSE | | |
| | | Dorit Slinger (directrice de session) | PDG de S&P Maalot | Les valeurs testées par l'économie – un débat contemporain sur la signification d'une économie responsable | | |

| | | | | | |
|-----------|--|--|--|--|--|
| 2009 | Est-ce que et comment les entreprises sont en mesure de faire avancer les objectifs nationaux d'Israël? | Gadi Lassin | Président du groupe Strauss et président du syndicat des industries alimentaires | Israël sans déchets gestion des déchets comme ressource commerciale | |
| | | Maitre Tzipi Isser Itzik | PDG de Adam Teva Vedin | | |
| | | Galit Cohen | Chef du département de la politique environnementale, ministère de l'environnement | | |
| | | Prof Avishai Braverman | Ministre des affaires de minorités | | |
| | | Prof. Yossi Tamir (directeur de session) | PDG de Tevet | Le cycle de l'emploi la promotion de l'emploi des populations | |
| | | Ika Abarbanel | Sous directeur des ressources humaines, Teva | Santé et transparence l'influence des commerces sur la santé du consommateur | |
| | | Dr Ines Said | Directeur de Galil Software | | |
| | | Karnit Flug | Directrice du département de recherche, banque Israël | | |
| | | Motti Keren | PCA et PDG d'Uniliver Israël | | |
| | | Galia Maor | PDG de la banque Léumi | Régime sociétal régularisation indépendante comme base de confiance du public | |
| | | Ygal Guzman | PCA executif Ziv Haft PCA du bureau de comptabilité BDO | Cérémonie de remise du prix Maala compte rendu de RSE pour les années 2007-2009 | |
| | | Talia Aharoni (directrice de session) | Fondatrice de Maala | | |
| | | Rav Shay Peron | PDG du mouvement "Hakol 'hinoukh" | Tout est dans l'éducation l'implication commerciale dans l'amélioration de l'éducation en Israël | |
| | | Dov Lautman | | | |
| | | Dr Jonathan Kolodny | PDG de McKinsey Israël | | |
| Keren Tal | Directrice du lycée Rogozin, Tel-Aviv | | | | |

| | | | | | | |
|------|--|--|---|---|---------------------|--|
| 2010 | Congrès Maala 2010 – Congrès pour la responsabilité des entreprises | Ofra Strauss | PCA du groupe Strauss, PCA de Maala | | | |
| | | Momo mMahadav | PDG de Maala | Les signaux avant coureur d'un bond en avant | Session d'ouverture | |
| | | Roni Hizkiyahu | Le Contrôleur des banques | | | |
| | | Zion Kenan | PDG de la banque Hapoalim | | | |
| | | Galia Maor | PDG de la banque Léumi | | | |
| | | Cérémonie de remise de la médaille Maala 2010 aux sociétés israélienne qui ont rejoint UN Global Compact Galia Maor médaille de projet de vie, Talia Aharoni, fondatrice de "Maala" Félicitations de: Zvi Ziv, PCA de Maala sortant | | | | |
| | | Dr Micky Haran | PCA du comité pour l'environnement, partenariat Tel- Aviv Los Angeles | | | |
| | | Diversité de l'emploi – atelier expérimental sur l'emploi multiculturel (établi par le forum de diversité à l'emploi, fondé par Tevet) | | | | |
| | | Cécile ORTUEB | Strategy Lead, Sustainability, Kimberly Clark International | | | |
| | | Aidan Fitzpatrick | Ireland Northern Commission for Equality | | | |

Annexe 11

FORUMS

| | Date | Participants | Intervenant/e principal/e | Sujet/s principal/aux | Divers (présentation, film etc) |
|------|--------------|---|--|--|--|
| 2000 | Septembre | Forum de directeurs des relations communautaires 1 | Mr David Greyson, spécialiste mondial dans le domaine, ex PCA de l'organisation britannique des commerces dans la communauté Business in the Community | Nouvelles tendances de gestion de relations communautaires des commerces | |
| | Novembre | Forum de directeurs des relations communautaires 2 | Guiora Ayalon, l'Institut pour un leadership de qualité | Vers un changement dans les organisations Faire face aux oppositions à l'idée de RSE | |
| 2001 | Janvier | Forum de directeurs des relations communautaires 3 | Eric Young, Canada | Comment choisir une mission sociale? | |
| | Mars | Forum de directeurs des relations communautaires 4 | Bob Dunn, président de BSR, ex vice président des relations communautaires de la société Levi's | Apprendre grâce à l'expérience des leaders Adaptation du savoir et de l'expérience du monde des affaires américain pour les besoins de la communauté des commerces israélienne | • Présentations et projets, expériences des membres du forum |
| | Mai | Forum de directeurs des relations communautaires 5 | Rebecca Klein Dr Noam Gressel | La responsabilité environnementale en tant que tremplin à la réussite commerciale | |
| | Septembre | Forum de directeurs des relations communautaires 6 | Prof. Anié Koop, directeur du Centre israélien de recherche sociale | La scène sociale en Israël comme base d'investissement commercial | |
| 2002 | Janvier 2002 | Forum 7 Changement du nom du forum: Forum Maala RSE | Rahel Liel, PDG de Shatil | Le rôle des organisations dans le changement social | Présentation de sources d'information d'organismes sociaux. Partenariat de Maala+ Shatil |
| | Avril 2002 | Forum 8 – directeurs de relations communautaires avec le partenariat du club de commercialisation | Steve Hilton "GoodBusiness" uk Ilana Reichman – ajouter le nom de la société | Commercialisation sociale comme tremplin dans la concurrence commerciale | Partenariat commerces communauté: Avantages |

| | | | | | |
|--|-----------|---|--|--|--|
| | | avancée du Centre israélien de gestion | | <ul style="list-style-type: none"> Des solutions sociales pour faire avancer la réussite commerciale La maturité du marché israélien à la commercialisation sociale | commerciaux – solutions communautaires – 3 scénarios de présentation et débat 1. Variété - Keshet: Uri Salonim – Yohanan Tsangan 2. Strauss – Kobi Levy, PDG 3. Fishman entretiens – handicapés et infirmes: Yaron Baron, sous administrateur commercial Globes – "Bekol" trouble de l'audition et de la parole. |
| | Juin 2002 | Forum 9 + directeurs de ressources humaines | Panel de spécialistes: Shay Ofir – administrateur de l'unité de logistique – Strauss alimentation fraîche Ziv Wismonsky – administrateur de ressources humaines, Tamar Lazar – directrice des communications internes et affaires sociales – Cellcom Avi Ganon – chef d département administratif – société Rotem Amfert Negev du groupe produits chimiques Israël Yehuda Porat – administrateur des ressources humaines – Motorola Ahuva Marciano – directrice des relations communautaires - Intel | Motivation des employés au volontariat – les avantages commerciaux, sociaux et personnels <ul style="list-style-type: none"> Volontariat des employés: <ul style="list-style-type: none"> Pourquoi est-ce avantageux pour le commerce? Comment motiver vos employés à effectuer des activités de volontariat? Comment récompenser un employé qui se fait du volontariat? | |

| | | | | | |
|------|---------------|---|--|--|--|
| | Octobre 2002 | Forum 10 avec le partenariat de la cinémathèque de Tel-Aviv | | Vision et mission comme pilote de responsabilité sociale des entreprises Film, scénario et débat | Projection de courts métrages |
| | Décembre 2002 | Forum 11 + organisation sociales | Équipe de MAALA | Sujets sociaux urgent résultants de la crise économique: la faim, la pauvreté, le chômage. Débat sur le dilemme entre réponse immédiate à la crise ou programmes sociaux à long terme | |
| 2003 | Janvier 2003 | Forum MAALA12 | Expert Comptable Shirli Shaked | Social Accountability and CSR Reporting | |
| | Mai 2003 | Forum MAALA13 | Bill Boler, consultant spécial du vice ministre britannique pour les affaires de développement socio-économiques et directeur du secteur de commercialisation développement de l'organisation britannique BITC (Business in the community) | Développement communautaire – économique Community Economic Development | |
| | Octobre 2003 | Forum MAALA14 | L'équipe de MAALA Dr Avshalom Adam | Pour les 5 ans de Maala Éthique dans les affaires | |
| | Décembre 2003 | Forum MAALA15 RSE et directeurs d'organisation sociale | Shira Herzog PDG de Fondation Kahanov Pini Camery Second au PDG de Strauss, directeur RSE | Partenariat affaires- communauté: occasions et inégalités sociales • Evolution d'un changement social, partenariat entre commerces, gouvernement et organismes sociaux • Strauss 2003- vision de la responsabilité sociale | • Discussion en tables rondes • "une société photographie une société" exposition de photographies du monde de l'implication sociétale des commerces en Israël |
| 2004 | Février 2004 | Forum MAALA16 | Dr Zeev Wormbrand – PDG de Shiruté Briut Clalit PDG d'Osem | Responsabilité commerciale envers la santé publique | |
| | Avril 2004 | Forum MAALA17 | SUE ADKINS Directrice du département de commercialisation social de | Cause related Marketing • Qu'est ce que "la commercialisation avec un objectif social"? | • Présentation de découvertes de recherches |

| | | | | | |
|------|----------------|--|--|---|---|
| | | | | transformée • Développement honnête des médicaments • Privauté des informations | |
| 2005 | Mars 2005 | Forum MAALA 20 pour directeurs de RSE et directeurs de chaînes d'approvisionnement | Muriel Johnson, Angleterre Spécialiste de gestion de questions éthiques dans la chaîne d'approvisionnement, jusqu'à récemment, Social Compliance manager de la société Marks & Spencer Delta textile - nom | Gestion de la chaîne d'approvisionnement Analyse de scénario et partenariat entre le client de Mark&Spencer et le fournisseur – Delta textile Analyse de crises dans la chaîne d'approvisionnement | Présentation de code de démarche et communication avec le fournisseur: Marx code gestion fournisseur – Delta usine de fabrication en Egypte |
| | Décembre 2005 | Forum MAALA 21 avec la participation des organisations | Équipe de MAALA | "salle à manger employés" – Discussions sur les questions sociales qui occupent l'esprit des commerces en Israël | |
| 2006 | Septembre 2006 | Forum MAALA 22 directeurs RSE et organismes sociaux | Discussion en tables rondes | Les responsabilités sociales des commerces pendant la guerre dans le nord et après | |
| 2008 | Avril 2008 | Forum MAALA 23 avec la participation de "initiatives de la fondation Avraham" | Mohamed Darawsha – PDG partenaire | Les relations communautaires dans le secteur arabe | |
| | | Forum MAALA 24 directeurs RSE reçoit la banque Hapoalim | Avraham (Berry) Bar-Ilan, directeur RSE, banque Hapoalim | Création d'un système de gestion de responsabilité sociale dans un grand organisme employant 12000 personnes. | |
| | 30.12 | Rencontre de collègues – dilemmes juridiques dans la RSE | Maitre Mike Avner- vice président secrétaire de société et directeur RSE du groupe Strauss Maitre Muriel Matalon – partenaire directeur Gornitsky et Co avocats | Relation réciproque entre la RSE et le conseil juridique, dans le domaine de l'éthique, le régime des entreprises et le compte rendu socio-environnemental • Les challenges du domaine de la RSE (découverte volontaire) au conseil juridique. Élargissement de la fonction: au conseil général, gestion de risques, l'avis du public et l'attente à la réputation et le dommage estimé, les exigences représentatives concernant le manque de | |

| | | | | | |
|------|-------|---|--|---|--|
| | | | | transparence. Elargissement de la responsabilité des administrateurs selon la loi des sociétés – si elle s'applique aux administrateurs alors bien sur également au conseiller juridique | |
| 2009 | 25.2 | Forum MAALA 25 directeurs de RSE dans des sociétés globales, accueil d'IBM | Table ronde: directrice RSE: IBM; TEVA; INTEL | Global Compact et la gestion globale de liens communautaires <ul style="list-style-type: none"> • Les dilemmes de Teva concernant les liens communautaires globaux • Relations entre le siège social en Israël et les branches. Les limites et les surfaces libres | Présentation d'outils de gestion de liens communautaires globaux |
| | 30.12 | Forum MAALA 26 directeurs de RSE et conseillers juridiques Accueil de Strauss | Maitre Mike Avner- vice président secrétaire de société et directeur RSE du groupe Strauss Maitre Muriel Matalon – partenaire directeur Gornitsky et Co avocats | Dilemmes juridiques dans la RSE Liens réciproque entre RSE et conseil juridique, dans le domaine de l'éthique, le régime d'entreprise et le compte rendu soci-environnemental | |
| 2010 | 18.4 | Groupe de travail emploi | Dr Sigal Shelah, Tevet, Joint Israël | Emploi de population diversifiée sur le marché du travail en Israël <ul style="list-style-type: none"> • Politique de l'emploi • Le marché israélien, croissance et vision de l'avenir • De la pauvreté, l'inégalité et l'emploi • Outils gouvernementaux pour encourager l'emploi et la croissance • Que faire pour faire progresser les pourcentages d'emploi dans les sociétés? Exemples d'outils, besoins, obstacles et occasions.... | |
| | 10.5 | Forum 28 collègues de Maala Invité Strauss | Derech Yach SVP, Global Health Policy | RSE et santé de l'alimentation <ul style="list-style-type: none"> • Santé publique comme objectif national • La santé c'est le "nouveau vert" • La mode de l'alimentation saine dans le monde occidental • Les sociétés d'alimentation et de pharmaceutique en Israël | |

| | | | | | |
|--|-------|---|---|--|--|
| | 26.5 | Forum 29 collègues de Forum Maala Invité HP | Un Kogan, hp | • Utilité commerciale RSE dans la chaîne d'approvisionnement <ul style="list-style-type: none"> • Conditions de travail et environnement de travail • Le respect des lois et des règles, éthique et prévention de la corruption • Environnement • Processus de gestion de chaîne d'approvisionnement responsable | |
| | Juin | | Shelly M. Esque Vice présidente des relations extérieures à Intel mondial Dr Yossi Inbar, PDG du ministère de l'environnement Adar Raphi Reish, directeur de département supérieur de construction, Directeur de programme, ministère de l'intérieur | L'orientation de la construction écologique en Israël Les challenges de la durabilité mondiale | |
| | 28.7 | Forum 31 collègues de Maala | Noga Lev Zion, membre de GREENEYE (déléguée du CDP en Israël) | Émission de gaz à effet de serre – dispositif de compte rendu <ul style="list-style-type: none"> • Tendances mondiales • Système d'enregistrement et de compte rendu d'émission de gaz à effet de serre en Israël | |
| | 28.12 | Rencontre entre nouveaux collègues | Équipe Maala | Les pierres angulaires de la gestion de RSE <ul style="list-style-type: none"> • Rôle de directeur RSE • Construction d'une stratégie RSE • Positionnement de la situation actuelle | |

Annexe 12 : Questionnaire classification Maala 2003.

13 mars 2003

À l'attention de
Directeur des finances

Objet: classification de Maala pour la responsabilité sociale

Ces dernières années, l'implication des commerces dans l'activité sociale est devenue un outil de gestion appliqué par de nombreux commerces. De cette manière, les commerces prennent part à l'amélioration de la société dans laquelle ils agissent, d'une part, et ils utilisent les avantages commerciaux latents de l'implication sociale, d'autre part.

Suite à la modification de la réglementation 10 du règlement des titres – les déclarations périodiques et immédiates selon lesquelles le conseil d'administration inclura également les détails concernant les donations de l'entreprise, l'organisation Maala – engagement des commerces à la société en Israël – publiera cette année pour la première fois, dans les journaux "Haaretz" et "Globes", la classification des activités sociales et les donations des sociétés publiques comprises dans l'index Tel-Aviv 100 de la bourse de Tel-Aviv. "La classification Maala" se basera sur les déclarations financières des sociétés et sur vos réponses au questionnaire ci-joint. La classification, qui sera publiée en débute avril 2003 dans "Globes" et dans "Haaretz", fournira au public en Israël des informations concernant le degré de responsabilité sociale de ces mêmes entreprises.

Afin de nous aider à classifier votre entreprise de la manière la plus précise, nous vous remercions de bien vouloir répondre au questionnaire ci-joint et de nous le renvoyer, au plus tard le 20 mars 2003 à Maala – engagement des commerces à la société en Israël, 10 Kehilat Venezia, Tel-Aviv 69400, ou par fax au numéro 03-6496829.

Cordialement,

Talia Aharoni, Directeur général

Questionnaire de "classification Maala"

- a. De quelle somme la société a-t-elle fait don en 2002, selon le détail suivant:
1. Don monétaire – en n.i.s _____
 2. Don en valeur monétaire (coût de produits/services qui ont été alloué et/ou coût du temps de volontariat dans la communauté) – en n.i.s

- b. Pour les sociétés dont le bénéfice avant impôts est de moins de 5% du chiffre d'affaire –
Quel est le chiffre de vente déclaré sur les comptes rendus financiers de la société en 2002, en n.i.s

Pour les sociétés dont le bénéfice avant impôts est de plus de 5% du chiffre d'affaire –
Quel est le chiffre de vente déclaré sur les comptes rendus financiers de la société en 2002, en n.i.s

- c. Les employés de la firme se portent-ils volontaires pour des activités sociales?
Oui/ non (entourez la bonne réponse)
Si votre réponse est oui – décrivez les activités et mentionnez le nombre d'employés, combien d'heure hebdomadaire et la volontariat est-il effectué sur le compte de la société ou des employés.

- d. Y a-t-il dans la société une personne responsable du domaine de la responsabilité sociale?

Oui/ non (entourez la bonne réponse)

Si la réponse est oui – citez son nom, son grade (y compris s'il fait partie de la direction) et le pourcentage de son poste dédié à cette tâche.

La société a-t-elle une politique/stratégie sociale rédigée?

Oui/ non (entourez la bonne réponse)

Si la réponse est oui – veuillez joindre le document en question

Si la réponse est oui – décrivez de quelle manière l'application de cette politique est elle garantie?

_____ La société a-t-elle un certificat de conformité aux normes ISO 14001 concernant la gestion environnementale?

Oui/ non (entourez la bonne réponse)

Si la réponse est oui – veuillez joindre la copie du certificat

- e. La société a-t-elle un certificat de conformité aux normes ISO 9000 concernant la gestion de la qualité?

Oui/ non (entourez la bonne réponse)

- f. La société a-t-elle un certificat de conformité aux normes israéliennes 4481 ou aux normes ISO 18000 concernant la gestion de sécurité et d'hygiène de l'emploi?

Oui/ non (entourez la bonne réponse)

Si la réponse est oui – veuillez joindre la copie du certificat



מ.ע.ל.ה

מחויבות עסקים למען החברה בישראל
M.A.A.L.A. business for social responsibility in Israel

נספח 12 שאלון דירוג מעלה

13 במרץ 2003

לכבוד

סמנכ"ל כספים

הנדון: דירוג מ.ע.ל.ה. לאחריות חברתית

מעורבות עסקים בפעילות חברתית הפכה בשנים האחרונות לכלי ניהולי המיושם בעסקים רבים. בדרך זו עסקים לוקחים חלק בשיפור החברה בה הם פועלים מחד, וממצים את היתרונות העסקיים הגלומים במעורבות חברתית, מאידך.

בעקבות תיקון תקנה 10 לתקנות ניירות ערך - דוחות תקופתיים ומידיים, לפיו דוח הדירקטוריון יכול גם פרטים בדבר תרומות התאגיד, ארגון מ.ע.ל.ה - מחויבות עסקים לחברה בישראל - יפרסם השנה הראשונה בעיתוני "הארץ" ו"גלובס" דירוג של הפעילות החברתית והתרומות של החברות הציבוריות הנכללות במדד ת"א 100 של הבורסה בתל אביב. "דירוג מ.ע.ל.ה" יתבסס על הדוחות הכספיים של החברות ועל תשובותיכם לשאלון המצורף. הדירוג, אשר יפורסם בתחילת אפריל 2003 ב"גלובס" וב"הארץ", יספק לציבור בישראל מידע על מידת האחריות החברתית של אותן חברות.

בכדי לעזור לנו לדרג באופן נכון ומדויק את חברתך, נודה לך על מילוי השאלון הקצר המצ"ב ושליחתו חזרה, לא יאוחר מיום 20 במרץ 2003 למ.ע.ל.ה - מחויבות עסקים לחברה בישראל, קהילת ונציה 10, ת"א 69400, או באמצעות פקס מספר 03-6496829.

בברכה,

טליה אהרוני, מנכ"ל

מ.ע.ל.ה – מחויבות עסקים לחברה בישראל

שאלון ל"דירוג מ.ע.ל.ה"

א. מהו הסכום שהחברה תרמה בשנת 2002, לפי הפירוט שלהלן:

1. תרומה כספית – בש"ח _____
2. תרומה בשווה כסף (עלות מוצרים/שירותים שנתרמו ו/או עלות זמן התנדבות בקהילה) – בש"ח _____

ב. לחברות בהן הרווח לפני מס מהווה פחות מ-5% ממחזור המכירות -

מהו מחזור המכירות בדוחות הכספיים של החברה לשנת 2002 בש"ח

_____ לחברות בהן הרווח לפני מס מהווה 5% או יותר ממחזור המכירות -

מהו הרווח לפני מס בדוחות הכספיים של החברה לשנת 2002 בש"ח

ג. האם עובדי הפירמה מתנדבים בפעילות חברתית?

כן/לא (יש להקיף בעיגול)

אם כן – יש לתאר באיזו פעילות, ולפרט כמה עובדים, כמה שעות בשבוע והאם ההתנדבות היא על חשבון הפירמה או העובדים.

ד. האם קיים בחברה אחראי על תחום האחריות החברתית?

כן/לא (יש להקיף בעיגול)

אם כן – יש לפרט את שמו, דרגתו (לרבות האם הוא חלק מהנהלה הבכירה) ואחוז המשרה המוקדש לנושא זה.

ה. האם יש לחברה מדיניות/ אסטרטגיה חברתית כתובה?

כן/לא (יש להקיף בעיגול)

אם כן – יש לצרף את המסמך הרלבנטי.

אם כן – פרטי מהם המנגנונים להבטחת היישום בפועל של מדיניות זו?

ו. האם יש לחברה אישור על עמידה בתקן ISO 14001 בנושא ניהול סביבתי?

כן/לא (יש להקיף בעיגול)

אם כן – יש לצרף העתק מאישור זה.

ז. האם יש לחברה אישור על עמידה בתקן ISO 9000 בנושא ניהול איכות?

כן/לא (יש להקיף בעיגול)

אם כן – יש לצרף העתק מאישור זה.

ח. האם יש לחברה אישור על עמידה בתקן בתקן ישראלי 4481 או בתקן ISO 18000 בנושא ניהול בטיחות וגהות בתעסוקה?

כן/לא (יש להקיף בעיגול)

אם כן – יש לצרף העתק מאישור זה.



mai 2003

Classification de M.A.A.L.A pour la responsabilité des commerces

Quelles sociétés publiques ont excellé en 2002 et quelles sociétés n'ont pas encore entendu parler de leur responsabilité envers la société dans laquelle ils agissent

L'année 2002 fut la seconde année où les sociétés publiques ont du, conformément au règlement sur les titres, rendre compte de leurs contributions dans le rapport du conseil d'administration. Est-ce le rôle des commerces en général et des sociétés publiques en particuliers, de contribuer à des objectifs sociaux? La valeur de la contribution est-elle plus importante lorsqu'elle est effectuée en cachette ou lorsqu'elle est rapportée au public? Les commerces doivent-ils investir des ressources dans le développement d'une politique des questions sociales? Les réponses à ces questions ne sont pas tout à fait évidentes, cependant il semblerait qu'elles préoccupent de plus en plus la communauté des affaires et le public en général. De plus en plus de commerces comprennent aujourd'hui que la responsabilité sociale des entreprises fait partie de la culture commerciale moderne. Elle permet aux commerces de mieux réussir, d'exister et de s'assurer qu'ils ont vers où se développer dans l'avenir. De bons commerces font une bonne société stable. En Israël, comme dans le monde, les commerces commencent à intérioriser le fait que pour qu'ils aient à qui vendre et de quoi vendre et des personnes à employer, ils doivent faire des efforts pour améliorer les infrastructures dans lesquelles ils agissent. Cette infrastructure c'est la société et l'environnement israélien.

Le règlement des titres sur la question des contributions, oblige les sociétés publiques à décrire non seulement la totalité de leurs donations mais aussi la politique de l'entreprise concernant les donations et l'intégration de cette politique dans les commerces de l'entreprise. Cette exigence a une logique de commerce importante car lorsque les contributions et les implications sociales sont planifiées de manière stratégique et gérées de manière professionnelle, elles profitent non seulement à la communauté qui en bénéficie mais également au commerce lui-même: elles sont bonnes pour la réputation de l'entreprise et de la marque, augmentent la loyauté des clients et l'esprit de groupe des employés et permettent à l'entreprise de comprendre et de mieux connaître le public de sa clientèle et de tout ceux qui ont un intérêt dans l'entreprise. Plus d'un tiers des sociétés classifiées cette année par M.a.a.l.a. (présenté ci-contre) ont une ligne de conduite rédigée. Ces données expriment la prise de conscience qui évolue ces dernières années au sein de la communauté des commerces

concernant le concept d'investissement social qui s'exprime par le passage de la contribution suite à la demande, à la contribution volontaire et programmé conformément à la ligne de conduite sociale généralisé de l'entreprise.

Cependant, la conception de responsabilité sociale ne s'occupe pas uniquement de donations. La responsabilité sociale c'est avant tout la gestion du cours du commerce régulier de l'entreprise en se souciant de la responsabilité sociale – envers les employés, la clientèle, les fournisseurs, la communauté et l'environnement. C'est la raison pour laquelle la classification M.a.a.l.a présentée ci-contre, présente également des données concernant la conformité des sociétés aux normes de protection de l'environnement, sécurité et hygiène de l'emploi et gestion de qualité.

La classification de M.a.a.l.a, publié cette année pour la première fois dans les journaux "Haaretz" et "Globes" présente des données concernant des sociétés publiques comprises dans l'index Tel-Aviv 100 de la bourse de Tel-Aviv. Comme cela été mentionné, les sociétés publiques doivent publier dans le rapport du Conseil d'administration, les données financières de la totalité de leurs donations. la classification de Maala présente également un relevé des paramètres supplémentaires montrant l'étendue de la responsabilité sociale de l'entreprise, et parmi ceux-ci – l'application de la politique rédigé de l'entreprise, le volontariat des employés, l'existence d'un responsable de la question sociale dans l'entreprise et la conformité aux normes prouvant l'application de la responsabilité sociale dans le courant des affaires.

Toutes les sociétés publiques comprises dans l'index Tel-Aviv 100 ont été invité à remplir un questionnaire concernant la nature de la responsabilité sociale. Les entreprises qui ont rempli les questionnaires ont été incluses dans la classification Maala basée sur les déclarations des entreprises dans le cadre du questionnaire et de leurs comptes rendus financiers. En plus de la classification Maala, sont présentées les données des contributions de toutes les entreprises de l'index Tel-Aviv 100, telles qu'elles en ressortent des rapports des conseils d'administration et des rapports financiers des entreprises.

Presque toutes les sociétés comprises dans la classification et qui ont une politique sociale écrite, accompagnent leurs donations d'une implication active de la direction et des employés – elles pratiquent des activités de volontariat des employés et nomment un responsable dans l'entreprise pour les questions de responsabilité sociale. Et elles ne sont pas seules – des entreprises qui n'ont pas encore rédigé de ligne de conduite pour leur société, sont également partenaire de cette normes qui prend forme – **près de 70% des entreprises de la classification de Maala pratiquent des**

activités de volontariat des employés et près de 75% des entreprises de la classification de Maala ont nommé dans l'entreprise, un responsable des questions de responsabilité sociale.

Le critère habituel dans le monde pour vérifier les contributions des sociétés est les donations par rapport au bénéfice et donc les données des donations des entreprises sont présentées et par la somme d'argent et par le pourcentage des bénéfices avant imposition. Le rapport reconnu dans le monde comme étant un pourcentage reflétant la responsabilité sociale est une contribution d'un minimum un demi-pourcent des bénéfices. Il est intéressant d'observer qu'un demi-pourcent des bénéfices (0.48%) est également la moyenne calculée en 2002 pour les contributions des sociétés bénéficiaires comprises dans l'index Tel-Aviv 100.

La comparaison des donations en pourcentage du bénéfice n'est pas pertinente pour les sociétés en déficit et donc les données des contributions des sociétés en déficit apparaissent en pourcentage du chiffre d'affaire. La comparaison de la contribution au bénéfice crée une altération lorsque le bénéfice est bas. Ainsi par exemple presque toutes les donations d'une société ayant un bénéfice de 1000 n.i.s, représenteront un pourcentage énorme des bénéfices et donc les données des contributions des sociétés qui ont un faible bénéfice (ces sociétés ont été définies comme sociétés dont le bénéfice avant imposition est moins que 5% du chiffre d'affaire) sont représentées par un pourcentage du chiffre d'affaire.

La classification a été établie par Maala – engagement des commerces envers la société en Israël. Maala est une organisation de membres à but non lucratif, représentant une source professionnelle aux commerces en Israël dans le but de développer et d'appliquer des stratégies d'engagement sociale contribuant à la réussite commerciale et à l'amélioration de l'aspect de la société israélienne.

Talia Aharoni, PDG de Maala, dit que Maala espère que, malgré, ou peut-être à cause, des moments difficiles que traverse le marché israélien, plus d'entreprises découvriront le potentiel commercial et la satisfaction morale inhérente à la prise de responsabilité sociale et rejoindront les rangs des entreprises qui contribuent déjà et qui participent à l'amélioration de l'aspect de la Société au sein de laquelle les commerces agissent et où nous vivons tous.

Pour plus de renseignements:

Expert comptable Shirli Shaked, directrice du secteur des rapports et contrôle, M.a.a.l.a
050 730191

נספח 13

הודעה לעתונות דירוג מעלה 2003

מאי 2003

דירוג מ.ע.ל.ה לאחריות חברתית של עסקים

אילו חברות ציבוריות הצטיינו בשנת 2002 ואילו עוד לא שמעו על אחריותן כלפי החברה בה הן פועלות

שנת 2002 הייתה השנה השנייה בה חברות ציבוריות נדרשו, בהתאם לתקנות ניירות ערך, לדווח בדוח הדירקטוריון על תרומותיהן. האם זה מתפקידם של עסקים בכלל, וחברות ציבוריות בפרט, לתרום למטרות חברתיות? האם ערכה של התרומה רב יותר כשהיא נעשית בסתר או כשהיא מדווחת לציבור? האם עסקים צריכים להשקיע משאבים בפיתוח מדיניות בנושאים חברתיים? התשובות לשאלות אלו ונוספות אינן ברורות מאליהן, אולם נראה כי בשנים האחרונות הן מעסיקות יותר ויותר את קהילת העסקים ואת הציבור בכללותו. יותר ויותר עסקים מבינים היום שאחריות חברתית של עסקים היא חלק מתרבות עסקית מודרנית. היא מאפשרת לעסקים להצליח יותר, להתקיים, ולוודא שיהיה להם לאן לצמוח בעתיד. עסקים טובים עושים בחברה טובה ויציבה. בישראל, כמו בעולם, העסקים מתחילים להפנים שכדי שיהיה למי למכור, מה למכור ואת מי להעסיק הם צריכים להשקיע בשיפור התשתית שבתוכה הם פועלים. התשתית הזו היא החברה והסביבה הישראלית.

תקנות ניירות ערך בנושא תרומות דורשות מהחברות הציבוריות לפרט לא רק את היקף התרומות אלא גם את מדיניות התאגיד בנושא התרומות והשתלבותה של מדיניות זו בעסקי התאגיד. לדרישה זו היגיון עסקי רב, שכן כאשר התרומות והמעורבות החברתית מתוכננות בראייה אסטרטגית ומנוהלות באופן מקצועי, הן מביאות תועלת לא רק לקהילה הנהנית מהן, אלא גם לעסק עצמו: הן משפרות את המוניטין של הפירמה ושל מותגיה, מחזקות את נאמנות הלקוחות ואת גאוות היחידה של העובדים ומאפשרות לפירמה להבין ולהכיר טוב יותר את ציבור לקוחותיה וכלל מחזיקי העניין שלה. ליותר משליש מהחברות שנכללו השנה בדירוג מ.ע.ל.ה. (המוצג להלן) יש מדיניות חברתית כתובה. נתון זה משקף את המודעות הצומחת בשנים האחרונות בקרב הקהילה העסקית לרעיון של השקעה חברתית, המתבטא במעבר מתרומה כתגובה לבקשות לתרומה יזומה ומתוכננת בהתאם למדיניות החברתית הכוללת של הפירמה.

אולם, התפיסה של אחריות חברתית אינה מדברת רק על תרומות. אחריות חברתית היא בראש ובראשונה ניהול מהלך העסקים הרגיל של הפירמה מתוך אחריות חברתית - כלפי העובדים, הלקוחות, הספקים, הקהילה והסביבה. זו הסיבה שדירוג מ.ע.ל.ה. המוצג להלן מציג גם נתונים בדבר עמידת החברות בתקנים בנושאי איכות הסביבה, בטיחות וגהות בתעסוקה וניהול איכות.

דירוג מ.ע.ל.ה. המתפרסם השנה לראשונה בעיתונים "הארץ" ו"גלובס" מציג נתונים בדבר חברות ציבוריות הנכללות במדד ת"א 100 של הבורסה בתל אביב. כאמור, החברות הציבוריות נדרשות לפרסם בדוח הדירקטוריון נתונים כספיים על היקף התרומות שלהן. דירוג מעלה מציג לצד נתונים אלו גם סקירה של

פרמטרים נוספים המעידים על מידת האחריות החברתית של הפירמה, ובהם – קיומה של מדיניות חברתית כתובה, התנדבות עובדים, קיומו של אחראי על הנושא החברתי בפירמה ועמידה בתקנים המעידים על יישום אחריות חברתית במהלך העסקים השוטף.

כל החברות הציבוריות הנכללות במדד ת"א 100 נתבקשו למלא שאלונים בדבר מידת האחריות החברתית שלהן, החברות אשר מילאו את השאלונים נכללו בדירוג מ.ע.ל.ה, המתבסס על הצהרות החברות בשאלונים ועל דוחותיהן הכספיים. לצד דירוג מ.ע.ל.ה. מוצגים גם נתוני התרומות של כלל החברות הכלולות במדד ת"א 100, כפי שהם עולים מדוחות הדירקטוריון והדוחות הכספיים של החברות.

כמעט כל החברות הנכללות בדירוג אשר יש להן מדיניות חברתית כתובה, מלוות את התרומות הכספיות שלהן גם במעורבות פעילה של ההנהלה והעובדים – הן מקיימות פעילות של התנדבות עובדים וממנות אחראי בפירמה לנושאים של אחריות חברתית. והן לא לבד – שותפות לנורמה המתגבשת הזו גם חברות שעדיין לא ניסחו בכתב את המדיניות החברתית שלהן – כ- 70% מהחברות הנכללות בדירוג מ.ע.ל.ה מקיימות פעילות של התנדבות עובדים, וכ- 75% מהחברות הנכללות בדירוג מ.ע.ל.ה מינו אחראי בפירמה לנושאים של אחריות חברתית.

הקריטריון המקובל בעולם לבחינת תרומות של חברות הוא יחס התרומות מהרווח ולכן נתוני התרומות של החברות מוצגים הן בסכום הכספי והן כאחוז מהרווח לפני מיסים. היחס המקובל בעולם כיחס המשקף אחריות חברתית הוא תרומה מינמלית של חצי אחוז מהרווח. מעניין לראות שכחצי אחוז מהרווח (0.48%) הוא גם הממוצע המשוקלל לשנת 2002 של תרומות החברות המרוויחות הכלולות במדד ת"א 100.

השוואת התרומות כאחוז מהרווח אינה רלבנטית לחברות מפסידות ולכן נתוני התרומות של חברות מפסידות מוצגים כאחוז ממחזור ההכנסות. השוואת התרומה לרווח יוצרת עיוות כאשר הרווח נמוך, כך לדוגמה כמעט כל תרומה של חברה המרוויחה כ- 1,000 שקלים תהווה אחוז עצום מרווחיה, ולכן נתוני התרומות של חברות שהרוויחו מעט (חברות אלו הוגדרו כחברות בהן הרווח לפני מיסים קטן מחמישה אחוזים ממחזור ההכנסות) מוצגים גם הם כאחוז ממחזור ההכנסות.

הדירוג נערך על ידי מ.ע.ל.ה – מחויבות עסקים לחברה בישראל. מ.ע.ל.ה הוא ארגון עמיתים ללא מטרות רווח, המהווה מקור מקצועי לעסקים בישראל בפיתוח ויישום אסטרטגיות של מחויבות חברתית, התרומות להצלחתם העסקית ולשיפור פניה של החברה בישראל.

טליה אהרוני, מנכ"ל מ.ע.ל.ה, אומרת כי במ.ע.ל.ה מקווים שלמרות, ואולי בגלל, הזמנים הקשים שעוברים על המשק הישראלי, יותר עסקים יגלו את הפוטנציאל העסקי והסיפוק הערכי הטמונים בנקיטת אחריות חברתית ויצטרפו למעגל העסקים שכבר תורמים ועושים לשיפור פניה של החברה בה העסקים פועלים ובה כולנו חיי

לפרטים נוספים

רו"ח שירלי שקד מנהלת תחום דיווח ובקרה, מ.ע.ל.ה 050 730191

טליה אהרוני, מנכ"ל מ.ע.ל.ה 03 6482579

Annexe 14 :

M.A.A.L.A. – Engagement des commerces envers la société en Israël

Programme stratégique – 2002 à 2005

Sommaire exécutif

M.A.A.L.A. a été fondé et a entamé son activité en 1998. Du point de vue chronologique, il s'agit en fait du siècle dernier, en fait même du ...dernier millénaire. Pourtant lorsque l'on analyse le bond en avant qu'a effectué le secteur des affaires en Israël en tout ce qui concerne la réflexion sociale et le statut et l'impact que nous avons réussi à instaurer en un très court laps de temps – il semble que nous sommes véritablement passé à une nouvelle ère et à présent, en ce début des années 2000, la reconnaissance de l'importance de l'implication sociale du secteur des affaires est évidente.

L'objectif de l'activité de M.A.A.L.A. est d'approfondir cette reconnaissance, de perfectionner les outils pour l'appliquer et de resserrer le lien entre les commerces et son environnement, entre société dans le sens de "firme" et société dans le sens de communauté. L'hypothèse de base est que ce lien est bon, essentiel et utile aux deux parties dans la même mesure. En d'autres mots: l'implication sociale et la contribution à la communauté ne se limitent pas de nos jours au "politiquement correct", mais c'est une part intégrale d'une forme de gestion avancée et d'une stratégie commerciale intelligente.

Cette implication est exigée au quotidien de plus en plus fin de réduire l'inégalité sociale importante en Israël et également à cause de l'exposition du secteur des affaires en Israël à un processus accéléré de mondialisation et de l'arrivée de sociétés multinationales sur le marché local. Ces sociétés apportent avec elles, dans la majorité des cas, une philosophie commerciale qui voit la société et la communauté comme une ressource à cultiver et dans laquelle il faut s'investir tout en prenant en compte ses besoins et ses volontés.

Vers la fin de notre troisième année d'existence, l'organisation M.A.A.L.A. – engagement des commerces envers la société en Israël - a établi une analyse approfondie qui a examiné les objectifs primaires de l'organisation, ses réalisations, ses défis, la scène où elle agit et ses objectifs futurs. Cette analyse qui a examiné les records du passé, les conditions présentes et les attentes futures, est une base pour les programmes stratégiques de l'organisation pour les 3 années à venir.

M.A.A.L.A. agit en tant qu'organe stimulant et éducatif qui aide la communauté des affaires à améliorer ses résultats grâce à une implication sociale combinée à une activité commerciale. Ceci se faisant en partenariat étroit avec divers publics: le secteur des affaires, le gouvernement et les décideurs, le régime local, le tiers secteur, l'académie, les médias et le grand public.

Le partenariat avec BSR –BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSABILITY – l'organisation américaine, rassemblant à ce jour 1500 sociétés de cycle d'affaires de plus d'un trillion de dollars et des systèmes de relations avec des organisations européennes leaders, nous permet d'apporter au secteur des affaires en Israël, les informations et les outils les plus modernes existants à ce jour dans le monde dans le domaine de l'implication sociale des organes commerciaux.

Le développement du domaine de l'implication des commerces dans la société en Israël, le développement de M.A.A.L.A. en tant que marque leader sur ce marché, la volonté d'assurer la pertinence de l'activité de l'organisation et en même temps la nécessité d'assurer son indépendance professionnelle et économique – sont la base du programme.

M.A.A.L.A. de 2002 sera une organisation différente de celle de 1998 concernant deux aspects essentiels:

a. Parallèlement à la conservation de l'objectif primaire de l'organisation – évolution de la prise de conscience, formation et diffusion de l'approche de la responsabilité sociale des commerces – un parcours sera développé en vue de fournir des outils professionnels en réponse aux besoins de ces mêmes commerces impliqués dans la société et qui adoptent cette approche commerciale de responsabilité et d'investissement sociale.

L'activité d'origine de M.A.A.L.A. , c.-à-d. la diffusion du principe, la mise en place de programmes futurs, la recherche, l'éducation et la formation générale, continuera sur une base de bourses venant de fondations (en général étrangères) investissant dans les organismes infrastructureux de société civile et menant au changement social.

b. dans le but d'impliquer la communauté des affaires de manière pratique à la façon de M.A.A.L.A. , l'organisation deviendra une organisation de "collègues". Les collègues seront ces mêmes entreprises israéliennes qui s'identifient avec les objectifs de maala et voient en l'organisation une source professionnelle de valeur. Ces entreprises investiront une somme annuelle dans Maala qui constituera une base financière israélienne d'activité de l'organisation. À la tête des collègues se tiendra un groupe leader qui nommera 10 à 12 sociétés qui s'engageront à faire avancer le sujet avec Maala. Ces sociétés investiront environ 12000 dollars par an dans Maala avec un engagement sur 3 ans. Le groupe leader jouira de l'identité puissante de Maala: le logo des membres du groupe apparaîtra sur les publications de l'organisation, Maala proposera aux sociétés intéressées, une présentation pour le conseil d'administration ou la direction et au cours de la première année, le groupe leader dirigera le congrès annuel "affaire et société" (octobre 2001).

L'activité de l'organisation de collègues sera financée par les frais de cotisation, les investissements du groupe de leaders et la vente de service de consultation et d'outils de formation, et permettra la subsistance quotidienne et indépendante de l'organisation.

Maala 2002 comprendra donc deux axes d'activité:

Axe A - axe d'activité idéologique - la diffusion du principe de l'engagement de l'entreprise envers la société, présentation d'une variété de domaines couverts par cet engagement (l'environnement, le développement communautaire, les droits de l'homme et les droits civils, la commercialisation et la consommation, le contrôle et l'information, l'éthique, l'environnement de travail), l'expansion des cercles d'entreprises impliquées, l'éducation, la sensibilisation et la sollicitation de toute la communauté des affaires, des modeleurs de politiques, des organisations sociales, des médias et du grand public. Cet axe de Maala sera en place afin de fournir des renseignements généraux et gratuits, à toutes les entreprises intéressées, indépendamment de leur taille. Maala développera des outils et des réseaux qui s'adresseront à un large public et permettra de faire la connaissance du domaine et de ses tendances telles que: un site Web, la continuation et l'amélioration de la page dans Globes, la prix Globes, une conférence annuelle, des séminaires selon les thèmes et

les secteurs et ainsi de suite. L'activité idéologique continuera à être financée par des subventions de fonds.

Axe II – l'organisation des collègues - une organisation des entreprises convaincus, qui sont intéressés à se joindre à l'avancement du sujet. Des entreprises que l'activité dans le domaine positionne en tant que leaders. Ces entreprises, qui font naturellement partie des plus grandes entreprises du marché, seront placées dans le premier cycle d'objectif de Maala. Pour ceux-ci, Maala ouvrira des services et produits professionnels qui permettront la promotion de leurs activités. L'organisation des collègues devra être financièrement indépendante tandis que les revenus proviendront des frais de cotisation et des paiements pour les produits et les services.

Ce changement fondamental de l'activité de Maala entraîne un **changement structurel incluant:**

- **l'expansion de l'infrastructure de l'organisation** de Maala en ajoutant deux cadres, qui ont une expérience prouvée dans le domaine des affaires et une approche sociale permettant l'expansion du cercle de consultation aux entreprises et le développement de services appropriés.
- **Modification de la structure publique** de Maala, ainsi, l'organisation aura un conseil d'administration impliqué, actif et responsable à qui le PDG de l'organisation fera son rapport.
- **Mise en place d'une structure juridique – taxation-** qui permettrait de:
 - Continuer à recevoir des subventions de fonds étrangers pour le domaine de l'éducation
 - Reconnaître les investissements du groupe de leadership pour les déductions fiscales (Est-ce nécessaire?)
 - Avoir des revenus provenant de la vente de services et de produits
 - Avoir des revenus provenant des frais de cotisations des collègues

M.A.A.L.A. – La vision

M.A.A.L.A. vise à être une organisation professionnelle de commerces en Israël dont l'intérêt est d'améliorer l'aspect de la société et de l'environnement en Israël.

Pour ces commerces, M.A.A.L.A. sera une source professionnelle et centrale pour tout ce qui concerne l'intégration de valeurs dans le commerce.

M.A.A.L.A. – La mission

Être le facteur professionnel dirigeant qui aide les commerces en Israël, développer et appliquer l'approche stratégique commerciale de l'engagement social contribuant à la réussite commerciale et à l'amélioration de l'aspect de la société israélienne.

Public visé

1. Les grandes entreprises (plus de 50 millions de dollars de chiffre d'affaire et plus de 200 employés).
2. Sociétés multinationales dont l'activité est en Israël et membre du BSR américain.
3. Les entreprises qui sans aucun lien avec leur taille, sont susceptibles d'être des leaders stratégiques dans leur domaine.
4. Sièges sociales d'organisations commerciales

Description des axes d'activité

Axe A – l'activité idéologique:

- Développement et entretien d'un site internet
- Développement et agrandissement de la section "affaires et société" de Globes
- Continuation de l'initiative "prix Globes Haim Baron affaires et société"
- Promotion du Congrès annuel
- Participation à des événements publics promouvant le sujet de la responsabilité sociale
- Publication de scripts directeurs
- Développement de domaines
- Documentation
- Développement, formation et diffusion de la marque sociale
- Poursuite de la newsletter M.A.A.L.A.
- Cours de formation de directeurs de relations communautaires

- "boussole sociale" – préparation de tables rondes de commerce, gouvernement, organisation pour promouvoir les sujets et discuter de leur avancement.
- Rédaction de recherches et d'étude de tendances
- Expansion de relations internationales avec des organisations dont l'ordre du jour est commun
- Relations publiques et médias

Axe B – l'organisation des collègues – propose à ses membres:

- Information et connaissance actuelles et concentrées sur les sujets, scénarios et tendances dans le domaine
- Réseau de relations en Israël et dans le monde
- Consultation professionnelle
- Formation
- Solutions aux problèmes et crises
- Études et recherches
- Colloques et séminaires
- Positionnement de main d'œuvre
- Formation professionnelle
- Publicité professionnelle
- Visite de terrain
- Rencontres et groupes de travail
- Mappage et documentation
- Partenariat et consortium

Aux collègues de Maala:

- ◀ Partenariat actif en vue d'un changement de l'aspect de la société en Israël!
- ◀ Valeur ajoutée en gestion – professionnelle
- ◀ Valeur ajoutée de l'économie
- ◀ Valeur ajoutée de l'image

Analyse SWOT

Forces/ Puissances (Strength)

1. La supériorité et la particularité de Maala se trouve dans la présentation de l'approche de l'engagement des commerces pour la communauté en tant qu'approche généralisée et comme partie de la culture commerciale de la firme.
2. Le partenariat avec le BSR américain accorde à Maala une base de connaissance, une expérience accumulée, un soutien professionnel, des connaissances et des relations internationales.
3. L'investissement premier et l'engagement continu de la fondation Kahanov sert jusqu'à ce jour d'investissement stratégique parallèlement à un investissement significatif de la fondation Ford.
4. Le milieu personnel de Talia Aharoni et d'Irit Tamir du domaine des affaires, ceci contrairement aux autres organisations dont les directeurs viennent du domaine social.
5. Maala est devenu une marque – voir annexe n°2.
6. Des outils développés par Maala comme par exemple – le prix Globes, la page hebdomadaire dans Globes, la revue trimestrielle Maala (Monitor), le forum des directeurs des relations communautaires, le cours de formation des directeurs des relations communautaires, les ateliers et le parcours de consultation et de formation aux affaires...
7. Le nombre et le statut des sociétés avec lesquelles Maala est en relation étroite y compris la liste de diffusion. Voir annexe n°3.
8. Partenariat et stratégies – voir annexe n°4.

Faiblesses (Weaknesses)

1. La supériorité malgré son avantage, représente un inconvénient car Maala crée le marché dans lequel elle agit.
2. Le fait que les messages de Maala sont difficiles à comprendre. Ils représentent une perception idéologique généralisée et non pas des prescriptions précises en vue de la réalisation de projets.
3. Le manque de tradition et de culture commerciale en Israël des CORPORATE CITIZENSHIP.
4. L'infrastructure organisationnelle – le fait est que Maala n'est pas une organisation de membres et est une petite organisation avec peu de main d'œuvre.

5. Manque de capacité à "coudre" des solutions spécifiques à chaque société.
6. Le manque de ressources (revenus) assurées pour l'avenir.
7. Une approche basic israélienne de réticence face à l'implication de donations à l'utilité commerciale.

Opportunités (Opportunities)

1. Une tendance mondiale au renforcement des paramètres sociaux – voir annexe n°5.
2. Maala a la capacité de continuer à "mener le marché" et devenir "leader du marché".
3. Le marché se développe du point de vue social, il y a de la demande dans le domaine et l'on peut même influencer les orientations du développement.
4. Demande de consultation et d'outils professionnels.

MENACE (Threats)

1. Le paramètre social n'est pas la priorité du directeur israélien.
2. Des organisations qui offrent des solutions réalisables et immédiates sur le compte du processus et de la planification à long terme.
3. Étant donné que Maala présente une perception généralisée, elle est susceptible d'être perçue comme moins nécessaire et moins pratique – présentation d'approche gestionnaire et non de projets sur le terrain.
4. Le marché est petit et il y a une confusion et un chevauchement des messages, de la particularité et de l'implication des directeurs de commerces.

Les facteurs clés de la réussite

1. "l'escalade" dans l'approfondissement de la prise de conscience en vue de la création d'une culture du commerce valorisé au sein de l'entreprise et faire le lien entre investissement social et résultat commerciaux.
2. Financement.
3. Équipe professionnelle et spécialisation – approfondissement et agrandissement de l'équipe professionnelle de Maala entraînant la réduction de la dépendance d'un contact clé – Tali Aharoni et la capacité d'élargir la "doctrine".

4. Appartenance – les directeurs de sociétés et les propriétaires de sociétés arriveront à la conclusion que Maala est leur organisation et prendront part dans la responsabilité de la gestion et de la réalisation.
5. Formation d'un conseil d'administration "puissant" – incluant des organismes de commerce stratégique ce qui créera, non seulement un parapluie administratif et une aide à la détermination d'une politique continue, mais également l'obtention d'un financement et de relations / "ouverture de portes".
6. Vaste panier de produits qui répondra aux besoins du marché.
- 7.

La structure organisationnelle

La structure organisationnelle institutionnelle sera entraînée par la structure juridique de l'organisation. Il est évident que les **institutions de l'organisation** exigées par la loi du registre des associations, seront conservées. Fondateurs, comité directionnel, assemblée générale et comité d'audit.

L'organisation elle même conservera la forme de l'infrastructure réduite et non hiérarchique. Une fonction supplémentaire s'ajoutera à l'équipe leader, celle de directeur de la clientèle, qui viendra aussi du milieu de la consultation/commerce/communication ainsi qu'un directeur de projet.

À l'apogée du changement 2002 – sera donc nommée **une équipe Maala limitée à 6 personnes**:

- ◀ Talia Aharoni – stratégie généralisée, établissement d'une ligne de conduite, gestion généralisée des relations de l'organisation en Israël et à l'étranger, mobilisation de ressources, conseil.
- ◀ Irit Tamir – gestion continue de l'organisation, l'équipe et l'organisation des collègues, gestion supérieure des projets spéciaux, conseil et mise en place de systèmes de formation.
- ◀ Directeur de projets – réalisation et gestion des projets spéciaux de Maala: forum, cours, congrès, ateliers, séminaires etc.
- ◀ Directeur d'informations et des réalisations – gestion des informations dans le domaine des sources d'informations de Maala, mise en place d'un site internet, enquête et préparation de matière publicitaire pour Maala.
- ◀ Secrétariat et administration.

En parallèle, **la large équipe** continuera à marcher en équipe de gestion des domaines indépendants grâce à leur expérience et leur talent à développer les programmes spécifiques en contrepartie d'un honoraire en fonction des heures de consultation. Les domaines:

- ◀ L'environnement
- ◀ L'environnement de travail
- ◀ Suivi, contrôle et compte rendu sociale (y compris marque sociale)

Les autres domaines s'ajouteront en fonction de la demande du marché et des décisions de l'organisation. Un domaine dont le potentiel d'activité grandirait sera susceptible de rejoindre intégralement l'équipe limitée.

Le conseil d'administration (BOARD) – une des étapes de la transformation de Maala en une organisation de collègues et de l'accentuation de son professionnalisme et de sa fiabilité, sera de composer un conseil d'administration qui nommera les directeurs de sociétés leaders dont un président du conseil d'administration. Le conseil d'administration examinera les lignes de conduite de l'organisation, sa gestion professionnelle et financière, la représentera et sera responsable de son fonctionnement.

À sa fondation, le conseil d'administration remplacera le comité consultatif et son mode de fonctionnement.

מ.ע.ל.ה. - מחויבות עסקים לחברה בישראל תכנית אסטרטגית -2002 עד 2005

תמצית מנהלים

מ.ע.ל.ה. הוקמה והחלה לפעול בסוף שנת 1998. מבחינה כרונולוגית מדובר במאה הקודמת, למעשה ב...אלף הקודם. אבל כאשר בוחנים את קפיצת הדרך הגדולה שעשה המגזר העסקי בישראל בכל הנוגע לחשיבה חברתית, ואת המעמד וההשפעה שהצלחנו ליצור תוך זמן קצר כל כך - מסתבר שבאמת עברנו לעידן חדש, וכיום, בתחילת שנות ה - 2000, ההכרה בחשיבות המעורבות החברתית של המגזר העסקי היא בבחינת מובן מאליו.

מטרת הפעילות של מ.ע.ל.ה. היא להעמיק את ההכרה הזו, לשכלל את הכלים למימושה ולהדק את הקשר בין העסקים לסביבתם, בין חברה במובן "פירמה" לחברה במובן קהילה. הנחת היסוד היא שהקשר הזה טוב, חשוב ומועיל לשני הצדדים באותה מידה. במלים אחרות: מעורבות חברתית ותרומה לקהילה הן כיום לא רק בגדר תקינות פוליטית אלא חלק בלתי נפרד מתרבות ניהול מתקדמת ומאסטרטגיה עסקית נבונה.

מעורבות כזו נדרשת היום יותר ויותר גם כדי לצמצם את הפער החברתי הגדול הקיים בארץ, וגם כתוצאה מחשיפת המגזר העסקי בישראל לתהליך מואץ של גלובליזציה וכניסת חברות רב-לאומיות לשוק המקומי. חברות אלה מביאות עמן, ברוב המקרים, פילוסופיה עסקית המתייחסת לחברה ולקהילה כאל משאב שיש לטפחו ולהשקיע בו, תוך התחשבות בצרכיו וברצונותיו.

לקראת סיום השנה השלישית לקיומו, ערך ארגון מ.ע.ל.ה. - מחויבות עסקים לחברה בישראל ניתוח מעמיק אשר בחן את מטרות הארגון הראשוניות, הישגיו, אתגריו, הזירה בה הוא פועל ומטרותיו העתידיות. ניתוח זה, שבחן את רקורד העבר, תנאי ההווה וציפיות העתיד הוא הבסיס לתכנית אסטרטגית לארגון ל- 3 השנים הבאות.

מ.ע.ל.ה. פועלת כגוף מדרבן ומחנך, אשר מסייע לקהילת העסקים לשפר את הישגיה באמצעות מעורבות חברתית המשתלבת בפעילות העסקית. זאת תוך שיתוף פעולה הדוק עם מגוון רחב של קהלים: המגזר העסקי, הממשל ומקבלי ההחלטות, השלטון המקומי, המגזר השלישי, האקדמיה, התקשורת והציבור הרחב.

השותפות עם BSR - BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY (להלן - BSR), הארגון האמריקאי, המאגד כיום 1,500 חברות בהיקף עסקים של יותר מטריליון דולר, ומערך הקשרים עם ארגונים אירופיים מובילים, מאפשרים לנו להביא למגזר העסקי בישראל את המידע והכלים העדכניים ביותר הקיימים כיום בעולם בתחום המעורבות החברתית של גופים עסקיים .

התפתחות התחום בישראל של מעורבות עסקים בחברה, התפתחות מ.ע.ל.ה. כמותג מוביל בשוק זה, הרצון להבטיח את הרלוונטיות של פעילות הארגון ובו בזמן הצורך להבטיח את עצמאותו המקצועית והכלכלית – הם העומדים בבסיס התכנית.

מ.ע.ל.ה. של 2002 יהיה ארגון שונה מזה של 1998 בשני היבטים מרכזיים :

א. בצד שימור מטרותו הראשונית של הארגון – קידום מודעות, הדרכה והפצת הגישה של אחריות חברתית של עסקים - יפותח מסלול של הענקת שירותים וכלים מקצועיים כמענה לצרכיהם של אותם עסקים המעורבים בחברה ומאמצים את הגישה העסקית של אחריות והשקעה חברתית.

פעילות המקור של מ.ע.ל.ה. דהיינו הפצת העקרון, גיבוש תכניות עתידיות, מחקר, חינוך והדרכה כלליים ימשיכו להתקיים על בסיס מענקים של קרנות (בדרך כלל זרות) המשקיעות בארגוני תשתית של חברה אזרחית והובלת שינוי חברתי.

ב. מתוך מטרה לערב את קהילת העסקים הלכה למעשה בדרכה של מ.ע.ל.ה. יהפוך הארגון להיות ארגון "עמיתים". העמיתים יהיו אותם עסקים ישראלים המזדהים עם מטרות מעלה ורואים בארגון מקור מקצועי וערכי. עסקים אלו ישקיעו סכום שנתי קבוע במ.ע.ל.ה. שיהווה בסיס כלכלי ישראלי לפעילות הארגון. בראש העמיתים תעמוד **קבוצת מנהיגות** שתמנה 10-12 חברות שתהינה מחויבות להובלת התחום עם מעלה. חברות אלו ישקיעו כ- 12,000 דולר לשנה במ.ע.ל.ה, תוך מחויבות להשקעה של 3 שנים. קבוצת המנהיגות תהנה מזהות חזקה עם מ.ע.ל.ה. : לוגו חברי הקבוצה יופיע על פרסומי הארגון, מ.ע.ל.ה. תציע לחברות המעונינות מצגת לדירקטוריון או ההנהלה הבכירה ובשנת הפעילות הראשונה, תוביל קבוצת המנהיגות את הועידה השנתית "עסקים וחברה" (אוקטובר 2001).

פעילות ארגון העמיתים תמומן מדמי העמית, השקעת קבוצת המנהיגות ומכירת שירותי הייעוץ וכלי ההדרכה ותאפשר קיום שוטף ועצמאי של הארגון.

למ.ע.ל.ה. 2002 , יהיו איפא שני צירי פעילות מרכזיים:

ציר א' – ציר הפעילות הרעיונית – הפצת העיקרון של מחויבות עסקים לחברה, הצגת מגוון התחומים הכלולים במחויבות זו (איכות סביבה, פיתוח קהילתי, זכויות אדם ואזרח, שיווק וצרכנות, בקרה ודיווח, אתיקה, סביבת עבודה), הרחבת מעגלי העסקים המעורבים, חינוך, מודעות ושדולה לקהילת העסקים כולה, למעצבי המדיניות, לארגונים חברתיים, לתקשורת ולציבור הרחב. בציר זה תהיה מעלה ערוכה לתת מידע כללי וללא תשלום, לכל עסק מעונין, ללא קשר לגודלו. מ.ע.ל.ה. תפתח כלים וערוצים שיפנו לקהלים רחבים ויאפשרו הכרת התחום ומגמותיו כגון: אתר אינטרנט, המשך ושכלול העמוד הקבוע בגלובס, אות גלובס, ועידה שנתית, ימי עיון על פי נושאים וסקטורים וכיו"ב. הפעילות הרעיונית תמשיך להיות ממומנת ממענקי קרנות.

ציר ב' – ארגון העמיתים – ארגון של העסקים המשוכנעים, המעונינים להצטרף להובלת הנושא. עסקים אשר פעולתם בתחום מציבה אותם כמנהיגים. עסקים אלו אשר באופן טבעי יהיו מקרב החברות היותר גדולות במשק, יהיו בגדר מעגל היעד הראשון של מ.ע.ל.ה. עבור אלו תפתח מעלה שירותים ומוצרים מקצועיים שיאפשרו קידום פעילותם. על ארגון העמיתים להיות עצמאי כלכלית כאשר הכנסותיו יגיעו מדמי העמית, ותשלום עבור מוצרים ושירותים.

שינוי מהותי זה בפעילות מ.ע.ל.ה. מוביל לשינוי מבני כולל:

- **הרחבת התשתית הארגונית של מ.ע.ל.ה.** על ידי הוספת 2 אנשים בכירים, בעלי ניסיון עסקי מוכח וגישה חברתית שיאפשרו הרחבת מעגל הייעוץ לעסקים ופיתוח שירותים מתאימים.

- **שינוי המבנה הציבורי של מ.ע.ל.ה.** כך שלארגון תהיה מועצת מנהלים מעורבת, פעילה ואחראית אליה ידווח מנכ"ל הארגון.

- **גיבוש מבנה משפטי-מיסויי שיאפשר:**

המשך קבלת מענקי קרנות זרות לתחום החינוך
הכרה לצורך מס בהשקעת קבוצת המנהיגות (האם הכרחי?)

הכנסות ממכירת שירותים ומוצרים

הכנסות מדמי עמיתים

מ.ע.ל.ה. – החזון

מ.ע.ל.ה. שואפת להיות הארגון המקצועי של העסקים בישראל
שיש להם עניין לשפר את פני החברה והסביבה בישראל.
עבור עסקים אלו תהיה מ.ע.ל.ה. המקור המקצועי המרכזי
בכל הקשור בשילוב ערכיות בעסקים.

מ.ע.ל.ה. – המשימה

**להיות הגורם המקצועי המוביל, המסייע לעסקים בישראל, לפתח
וליישם גישה אסטרטגית עסקית של מחויבות חברתית, התורמת
להצלחתם העסקית ולשיפור פניה של החברה בישראל.**

קהלי היעד

1. עסקים גדולים (מעל 50 מליון \$ מחזור ומעל 200 עובדים).
2. חברות רב-לאומיות הפועלות בישראל וחברות ב- BSR האמריקאי.
3. עסקים שללא קשר לגודלם עשויים להיות מובילים אסטרטגיים בתחומם.
4. ארגוני-גג עסקיים.

פירוט צירי הפעילות

ציר א' – הפעילות הרעיונית :

- פיתוח אתר אינטרנט ואחזקתו
- פיתוח והרחבת מדור גלובס "עסקים וחברה"
- המשך מפעל "אות גלובס ע"ש חיים בר און עסקים וחברה"
- ייזום הועידה השנתית
- השתתפות באירועים ציבוריים המקדמים את נושא המחויבות החברתית
- פרסום תרחישים מובילים
- פיתוח תחומים
- תיעוד
- פיתוח, הדרכה והפצה של התו החברתי
- המשך ניולטר מ.ע.ל.ה.
- קורס מנהלי קשרי קהילה
- "מצפן חברתי" – ייזום שולחנות עגולים עסקים, ממשלה, ארגונים להעלאת נושאים ודין בקידומם.
- עריכת מחקרים וסקרי מגמות

- פיתוח קשרים בינלאומיים עם ארגונים בעלי סדר יום משותף
- יחסי ציבור ותקשורת

ציר ב' – ארגון העמיתים – מציע לחבריו :

- מידע וידע שוטפים וממוקדים על נושאים , תרחישים ומגמות בתחום
 - רשת קשרים בישראל ובעולם
 - ייעוץ מקצועי
 - הדרכה
 - פתרון בעיות ומשברים
 - מחקר וסקרים
 - כנסים וימי עיון
 - השמת כח אדם
 - הכשרה מקצועית
 - פרסומים מקצועיים
 - סיורי שטח
 - מפגשים וקבוצות עבודה
 - מיפוי ותיעוד
 - שותפויות וקונסורציומים
- לעמיתים במ.ע.ל.ה. :**

- ◀ שותפות אקטיבית לשינוי פני החברה בישראל !
- ◀ ערך מוסף ניהולי – מקצועי
- ◀ ערך מוסף כלכלי
- ◀ ערך מוסף תדמיתי

ניתוח SWOT

STRENGTH חוזקות/עוצמות

1. הראשוניות והייחודיות של מ.ע.ל.ה בהצגת הגישה של מחויבות עסקים למען הקהילה כגישה כוללת וכחלק מהתרבות העסקית של הפירמה.
2. השותפות עם BSR האמריקאי המאפשרת למ.ע.ל.ה בסיס ידע, ניסיון מצטבר, תמיכה מקצועית, הכרה וקשרים בינלאומיים.
3. השקעה ראשונית והמחויבות המתמשכת של קרן כהנוב שמשמשת עד היום משקיע אסטרטגי בצד השקעה משמעותית של קרן פורד.
4. הרקע האישי של טליה אהרוני ועירית תמיר הינו מהתחום העסקי, זאת בניגוד לשאר האירגונים בהם המנהלים הינם מהתחום החברתי.
5. מ.ע.ל.ה הפכה למותג – ראה נספח מס' 2

6. **כלים שפותחו** ע"י מ.ע.ל.ה כדוגמת - אות גלובס, עמוד שבועי בגלובס, רבעון מ.ע.ל.ה (מוניטור), פורום מנהלי קשרי קהילה, קורס מנהלי קשרי קהילה, סדנאות ומסלולי ייעוץ והדרכה לעסקים.
7. **מספר ומעמד החברות** שמ.ע.ל.ה נמצאת בקשר הדוק איתן לרבות רשימת התפוצה. ראה נספח מס' 3.
8. **שותפויות אסטרטגיות** – ראה נספח מס' 4.

WEEKNESSES חולשות

1. **הראשוניות** למרות יתרונה מהווה חיסרון מאחר ומ.ע.ל.ה יוצרת את השוק בו היא פועלת.
2. העובדה **שהמסרים** של מ.ע.ל.ה קשים להבנה. הם מייצגים **תפיסה ערכית כוללת** ולא מרשמים ברורים לייזום פרויקטים.
3. **העדר מסורת** ותרבות עסקית בישראל של CORPORATE CITIZENSHIP.
4. **התשתית הארגונית** – העובדה שמ.ע.ל.ה אינה ארגון חברים והינה ארגון קטן עם מיעוט כוח אדם.
5. חוסר יכולת "לתפור" פתרון ספציפי לכל חברה.
6. **העדר משאבים** (הכנסות) מובטחים לעתיד.
7. גישה בסיסית ישראלית של **רתיעה** מעירוב תרומה עם תועלות עסקיות.

OPPORTUNITIES הזדמנויות

1. **מגמה עולמית של התחזקות הפרמטר החברתי** – ראה נספח מס' 5.
2. מ.ע.ל.ה יכולה להמשיך ו"להוביל את השוק" ולהפוך ל"מנהיגת השוק".
3. **השוק מתפתח** בהיבט החברתי, ישנה דרישה לתחום וניתן אף להשפיע על כיווני התפתחותו.
4. **ביקוש** לייעוץ וכלים מקצועיים.

THREATS אימים

1. פרמטר החברתי אינו בראש **סדרי העדיפויות** של המנהל הישראלי.
2. אירגונים משיקים אשר נותנים **פתרונות ישימים ומיידיים** על חשבון התהליך והתכנון לטווח ארוך.
3. מאחר ומ.ע.ל.ה מציגה תפיסה כוללת, היא עלולה להיתפס כפחות רלוונטיות ופחות מעשית – **מציגה גישה ניהולית ולא פרויקטים בשטח**.
4. השוק קטן וקיימים **בלבול וחפיפה** במסרים, בייחודיות ובמעורבות המנהלים העסקיים.

גורמי מפתח להצלחה

1. "עליית מדרגה" בהעמקת המודעות ליצירת תרבות עסקית ערכית בפירמה ולקשר שבין השקעה חברתית ותוצאות עסקיות.
2. מימון.
3. צוות מקצועי והתמחות – העמקת והרחבת הצוות המקצועי של מ.ע.ל.ה ובכך הקטנת התלות באיש המפתח – טלי אהרוני ויכולת הרחבת "התורה".
4. שייכות – מנהלי חברות ובעלי חברות יגיעו להבנה שמ.ע.ל.ה הוא הארגון שלהם, וייקחו חלק באחריות הניהולית והביצועית.
5. בניית דירקטוריון "חזק" – הכולל גופי עסקים אסטרטגיים, שיאפשר הן מטריה ניהולית ועזרה בקביעת מדיניות שוטפת והן השגת מקורות מימון ויצירת קשרים / "פתיחת דלתות".
6. סל מוצרים רחב שייתן מענה לצורכי השוק.

המבנה הארגוני

המבנה הארגוני המוסדי יהיה פועל יוצא של המבנה המשפטי של הארגון. ברור כי ישמרו מוסדות הארגון הנדרשים על פי חוק רשם העמותות : מייסדים, ועד מנהל, אסיפה כללית וועדת ביקורת.

הארגון עצמו ישמור על מתכונת התשתית המצומצמת והלא הירארכית. כאשר לצוות המוביל יתוסף תפקיד נוסף של מנהל/ת לקוחות גם הם מרקע של ייעוץ עסקי/שיווקי/תקשורת ומנהל/ת פרויקטים.

בשיא השינוי 2002 – ימנה איפא צוות מ.ע.ל.ה המצומצם 6 איש :

- ◀ טליה אהרוני – אסטרטגיה כוללת, התוויית מדיניות, ניהול כולל של קשרי הארגון בארץ ובחו"ל, גיוס משאבים, ייעוץ.
- ◀ עירית תמיר – ניהול שוטף של הארגון, הצוות וארגון העמיתים, ניהול-על של פרויקטים מיוחדים, ייעוץ והפעלת מערכי ההדרכה.
- ◀ מנהל/ת עמיתים – קשרי עמיתים – עבודה שוטפת מול לקוחות ספציפיים בייעוץ והפעלת תוכניות
- ◀ מנהל/ת פרויקטים – הפקת וניהול הפרויקטים המיוחדים של מ.ע.ל.ה. : פורום, קורס, ועידה, סדנאות, ימי עיון כיו"ב.
- ◀ מנהל/ת ידע והפקות – ניהול הידע בתחום ממקורות המידע שמ.ע.ל.ה., הפעלת אתר האינטרנט, תחקיר וגיבוש החומרים לפרסומי מ.ע.ל.ה. השונים.
- ◀ מזכירות ואדמיניסטרציה

במקביל ימשיך **הצוות המורחב** לשמור את מתכונתו כצוות מנהלי תחומים עצמאיים התורמים מניסיונם, וכישוריהם לפיתוח תכניות ספציפיות בתמורה לתשלום על פי שעות ייעוץ. התחומים :

← **איכות סביבה**

← **סביבת עבודה**

← **מעקב , בקרה ודיווח חברתי (כולל תו חברתי)**

תחומים אחרים יתווספו בהתאם לדרישת השוק והחלטות הארגון. תחום שפוטנציאל פעילותו יעלה ויתרחב עשוי להשתלב באורח אינטגרלי בצוות המצומצם.

מועצת מנהלים (BOARD) – כחלק מהפיכת מ.ע.ל.ה. לארגון עמיתים והדגשת מקצועיותו ואמינותו, יורכב בורד שימנה את מנהלי חברות המנהיגות ומתוכו יבחר יו"ר. הבורד יבחן את מדיניות הארגון, ניהולו המקצועי והכספי, ייצג אותו ויהיה אחראי ACCOUNTABLE לתפקודו הכולל.

הבורד עם כינונו, יחליף את הועדה המייעצת ומתכונת פעילותה.

Annexe 15 : Annonce partenariat Maala.



מדינת ישראל
ד התעשייה, המסחר והתעסוקה

Communiqués de presse – février 2005

Olmert: j'accorde une grande importance à l'implication de la communauté des affaires dans la société israélienne 27.2

Olmert: j'accorde une grande importance à l'implication de la communauté des affaires dans la société israélienne, pour une meilleure qualité de vie dans la société où nous vivons.

Olmert: la responsabilité sociale des commerces donne des résultats au commerce, à la communauté et également à l'environnement.

J'accorde une grande importance à l'implication de la communauté des affaires dans la société israélienne, pour une meilleure qualité de vie dans la société où nous vivons – c'est ce qu'a écrit le **remplaçant du premier ministre et le ministre de l'industrie et du commerce, Ehud Olmert**, en s'adressant au secteur des affaires israélien.

Le ministre Olmert a indiqué que l'évolution sociale et politique en occident et en Israël ont entraîné le besoin de définir à nouveau le système relationnel entre gouvernement – économie – société, dans un contexte de réduction de l'implication des gouvernements dans les budgets des affaires sociales et l'augmentation des besoins sociaux. L'une des manières de faire face avec ces changements est l'approche de la responsabilité sociale des commerces, qui affirme que la responsabilité sociale ne repose pas uniquement sur les gouvernements mais aussi sur les entités commerciales.

Le ministre Olmert a signalé que l'implication des organisations commerciales dans la communauté et leur contribution à celle-ci, est un investissement stratégique. Une telle implication profite non seulement à la communauté mais aussi aux organismes commerciaux eux même!

Le ministre Olmert a également indiqué que la responsabilité sociale des commerces donne des résultats avec le commerce, la communauté et également l'environnement: améliore les relations avec la clientèle, les fournisseurs et les autorités et est bonne pour la réputation, la loyauté des employés et attire les investisseurs.

Cette constatation s'appuie sur les données des différentes entreprises dans le monde qui nous démontrent une augmentation de la portée des commerces appliquant les principes de responsabilité sociale dans leurs activités commerciales, ainsi qu'une augmentation de l'importance qu'apporte le public aux considérations de l'implication dans la responsabilité sociale des commerces sur les priorités de ses besoins.

Il est important de mentionner que le ministère de l'industrie et du commerce avec le concours de Maala, s'est attelé à l'avancement de cette activité essentielle qui crée et augmente la prise de conscience réciproque de l'importance du développement du lien entre les secteurs du commerce et de la communauté, sur fond de la contribution de Maala, siège social des commerces soutenant la progression de la responsabilité social en Israël, pour développer la question, qui a même dernièrement lancé l'index Maala de responsabilité sociale en bourse.

Dans le cadre du travail administratif effectué ces jours ci par l'administration de la planification des recherches et de l'économie, un programme de travail est en formation dans le but de placer des objectifs quantitatifs en vue du développement des relations entre les commerces et les activités de la communauté et de la société, augmentation du nombre d'entreprises qui vont commencer à s'impliquer et en parallèle l'approfondissement de l'activité et l'élargissement des domaines dont elle s'occupe au sein des divers commerces.



מדינת ישראל
משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה

הודעות לעתונות - פברואר 2005

בחברה אולמרט: אני רואה חשיבות רבה במעורבותה של קהילת העסקים הישראלית 27/2

אולמרט: אני רואה חשיבות רבה במעורבותה של קהילת העסקים בחברה הישראלית, לטובת איכות החיים בחברה בה אנחנו חיים

אולמרט: אחריות חברתית של עסקים מניבה תשואות גם לעסק, גם לקהילה וגם לסביבה

אני רואה חשיבות רבה במעורבותה של קהילת העסקים בחברה הישראלית, לטובת איכות החיים בחברה בה אנחנו חיים – כך כתב **"מ"מ רה"מ ושר התמ"ת, אהוד אולמרט**, בפניה למגזר העסקי הישראלי.

השר אולמרט ציין בפנייתו כי התפתחויות חברתיות ופוליטיות בעולם המערבי ובישראל הביאו לצורך להגדיר מחדש את מערכת היחסים בין ממשלה- כלכלה- חברה, על רקע צמצום מעורבות ממשלות בתקציבי רווחה וגידול הצרכים החברתיים. אחת הדרכים להתמודדות עם שינויים אלו היא באמצעות גישת אחריות חברתית של עסקים, הגורסת שאחריות חברתית מוטלת לא רק על ממשלות, אלא גם על גופים עסקיים.

השר אולמרט הדגיש כי מעורבותם של הארגונים העסקיים בקהילה ותרומתם לה הינה השקעה אסטרטגית. מעורבות כזאת תורמת לא רק לקהילה אלא אף לארגונים העסקיים עצמם!

עוד ציין **השר אולמרט** כי אחריות חברתית של עסקים מניבה תשואות גם לעסק, גם לקהילה וגם לסביבה: משפרת את הקשר עם לקוחות, ספקים ורשויות ומחזקת את המוניטין שלו, מחזקת את נאמנות העובדים ומגבירה האטרקטיביות למשקיעים.

קביעה זו נתמכת בנתונים מחברות שונות בעולם המלמדים על גידול בהיקף העסקים המיישמים עקרונות של אחריות חברתית בפעילותם העסקית, ועל הגידול בחשיבות שמייחס הציבור לשיקולי המעורבות באחריות חברתית של עסקים על העדפות הצריכה שלו.

יצוין כי משרד התמ"ת יחד עם מ.ע.ל.ה נרתמו לקידום פעילות חשובה זו ליצירת והגברת מודעות הודדית לחשיבות פיתוח הקשר בין המגזר העסקי לקהילה, על רקע נסיינה ותרומתה של מ.ע.ל.ה, ארגון הגג של עסקים המקדמים אחריות חברתית בישראל, לפיתוח הנושא, שלאחרונה אף השיקה את מדד מ.ע.ל.ה. לאחריות חברתית בבורסה.

במסגרת עבודת מטה הנעשית בימים אלו במינהל תכנון מחקר וכלכלה נבנית תכנית עבודה המציבה יעדים כמותיים לפיתוח הקשרים בין עסקים לבין פעילויות בקהילה ובחברה, הגדלת מספר העסקים שיתחילו במעורבות כזו לצד העמקת הפעילות והרחבת התחומים שהיא מטפלת בהם בקרב העסקים השונים.

Annexe 16 : Proposition d'un centre académique.

19 septembre 2002

סודי / אישי / לא להפצה

Confidentiel / personnel / ne pas diffuser

M.A.A.L.A - centre pour la responsabilité sociale des commerces à
l'école de gestion Recanati à l'université de Tel-Aviv

Ou: le centre pour la responsabilité sociale des commerces près de l'école
de gestion... fondé par M.A.A.L.A

Contexte:

Dans le monde entier se créent et s'établissent des sièges sociaux d'organisations qui traitent du rôle sociale des commerces tout en faisant avancer leur utilité commerciale en mettant en place des réponses aux besoins sociaux et environnementaux croissant et se développant. Ces organisations traitent de divers domaines: développement de leadership, formation basique de connaissance et d'informations, développement d'outils, hygiène, lobby, formation, conseil et formation professionnelle.

Parallèlement au développement de l'implication sociale des commerces, des relations étroites se développent entre les divers secteurs de la société: gouvernement – commerces – organisations sociales – académie.

Les écoles de gestion des affaires ont commencé à introduire différents aspects du domaine dans leur programme d'étude, certains faisant partie intégrante de l'enseignement universitaire et d'autres dans le cadre d'étude de formation et d'enrichissement pour les directeurs.

Le domaine de la responsabilité sociale commerciale comporte de nombreux et divers aspects touchant tous les domaines de gestion.

En Israël, Maala est active depuis 4 ans dans l'objectif de faire avancer la question de la responsabilité sociale des commerces CORPORATE CITIZENSHIP ou CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY. Maala – engagement des commerces envers la société en Israël, est une organisation à but non lucratif dont l'objectif est de stimuler les commerces en Israël afin qu'ils adoptent l'approche stratégique gestionnaire de responsabilité sociale qui profite à l'évolution des objectifs commerciales et à l'amélioration de l'aspect de la société et de l'environnement en Israël. Dans ses premières années, Maala s'est occupée principalement de faire progresser la question, d'augmenter la prise de conscience et de faire adhérer des commerces au cercle des commerces engagés socialement.

Avec le développement du domaine et la création du "marché" dans lequel sont actives des sociétés commerciales, des organisations sociales et des capitaux, Maala a développée un programme de formation professionnelle "cours de formation de directeur des relations communautaires commerciales" (avec la participation du bureau de comptabilité Ziv & Haft), et tout une série de rencontres professionnelles pour l'enrichissement professionnel des personnes qui travaillent dans ce domaine.

En parallèle, l'organisation a fondé un groupe leader de 12 sociétés membres parmi les sociétés les plus en vue sur le marché. Les directeurs des sociétés font partie du comité directeur de l'organisation qui détermine le parcours à suivre.

La maturité du marché en Israël, la multitude de commerces impliqués et le besoin de formation, de recherche et de développement d'outils à côté du développement du marché mondial et des processus de mondialisation, représente la base de cette proposition dans le cadre de laquelle sera fondé par l'école de gestion Recanati et l'organisation Maala, un Centre pour la responsabilité sociale des commerces près de l'école.

La structure proposé ici – est un model exclusif en son genre. Elle se base sur une structure similaire et exceptionnelle créée aux États-Unis

THE CENTER FOR CORPORATE CITIZENSHIP AT BOSTON COLLEGE.

Concept:

Un Centre fondé sur l'école de gestion et l'organisation Maala – représentera un cadre académique – commerciale – applicable, pour développer le domaine de la responsabilité sociale des commerces. Il est nécessaire d'examiner une possibilité dans le futur, de partenariat avec des domaines académiques supplémentaires (sociologie, etc)

Les rôles du Centre:

Étant inter-organisationnel, le centre aura 2 fonctions principales:

1. Éducatif – diffusion de la doctrine
2. Autoritaire – approfondissement de la connaissance pour diriger le domaine en Israël

Le Centre effectuera, traitera et représentera:

- la recherche applicable et académique
- une organisation de membre (commerces)
- l'autonomisation des commerces dans le domaine
- le développement du leadership universitaire et commerciale
- le monitoring des tendances mondiales et israéliennes
- le dialogue entre les entreprises – l'académie et les organisations sociales
- une formation professionnelle (cours, séminaires, ateliers) – diplôme professionnel
- un cadre académique – doctorat
- édition – publications académiques et commerciales
- congrès annuelle

Personnel:

Le personnel du centre intégrera ses composants, à savoir le personnel Maala, qui passera dans le cadre du Centre et du personnel académique.

Le personnel Maala compte six personnes employées à temps plein et deux gestionnaires de comptes et protection de l'environnement indépendant.

Budget:

Il est difficile à ce stade de présenter une estimation du budget.

Au centre du Boston College budget est divisé en trois:

1/3 cotisations des commerces membres, consultation et ventes de services et sponsors commerciaux

1/3 subventions de Fonds sociaux

1/3 subventions de recherche et budgets académiques et revenus provenant des recherches

Le centre est sur le point de mettre en place une société enregistrée (à but lucratif) qui constituerait un cadre pour les activités de consultation aux entreprises.

En Israël, on peut espérer une distribution budgétaire similaire, cependant il est évident que la détermination du budget se fera seulement après la mise au point d'un programme commerciale et d'un programme de travail complet.

Structure du Centre:

- Un Conseil d'administration sera établi et il inclura les représentants de l'École de gestion, les représentants de Maala, les membres leadership d'entreprise Maala

נספח 16 - הצעה להקמת מרכז אקדמי

19 ספטמבר 2002

סודי / אישי / לא להפצה

מ.ע.ל.ה - המרכז לאחריות חברתית של עסקים בבית הספר לניהול ע"ש
רקנאטי באוניברסיטת תל-אביב

או : המרכז לאחריות חברתית של עסקים ליד ביה"ס לניהול... מייסודה של
מ.ע.ל.ה

רקע :

בעולם כולו קמים ומתבססים ארגוני-גג של עסקים העוסקים בתפקיד החברתי של עסקים
תוך קידום תועלתם העיסוקית בצד הצבת מענה לצרכים חברתיים וסביבתיים גדלים
ומתפתחים. ארגונים אלו עוסקים במיגוון תחומים : פיתוח מנהיגות, גיבוש בסיסי ידע ומידע,
פיתוח כלים, הגות, שדולה, הדרכה, ייעוץ והכשרה.

בד בבד עם התפתחות המעורבות החברתית של עסקים מתפתחות מערכות יחסים הדוקות
בין מגזרי החברה השונים : ממשלה – עסקים – ארגונים חברתיים – אקדמיה.

בתי ספר למינהל עסקים החלו לכלול הבטים שונים של התחום במערכת הלימודים שלהם,
חלקם כחלק אינטגרלי מהלימודים האקדמיים ואחרים במסגרת לימודי הכשרה והעשרה
למנהלים.

לתחום האחריות החברתית העסקית הבטים רבים ומגוונים המשיקים לכל תחומי הניהול.

ישראל פועלת מ.ע.ל.ה מזה כ-4 שנים לקידום נושא האחריות החברתית של עסקים
CORPORATE CITIZENSHIP או CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY.
מ.ע.ל.ה – מחויבות עסקים לחברה בישראל, הינו ארגון ללא מטרת רווח אשר מטרתו לדרבן
עסקים בישראל לאמץ גישה אסטרטגית ניהולית דל אחריות חברתית המועילה לקידום
המטרות העיסוקיות בצד שיפור פני החברה והסביבה בישראל. בשנות קיומה הראשונות
עסקה מעלה בייחוד בקידום הנושא, הגברת המודעות ורתימת עסקים למעגל העסקים
המחויבים חברתית.

עם התפתחות התחום והיווצרותו של "שוק" בו פעילות חברות עסקיות, ארגונים חברתיים
וקרנות פיתחה מ.ע.ל.ה תכנית הכשרה מקצועית "קורס להכשרת מנהלי קשרי קהילה
עסקיים" (בשיתוף עם משרד רו"ח זיו & האפט), ושורת מפגשים מקצועיים להעשרה
מקצועית של העוסקים בתחום.

במקביל, ייסד הארגון קבוצת מנהיגות בה חברות 12 חברות מובילות במשק. מנהלי
החברות מהווים את ועדת ההיגוי של הארגון המתווה את דרכו העתידית.

התבגרות השוק בישראל, ריבוי מספר העסקים המעורבים והצורך בהכשרה, מחקר ופיתוח כלים בצד – התפתחות השוק בעולמי ותהליכי הגלובליזציה, מהווים בסיס להצעה זו במסגרתה יקימו ביה"ס לניהול ע"ש רקנאטי וארגון מ.ע.ל.ה. מרכז לאחריות חברתית של עסקים ליד ביה"ס.

המבנה המוצע להלן – מהווה מודל ראשוני מסוגו. בבסיסו עומד מבנה דומה וייחודי שהוקם בארה"ב

THE CENTER FOR CORPORATE CITIZENSHIP AT BOSTON COLLEGE.

קונספט :

מרכז מייסודו של ביה"ס לניהול וארגון מ.ע.ל.ה. – יהווה מסגרת אקדמית – עסקית – יישומית, לפיתוח תחום האחריות החברתית של עסקים.

יש לבחון העתיד שיתוף פעולה עם תחומי אקדמיה נוספים (סוציולוגיה וכו')

תפקידי המרכז :

בהיותו בין-ארגוני יהיו למרכז 2 תפקידים מרכזיים :

1. חינוכי – הפצת התורה

2. אוטוריטיבי - העמקת הידע כמוביל התחום בישראל

המרכז יקיים, יעסוק ויהווה :

- מחקר יישומי ואקדמי
- ארגון חברים (עסקים)
- העצמת עסקים בתחום
- פיתוח מנהיגות אקדמית ועסקית
- מוניטורינג של מגמות עולמיות וישראליות
- דיאלוג בין עסקים – אקדמיה וארגונים חברתיים
- הכשרה מקצועית (קורסים, ימי עיון, סדנאות) – לימודי תעודה
- מסגרת אקדמית – דוקטוראט
- הוצאה לאור – פירסומים אקדמיים ועסקיים
- כנס שנתי

צוות :

צוות המרכז ישלב את מרכיביו דהיינו צוות מ.ע.ל.ה, אשר יעבור למסגרת המרכז וצוות אקדמי.

צוות מ.ע.ל.ה מונה 6 איש מועסקים במשרה מלאה ו-2 מנהלי תחומים

ACCOUNTABILITY ואיכות סביבה עצמאיים.

תקציב :

קשה בשלב זה להציג אומדן תקציבי .

במרכז בבוסטון קולג' מחולק התקציב ל- 3 :

1/3 דמי חבר של עסקים , ייעוץ ומכירת שרותים וחסויות לעסקים

1/3 מענקי קרנות חברתיות

1/3 מענקי מחקר ותקציב אקדמי והכנסות ממחקרים

המרכז עומד להקים חברה רשומה (למטרות רווח) שתהווה מסגרת לפעילות הייעוץ העסקי.

בישראל, ניתן לשאוף לחלוקה תקציבית דומה אולם ברור שהגדרת התקציב תבנה רק לאחר גיבוש תוכנית עסקית ותוכנית עבודה מלאה.

מבנה המרכז :

- יוקם בורד שיכלול את נציגי ביה"ס לניהול, נציגי מ.ע.ל.ה, חברי המנהיגות העסקית של מ.ע.ל.ה.

Annexe 17 :

Le parcours universitaire de l'école de gestion

Ecole de gestion le Centre RSE

L'école de gestion des affaires lance une série de conférences:

"Les questions de la responsabilité sociétale des entreprises – les domaines d'influence du secteur des affaires en Israël et dans le monde"

L'école de gestion des affaires va lancer, au cours de l'année universitaire 2011, une série de conférences sur le sujet de la responsabilité sociétale des entreprises. La série de conférence destiné à offrir une plateforme aux idées et aux avis, accueillera des conférenciers leaders, des chefs d'entreprises, des chefs d'organisations sociales et des modeleurs de politiques et de régulation. La série de conférences sera dirigée par Mme Talia Aharoni, fondatrice et directrice de l'organisation Maala, et aura lieu dans le cadre de l'activité du "Centre de responsabilité sociétale des entreprises", dirigé par Amira Dotan.

L'objectif de la série de conférence est d'introduire et de clarifier les questions et les sujets qui apparaissent occasionnellement dans le secteur des entreprises, de fournir une compréhension globale de la scène du commerce international et de cette façon de former les futurs managers à diriger les organisations dans un monde de changement et de compensations.

Les conférenciers sont soigneusement choisis pour présenter un large éventail d'opinions, des approches et des idées sur la démarche des affaires dans un contexte de protestations sociales en Israël, de crises économiques, de changement de l'équilibre des puissances mondiales, des changements de régimes, de renforcement du pouvoir des organisations civique et les attentes accrues des consommateurs et des investisseurs. Parmi les intervenants: l'homme d'affaires, auteur et socialement actif Yaakov Burke, le promoteur en high-tech, fondateur de Chromatis et l'activiste social Orni Petrouchka, le PDG exécutive de Better Place Ziva Patir, le PCA d'Osem-Nestlé Dan Popper, le commentateur économique et rédacteur en chef de Yediot Aharonot Savar Flotzker, l'ex PDG du ministère des Finances Yarom Ariav, le partenaire directeur de la firme d'avocat Muriel Matalon, l'ex substitut du procureur Maitre Didi Lachman-Messer, le sociologue professeur Ronen Shamir et d'autres encore.

(Ci-joint une liste détaillée des conférenciers et des sujets des conférences).

La série de conférences fait partie de la vision de la plus grande école d'Israël en gestion des affaires, de devenir leader du domaine de la "responsabilité sociale des entreprises - RSE - développement sociale environnemental dans l'entreprise." Cette vision, menée depuis deux ans par le professeur Adi Armoni, doyen de l'école, se manifeste à plusieurs niveaux, et en premier lieu par la mise en place du "Centre pour la RSE" au sein de l'école il y a deux ans et qui est dirigé aujourd'hui par le brigadier-général (en réserve), ancien membre de la Knesset Amira Dotan, qui dirige également l'Institut de médiation en parcours académique. La base de cette vision explique que la responsabilité des entreprises est essentielle à la formation des futurs managers, étant donné qu'elle est étroitement liée à l'activité de base des sociétés leaders, et qu'une gestion responsable est considérée comme une partie essentielle de la gestion de risques, l'innovation et le développement commercial de toute entreprise. Ce sujet a même pris de l'ampleur, et est aujourd'hui enseigné dans les meilleurs écoles du monde de gestion des affaires, telles que Harvard, Yale et d'autres,

Les deux dernières années le sujet à été intégré dans les écoles, en partie en offrant une diversité de cours dans les domaines de la responsabilité sociale, l'éthique, l'administration d'entreprise, la responsabilité environnementale, les investissements éthiques, la durabilité et d'autres. Les matières d'éthique et de responsabilité sociale ont également été introduites comme cours obligatoire du premier cycle et des cycles supérieurs d'étude. En outre, un comité consultatif a été créé pour l'enseignement de la responsabilité sociale, avec la participation d'universitaires, de consultants professionnels et des membres de la société civile.

Selon le professeur Adi Armoni, doyen de l'école: "Nous nous sommes engagés totalement, à fournir aux étudiants et aux diplômés des outils pratiques et théorique pour comprendre les tendances prédominantes et important du monde moderne des affaires, et cela implique la compréhension d'un sujet qui conquiert de plus en plus le monde des affaires internationales – la responsabilité sociale des entreprises. Ce secteur doit être assimilé par les futurs dirigeants étant donné que de gestion moderne en elle même, comprend la responsabilité sociale. L'école de gestion des affaires a entrepris cette tâche prestigieuse de former des directeurs dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises, non seulement par désir d'innover et de se diversifier, mais

surtout suite à une vision du monde vaste qui soutient qu'il convient d'ajouter aux futurs managers du monde des entreprises, un outil innovateur de plus dans la boîte à outils avec laquelle ils émergeront dans la vraie vie ".

La série de conférences est une autre étape de la mise en œuvre de la vision de l'école. Les conférences seront données dans le cadre du programme de base des étudiants des cycles supérieurs.

Selon Amira Dotan, directeur du Centre pour la responsabilité sociale des entreprises à l'école de gestion des affaires: "une série de conférences conçue pour former les étudiants de l'école de gestion des affaires avec des connaissances, des outils et des compétences à la compréhension et l'analyse des défis complexes qui les attendent. L'idée est de donner aux étudiants le côté actif parallèlement à l'apprentissage de la théorie, de sorte qu'ils soient impliqués dans les processus mêmes. Notre objectif est de faire assimiler les principes de la responsabilité sociale des entreprises et le concept de durabilité, par les étudiants, les diplômés et le personnel, en utilisant des outils académiques appliqués, et en influençant le débat public, universitaire et commerciale. En outre, nous encourageons les étudiants, les diplômés et les professeurs à prendre position concernant les questions de responsabilité sociale, nous leur inculquons des connaissances et des valeurs et leur fournissons des outils de compréhension et d'évaluation de la société et tous ses secteurs. "

1er semestre

| Rencontre | Conférence | Intervenant | Sujet |
|----------------------|------------|--|--|
| 1. <u>13.11.2011</u> | 9h30 | Yaakov Burk – homme d'affaire, écrivain, PCA Midot | des égalités et la responsabilité |
| | 11h00 | Maitre Didi Lahman Meser | Un nouveau monde de commerce et d'investissement |
| 2. <u>4.12.2011</u> | 9h30 | Savar Flotzker – commentateur et éditeur économique en chef Yedihot Aharonot | Économie et protestation sociale dans le reflet des médias |
| | 11h00 | Orni Petrushka – promoteur et High-tech, fondateur de la société Chromatis et socialement actif | " comment ce que l'on apprend à la maternelle influence la réussite des start-up? |
| 3. <u>18.12.2011</u> | 9h30 | Ziva Patir – vice présidente, Global standards, protection de l'environnement, qualité et sécurité Better Place. Ex PDG de l'Institut des normes israéliennes et VP de l'organisme des standards international. | Better Place – Model commerciale de durabilité |
| | 11h00 | Maitre Muriel Matalon – le partenaire directeur – Gornitsky & Co avocats | Entre engagement juridique et engagement public - la disposition réciproque entre le monde juridique et la responsabilité des entreprises |
| 4. <u>8.1.2012</u> | 9h30 | Yarom Ariav – ex PDG du ministère des finances | Justice sociale comme tremplin de croissance |
| | 11h00 | Dan Poper | Gestion, responsabilité, attentes – la scène des affaires en Israël |
| 5. <u>22.1.2012</u> | 9h30 | Prof. Ronen Shamir – sociologie Université de Tel-aviv | "capitalisme moral?" |

2ème semestre

| Rencontre | Conférence | Intervenant | Sujet |
|---------------------|-------------------|--|---|
| 6. <u>18.3.2012</u> | 9h30 | Conférence d'ouverture – Alona Shefer-Caro PDG du ministère de l'environnement | L'environnement aussi exige la justice |
| | 11h00 | Dan Proper | Gestion, responsabilité, les affaires en Israël |
| 7. <u>1.4.2012</u> | 9h30 | | |
| | 11h00 | | |
| 8. <u>22.4.2012</u> | 9h30 | Raanan Dinor – exPDG du bureau du premier ministre | Dialogue inter sectoriel en Israël – est-ce possible? |
| | 11h00 | Hanoch Bareket – Fonds Dualis | Entreprises sociales – investissement et son remboursement |
| 9. <u>13.5.2012</u> | 9h30 | Rachel Liel – PDG de la nouvelle fondation pour Israël | Organisations sociales et commerces – le feu et l'eau? |
| | 11h00 | Mohamed Darawshe – PDG partenaire, promotion fondation Avraham | Le secteur arabe, part de la communauté israélienne des affaires |
| 10. <u>3.6.2012</u> | 9h30 | David Grayson – président du Centre de RSE à l'université de Cranfield, Grande Bretagne | |

תכנית הקתדרה לאחריות תאגידית, המכללה למנהל

המרכז לאחריות תאגידית

בית הספר לניהול

המסלול האקדמי המכללה למינהל

ביה"ס למנע"ס משיק סדרת הרצאות :

" סוגיות באחריות תאגידית - תחומי ההשפעה של המגזר העסקי בישראל ובעולם "

בית הספר למינהל עסקים ישיק בשנה"ל תשע"ב סדרת הרצאות נבחרות בנושאי אחריות תאגידית. סדרת ההרצאות שנועדה להוות במה לרעיונות והחלפת דעות תארח מרצים מובילים ביניהם מנהיגים עסקיים, ראשי ארגונים חברתיים, ומעצבי מדיניות ורגולציה. הסדרה תתקיים בהובלת הגב' טליה אהרוני שייסדה וניהלה את ארגון "מעלה", וכחלק מפעילות "המרכז לאחריות תאגידית" בניהולה של עמירה דותן.

מטרת הסדרה להציג וללבן את הסוגיות והנושאים המזדמנים לפתחו של המגזר העסקי, לספק הבנה רחבה לזירת העסקים הבינלאומית ובדרך זו להכשיר את מנהלי העתיד להנהגת ארגונים בעולם של שינוי ותמורות.

מרצי הסדרה נבחרו בקפידה כדי להציג קשת רחבה של דעות, גישות ותובנות לגבי התנהלות עסקית ברקע של המחאה החברתית בישראל, המשברים הכלכליים, השינויים במאזן הכוחות העולמי, חילופי המשטרים, התחזקות כוחם של ארגונים אזרחיים והעלייה בציפיות צרכנים ומשקיעים. בין המרצים: איש העסקים, הסופר ופעיל חברתי יעקב בורק, יזם ההי-טק, מייסד כרומטיס והפעיל החברתי אורני פטרושקה, סמנכ"ל בכירה של בטר פלייס זיוה פתיר, יו"ר אוסם-נסטלה דן פופר, הפרשן והעורך הכלכלי הראשי של ידיעות אחרונות סבר פלוצקר, מנכ"ל משרד האוצר לשעבר ירום אריאב, שותף מנהל משרד גורניצקי עו"ד מוריאל מטלון, המשנה ליועץ המשפטי לשעבר עו"ד דידי לחמן מסר, הסוציולוג פרופ' רונן שמיר ונוספים.

(רצ"ב רשימה מפורטת של המרצים ונושאי ההרצאות).

סדרת ההרצאות הינה חלק מחזונו של בית הספר הגדול בישראל למינהל עסקים, להיות מוביל את תחום "האחריות התאגידית – אחריות חברתית סביבתית בעסקים". חזון זה, המוביל מזה שנתיים על ידי פרופ' עדי ערמוני, דיקאן בית הספר, בא לידי ביטוי במספר מישורים, ובראשם, ייסוד "המרכז לאחריות חברתית תאגידית" בבית הספר לפני כשנתיים, בראשו עומדת היום תת אלוף (מיל.) ח"כ לשעבר, עמירה דותן, העומדת גם בראש מכון הגישור הפועל במסלול האקדמי. בבסיסו של חזון זה קיימת ההבנה כי נושא האחריות התאגידית הוא קריטי להכשרתם של מנהלי העתיד, היות והוא קשור קשר הדוק לליבת העסקים של החברות המובילות, וכי ניהול אחראי נחשב למרכיב חיוני בניהול סיכונים, חדשנות ופיתוח עסקי של כל חברה עסקית. נושא זה אף תפס תאוצה, ונלמד כיום בבתי ספר המובילים בעולם למינהל עסקים, דוגמת הרוארד, ייל ואחרים.

בשנתיים האחרונות הוטמע הנושא בבית הספר, בין היתר על ידי היצע של מגוון קורסים בתחומי האחריות החברתית, אתיקה, ממשל תאגידי, אחריות סביבתית, השקעות אתיות, קיימות וכד'. מקצועות האתיקה והאחריות החברתית אף הוכנסו ללימודי החובה לתואר ראשון ושני. בנוסף, הוקמה ועדה מיעצת ללימודי אחריות חברתית, בהשתתפות אנשי אקדמיה, יועצים מקצועיים ואנשי החברה האזרחית.

לדברי פרופ' עדי ערמוני, דיקאן בית הספר: "אנו רואים עצמנו מחויבים לחלוטין, להעמיד לרשות הסטודנטים והבוגרים כלים יישומיים ותיאורטיים להבנת המגמות הבולטות והחשובות בעולם העסקים המודרני, ובכלל זה הבנת נושא שהולך וכובש את עולם העסקים הבינלאומי - אחריות חברתית תאגידית. תחום זה חייב להיות מוטמע במנהלי העתיד, מפני שהמעשה הניהולי המודרני, טומן בחובו גם תכנים של אחריות חברתית. ביה"ס למנע"ס נטל על עצמו משימה יוקרתית זו של הכשרת מנהלים בתחום האחריות החברתית התאגידית, לא רק מתוך רצון לחדש ולגוון, אלא בעיקר מתוך תפישת עולם

רחבה הגורסת שראוי להעניק למנהלי העתיד של עולם העסקים כלי חדשני נוסף בתוך ארגז הכלים שעמו הם יוצאים לחיים האמתיים".

סדרת ההרצאות הינה כאמור, נדבך נוסף ביישום חזון בית הספר. ההרצאות יינתנו במסגרת לימודי הליבה של הסטודנטים לתואר שני.

לדברי עמירה דותן, ראש המרכז לאחריות חברתית תאגידית בביה"ס למנע"ס: "סדרת ההרצאות נועדה להכשיר את הסטודנטים הלומדים בביה"ס למנע"ס בידע, בכלים ובמיומנויות להבנה וניתוח האתגרים המורכבים העומדים לפניהם. הרעיון הוא להעניק לסטודנטים את הפן האקטיבי, לצד הלימוד התיאורטי, כך שהם יהיו מעורבים בתהליכים עצמם. מטרתנו היא להטמיע את עקרונות האחריות החברתית התאגידית ותפישת הקיימות בקרב הסטודנטים, הבוגרים והסגל, באמצעות כלים אקדמיים יישומיים, ולהשפיע על השיח הציבורי, האקדמי והעסקי. מעבר לכך, אנו באים לעודד סטודנטים, בוגרים וסגל לנקוט עמדה בסוגיות האחריות החברתית, להטמיע בקרבם ידע וערכים ולספק כלים להבנה וניתוח החברה על כל מגזריה".

סמטר א'

| הרצאה | מרצה | נושא |
|-------|-------|--|
| 13. | 09:30 | יעקב בורק – איש עסקים, סופר, יו"ר מידות. |
| | 11:00 | עולם חדש של עסקים והשקעות |
| 4. | 09:30 | סבר פלוצקר- פרשן ועורך כלכלי ראשי ידיעות אחרונות |
| | 11:00 | אורני פטרושקה - יזם ואיש היי-טק, מייסד חברת כרומטיס ופעיל חברתי |
| 18. | 09:30 | זיוה פתיר – סגנית נשיא, גלובל לתקינה, איכות סביבה, איכות ובטיחות בטר-פלייס. לשעבר מנכ"לית מכון התקנים הישראלי וסגנית נשיא ארגון התקינה הבינלאומי |
| | 11:00 | עו"ד מוריאל מטלון - השותף המנהל – גורניצקי ושו"ת עורכי דין |
| 8. | 09:30 | ירום אריאב – לשעבר מנכ"ל משרד האוצר |
| | 11:00 | דן פרופר – יו"ר אוסם |
| 22. | 09:30 | פרופ' רונן שמיר – סוציולוגיה אוניברסיטת תל-אביב |

סמטר ב'

| נושא | מרצה | הרצאה | |
|---|---|-------|---|
| גם הסביבה דורשת צדק | הרצאת פתיחה – אלונה שפר-קארו מנכל המשרד להגנת הסביבה | 09:30 | 1 |
| ניהול, אחריות, עסקים בישראל | דן פרופר | 11:00 | |
| | | 09:30 | |
| | | 11:00 | |
| שיח בינ-מגזרי בישראל – האם אפשרי ? | רענן דינור – מנכ"ל משרד רה"מ לשעבר | 09:30 | 2 |
| עסקים חברתיים – השקעה והחזר לצידה | חנוך ברקת – קרן דואליס | 11:00 | |
| ארגונים חברתיים ועסקים – אש ומים ? | רחל ליאל – מנכ"ל"ית הקרן החדשה לישראל | 09:30 | 1 |
| המגזר הערבי כחלק מקהילת העסקים השראליים | מוחמד דראושה – מנכ"ל משותף, יוזמות קרן אברהם | 11:00 | |
| | David Grayson – ראש המרכז לאחריות תאגידית באוניברסיטת קרנפילד, אנגליה | 09:30 | |

Interviews

Les interviews qui suivent ont été transcrites, traduites et raccourcies de l'hébreu ou de l'anglais.

Interviews sur la mondialisation – questionnaire général

Questions sur les plans : personnel, général, mondial

- Comment en êtes-vous venu(e) au domaine ? Décrivez votre première rencontre avec le sujet.
- Pourquoi avez-vous souhaité vous associer au domaine ?
- Pourquoi, selon vous, l'idée de la RSE a-t-elle bien « accroché » ?
- Qui furent les promoteurs de l'idée ?
- Qui en furent les opposants ? Pouvez-vous mentionner des épisodes spécifiques reflétant cette opposition ?
- Qui sont/ ont été les concurrents de la RSE ?

En Israël

- La décision du BSR de répondre à l'appel de la fondation Kahanoff reposait-elle sur un calcul stratégique ? (Aron Cramer, Bob Dunn)
Pourquoi ont-ils décidé de soutenir *Maala* ? (Aron Cramer, Bob Dunn, David Grayson)
- Qu'y avait-il d'intéressant dans l'appel que j'ai lancé ? (Allen White, John Elkington)
- Comment l'organisation *Maala* est-elle perçue sur le plan mondial ?
- En quoi son évolution est-elle différente de celle d'organisations de même ancienneté ?
- Qu'est-ce qui caractérise *Maala* ?
- Quelles sont les influences politiques ?
- Quel est le niveau d'intérêt qui lui est porté en Israël ?

Compléments

- Grayson et Nelson parlent d'un mouvement à l'échelle mondiale – est-ce que les organisations RSE représentent vraiment un mouvement universel ?
- La responsabilité sociétale (RS) s'inscrit-elle dans la domination de la culture américaine des affaires ?
- La RS constitue-t-elle une réponse à la critique – une auto-modération ?

Expectatives sur l'avenir du domaine

- Vers où se dirige-t-on ?
- Quels sont les impacts des crises, de la protestation sociale ?
- Quelle direction doit-on prendre ?

Interviews en Israël – questionnaire de base

Questions, personnelles, générales, sur le plan mondial

- Comment en êtes-vous venu(e) au domaine ? Décrivez votre première rencontre avec le sujet.
- Pourquoi avez-vous souhaité vous associer au domaine ?

Le domaine en Israël

- Quelle est, à votre avis, le degré d'implication sociale et de responsabilité sociétale des entreprises en Israël ?
- Pourquoi, selon vous, l'idée de la RSE a-t-elle bien « accroché » ?
- Le passage d'une économie socialiste à une économie néolibérale a-t-il été favorable au domaine ou au contraire, a-t-il constitué un handicap ?
- Peut-on dire de l'affaiblissement des Etats qu'il est l'un des facteurs ayant favorisé le développement du domaine en Israël ?
- Qui furent les promoteurs de l'idée (experts comptables, conseillers, *Maala*, *Matan*, *Zionism 2000*, médias, universités) ?
- Qui en furent les opposants ? Pouvez-vous mentionner des épisodes spécifiques reflétant cette opposition ?
- Qui sont/ ont été les concurrents de la RSE ?
 - Quelles sont les caractéristiques spécifiques à la RSE israélienne ?

Organisation *Maala*

- *Maala* a-t-elle servi la société ? ou les entreprises ?
- *Maala* a-t-elle influencé le quotidien de la population en Israël ?
- Pourquoi n'est-il pas possible de traiter « la promotion de la paix » comme un processus de RSE ?
- Quel est le degré d'influence d'autres secteurs :
 - Troisième secteur, gouvernement, universités, médias de communication ?
- Quelle est l'influence du classement *Maala* ?
- Pourquoi l'indice *Maala* n'a-t-il pas fonctionné ? marché des capitaux ?
- Est-ce que le public/ les consommateurs tiennent compte de la RSE de certaines entreprises en particulier ?

- En termes de succès et d'échec – quel est le succès le plus important de *Maala* ? Quelles sont ses lacunes ? En quoi l'organisation a-t-elle échoué ?

Expectatives sur l'avenir du domaine

- Au cours de ces dernières années, on assiste à une réglementation plus forte de la responsabilité sociétale des entreprises (obligation de recycler, rapport socio-environnemental, gouvernance d'entreprise, etc.) – existe-t-il un avenir pour le domaine sachant qu'il est essentiellement volontaire ?
- Quelle est l'impact de la protestation sociale ?
- Avenir du domaine – quelles sont les directions futures de son développement ?

Interview du Dr. Aaron Back (réalisé en langue anglaise)

Le 8 septembre 2014, à New York

Lors de la création de Maala, directeur du programme Israël auprès de la Fondation Ford, et par la suite directeur de la Fondation Ford Israël.

Notre rencontre a eu lieu environ deux semaines après le décès de Shira Herzog et un jour avant la cérémonie organisée à sa mémoire à Toronto, au Canada.

- Première rencontre avec le domaine

Ce n'est pas dans le contexte d'Israël que j'en suis venu au domaine. Je ne peux pas dire exactement à quel moment j'en ai pris conscience mais j'en ai entendu parler à l'époque parce que c'était l'un de mes centres d'intérêt au sein des mouvements de critique sociale. J'y ai été confronté de manière plus organisée au milieu des années 1990-95 quand je suis arrivé à la Fondation Ford – fondation aux activités très variées. C'est ce qui est épatant dans le travail au sein d'une grande organisation telle que Ford. La fondation encourage ses employés à partager leur savoir sur divers sujets et pas seulement dans leurs propres domaines d'activités, et ce au-delà des frontières géographiques. La fondation était alors novatrice et considérée comme l'un des précurseurs et leaders dans l'investissement pour le développement de la RSE. J'ai appris beaucoup de choses et parcouru maintes informations générales pour parvenir à une compréhension plus ciblée du développement du domaine. Dans mon approche sur les investissements de la Fondation Ford Israël, j'ai voulu apporter au pays un financement pour un développement social plus innovant. Pour les organisations sociales en Israël, j'ai servi d'antenne face aux nouveaux phénomènes mondiaux, aussi bien sur le plan des droits de l'homme que sur d'autres plans qui évoluaient alors aux Etats-Unis.

En Israël, le domaine s'était alors développé avec un retard d'une ou deux décennies, en termes d'interprétation des données des phénomènes américains.

Le regard porté sur la responsabilité sociétale des entreprises a été extraordinaire. L'activité de routine était financée via les droits de l'homme, la justice sociale, les organisations arabes et non pas une activité sur la scène des affaires. J'ai identifié le domaine comme un champ important.

- Pourquoi avez-vous voulu prendre part au sujet ?

« Vous-même (T.A.) et Shira (Herzog) ». Quand Shira m'a contacté, j'étais à la Fondation depuis seulement deux ans et j'ai considéré le domaine comme quelque chose d'important. Sa demande rejoignait ma perception des idées auxquelles j'avais été sensibilisé par mes collègues de la Fondation. Cela me paraissait un domaine essentiel susceptible d'engendrer le changement.

- A la Fondation Ford

- **Qui a promu le concept ?**

- Michelle Kahane nous a beaucoup soutenus (elle était la directrice du domaine de la RSE à la Fondation Ford et a soutenu le BSR)
- **Quel était l'intérêt de la Fondation ?**
 - Il n'y avait pas d'intérêt particulier pour la Fondation. Elle a apporté son soutien et encouragé les investisseurs à investir dans un concept dans lequel ils avaient foi. L'intérêt était d'ordre personnel. Je voulais juste trouver des voies permettant d'établir un lien entre la communauté des affaires d'une part et la paix et la justice sociales d'autre part. Ça n'avait rien à voir avec l'intérêt pour lequel je travaillais habituellement.
- **Quels étaient les opposants ?**
 - IL n'y avait pas d'opposants. La Fondation Ford est une organisation très décentralisée qui a apporté son soutien au travail des personnes.
- **Y a-t-il eu une opposition au *New Israel Fund* ?**
 - une telle opposition ne m'est pas connue. Les donateurs de la Nouvelle Fondation aux Etats-Unis ne sont pas des radicaux et souhaitent le développement d'Israël. Si le *New Israel Fund (NIF)* disait que tel ou tel projet était valable et juste, ils approuvaient la donation.
- **Shira Herzog**, lors d'une entrevue que j'ai organisée avec elle, a dit que le but de la Fondation Kahanoff était de créer une organisation infrastructurelle pour intensifier l'élan philanthropique et renforcer les organisations sociales... Moi, j'avais d'autres objectifs. Je visais une gestion et non la philanthropie...
- **Pourquoi a-t-il été difficile de recueillir des dons aux Etats-Unis ?**
 - Je trouve étrange que *Maala* n'ait pas réussi à mobiliser les gens aux Etats-Unis. Je pensais qu'elle y parviendrait, d'autant plus que les organisations RSE des USA sont soutenues par des fondations juives. Par ailleurs, il est vrai que la psychologie des investisseurs américains se résume à « la femme de Sederot » et non les affaires. Mais dans le fond, je suis assez d'accord avec l'approche qui considère que c'était au secteur israélien des affaires d'assumer le financement de ce projet et donc que la décision des fondations comme la « Fondation *Karev* » de ne pas financer était juste.

La relation de la société civile en Israël envers *Maala* –

Je n'ai pas le souvenir de disputes avec les organismes de la société civile. Personne ne m'a jamais directement dit que je faisais erreur en investissant dans *Maala*. Il est vrai que j'ai rencontré un certain scepticisme : « A quel point le changement dans le secteur commercial est-il réellement profond ? » « Peut-être s'agit-il seulement d'une activité de relations publiques ! » « Mieux vaut que les entreprises examinent leurs propres comportements avant d'investir dans la société. » Je concède qu'il y a eu une influence indirecte sur la société civile. Je pense que les entreprises ont craint d'être assimilées à la Nouvelle Fondation et à ses services (*Shitil*) et de se voir coller une étiquette politique.

- (Suite à mes propos, je pense qu'il serait intéressant d'étudier quelle a été l'influence de *Maala* et de son évolution sur la société civile israélienne)
- Dans la perspective du temps – avez-vous une critique à formuler sur *Maala* ?

Par exemple sur les thèmes des droits de l'homme et du citoyen, sur la paix – aurait-il fallu être plus clairs ?

– Dans mon portefeuille d'investissements, *Maala* avait une place à part – c'était une sorte de flotteur. J'ai essayé de trouver des voies permettant d'établir le lien. Je ne suis pas sûr d'y être arrivé. Je pensais qu'il fallait amener la communauté des affaires à la RSE, éduquer et inciter à plus d'implication. Je visais, non pas seulement l'élan philanthropique, mais aussi une évolution dans l'environnement de travail, de bons employeurs, leur implication dans les communautés locales, l'application d'une politique progressiste, des salaires décents, un niveau plus élevé de conscience environnementale. Le focus ne semblait pas porter là-dessus à l'époque. Le secteur commercial ne s'est pas vraiment intéressé aux droits de l'homme. Mais j'apprécie le fait que les hommes d'affaires essaient aujourd'hui de trouver un cadre commercial pour la paix.

- **La RS s'inscrit-elle dans la domination de la culture américaine des affaires ?**
– Les gens qui se tournent vers le BSR sont des 'produits' du capitalisme, ils sont plus concentrés sur le marché mondial et comprennent qu'il faut veiller au bien-être des autochtones et de leurs enfants... Je comprends la critique du modèle américain mais je ne pense pas qu'il s'agisse d'une prise de contrôle...
- **Est-ce que vous considérez le domaine comme une critique des entreprises ?**
Dans une certaine mesure. La critique vis-à-vis des entreprises, surtout en ce qui concerne les droits de l'homme, provient de la scène internationale.

le 28.1.2014 à Tel Aviv

Maître de conférences en droit contractuel au Centre interdisciplinaire IDC, chef de la section éthique auprès de la commission publique de notation Maala

- **Comment en êtes-vous venu au domaine ?**

Mon domaine d'activité couvre les lois des contrats et des sociétés, le droit commercial. Mon lien avec l'histoire passe par le mouvement *HaShomer Hatzair*, A.D Gordon, *Na'hal* – pour ce qui est du service militaire. J'ai obtenu mon doctorat à l'université Harvard sur les lois des sociétés avec le prof. Bebchuk. Le sujet de ma thèse portait sur les pyramides.

Je me suis senti proche du domaine de la solidarité et de l'engagement social. J'ai eu le sentiment que le domaine n'était pas complet parce qu'il prenait trop en considération le confort, la défense des intérêts des actionnaires. Je me suis spécialisé auprès de Meir Shamgar (président de la Cour suprême de 1983 à 1995 [T.A.]) qui a toujours intégré des principes humanistes aux lois sur les contrats. Shamgar a élargi les principes et introduit des valeurs de solidarité dans les lois contractuelles, non pas en les parachutant mais par le biais d'une synthèse entre divers éléments : confiance, bonne foi et politique publique. J'ai constaté qu'il était plus juste d'analyser les sujets et les contrats non pas comme le fait le monde désuet du doctorat, mais que les compensations extra-juridiques sont en rapport avec les sujet dont traite l'université : scandales commerciaux, éthique des affaires.

Je n'acceptais pas l'idée de que les entreprises ne sont que des instruments de maximisation du rendement et que les cadres ne pensent qu'à se remplir les poches – cela ne collait pas avec l'image que j'avais du monde et celle que je me faisais de la réalité.

Mon trajet personnel passant par l'université m'a conduit à écrire sur le sujet.

J'ai rencontré *Maala* et j'ai pensé que c'était un autre point auquel il fallait se rattacher aussi bien pour y apporter que pour en tirer quelque chose. Il est difficile de désigner une date précise, mais je peux essentiellement mentionner une pulsion intérieure née du sens des responsabilités et de l'intérêt humain, mais pas d'une pensée issue d'un sentiment altruiste.

Je pense que même la conception socialiste extrémiste de *HaShomer Hatzair* – n'est pas juste. Ce qu'il faut promouvoir, c'est une combinaison : toute personne et tout organisme travaillant pour ce qui lui offrira plus de richesse et de bonheur – mais les deux...

- **Oppositions**

La communauté juridico-académique classique a d'abord regardé le domaine cyniquement.

J'ai fini mon doctorat en 1996. Aussi bien Harvard que Bebshuck étaient à fond pour la maximisation des bénéfices, mais lui s'est intéressé aux échecs du marché et a lancé un appel pour plus d'implication, certes pas en termes sociaux, mais sous l'angle économique.

Lui aussi a été extrémiste à mes yeux durant une période : le bon ton du capitalisme – la plupart des enseignants avaient grandi sur ses principes, il était difficile de les en sortir.

Au début, on m'a regardé comme un objet de curiosité. Si quelqu'un traitait de ces sujets, en principe il appartenait au domaine de la psychologie ou à celui de la sociologie mais ne se prétendait pas du domaine du droit ou de l'économie. Depuis 1996, la tendance est beaucoup plus au dialogue avec ce domaine – la réflexion portée à ce sujet au sein du droit des contrats et des sociétés est relativement récente.

Aujourd'hui, il y a encore des opposants, une sorte de paralysie conceptuelle.

Maala a agi dans le milieu des affaires dont elle a utilisé le jargon, et non pas par esprit de contradiction... ni de querelle ou de renonciation, mais dans un esprit d'intégration.

- **Aujourd'hui, je pense qu'on enseigne**

Au niveau du droit des contrats, 2 principes :

La bonne foi et la politique publique – « ne pas faire à autrui ce que tu n'aimerais pas qu'on te fasse »

Aharon Barak dit : « L'homme *doit être* pour l'homme – un *homme* ».

Il ne faut pas annihiler notre bonté... mais appliquer une approche humaine. Par le passé, on les considérait comme contradictoires.

Ces 2 principes lui parlaient.

- **Contributions – le ou les prédécesseur(s) de la RSE**

L'objectif de la société, article 11 de la loi sur les sociétés – est encore énoncé dans le langage capitaliste, les tribunaux lui donnent un sens social, mais je ne pense pas que ce soit une ligne infranchissable.

Le verdict de Shamgar et Barak dans l'affaire Pnoidar contre Castro – quelques années plus tôt, Shamgar plaide l'exigence de bonne foi de l'acquéreur de l'appartement... la joint au verdict et déclare que cela s'inscrit dans la tendance moderne de la démarche juridique qui évolue – dans l'intérêt du public...

Procaccia – synthèse d'efficacité.

- **La pratique juridique aujourd'hui**

Du point de vue rhétorique bien sûr, cette révolution s'est implantée. Dans les cours de cadres en fonction, le discours existe aussi. Cela se voit dans la législation, dans le rapport à l'exposition juridique. Malheureusement tout se passe au niveau du parler. Autrefois en marge, aujourd'hui au centre des discussions.

Qualité de l'environnement, souci de l'éthique, consommateurs, clients, fournisseurs, titulaires de titres et d'obligations, loi sur la concurrence – restrictions commerciales – même si on ne parle pas de culture des affaires, il demeure un engagement personnel. On comprend que la gestion est conçue comme processus d'intégration.

La réglementation oblige de plus en plus les entreprises à prendre en considération l'ensemble des parties prenantes – conception en profondeur qui se modifie dans le droit. C'est pourquoi des cabinets d'avocats tels que Herzog, Fox et Ne'eman ont étendu leurs services non seulement aux entreprises mais à la qualité de l'environnement.

Le législateur vient leur rappeler l'engagement. Au bout du compte, tout le monde comprend.

En ce moment, on travaille davantage à combler les fossés et à gérer les risques... essentiellement en les freinant, pour l'instant.

Nous nous préparons à la nouvelle loi sur la qualité de l'environnement, mais on ne peut pas ignorer que quelque chose est en train de se transformer dans le domaine du droit. Il se produit une véritable révolution sociale au sein du droit des affaires. Les gens ne la comprennent pas encore assez, n'en débattent pas suffisamment, voire peut-être s'y opposent encore.

Cela m'apparaît comme une situation « gagnant-gagnant ».

Je considère l'ensemble du tableau comme opérant un changement, en plein développement mais qui existe.

Forbes – journal très capitaliste, a titré il y a deux ans : Révolution des entreprises.

Quelle est la fonction « objectif » quand on s'apprête à gérer une entreprise ? Réaliser des gains – oui, mais ceux de qui ? Viser un but plus profond à long terme ? Les actionnaires occupent le premier rang, mais pas au détriment des autres puisque sinon, cela se retournerait contre eux comme un boomerang – il n'y a qu'à voir les subprimes.

- **Réglementation**

Elle repose sur 3 acteurs principaux :

L'entreprise, le législateur (menace ou encouragement, dicte ou récompense), les citoyens.

Parfois on va trop loin, c'est le principe du pendule.

- **Preuve du changement**

- 20 amendements ont été apportés à la loi sur les sociétés depuis son entrée en vigueur
- Le dernier amendement concerne le salaire des cadres supérieurs.
- Tribunal économique

Un projet de loi a été soumis pour l'émission de rapports par les « entreprises consommatrices », même s'il s'agit d'une entreprise privée –

Les rapports sont-ils fiables ? Ofer Sitbon – on a comparé les données réelles face aux comptes rendus (chez *Egged*), pour l'instant ce n'est pas vraiment concluant. Il semble qu'il y ait un écart important sur lequel le consommateur en tant que tel ne peut pas avoir de jugement.

Cela est différent d'un pays à l'autre. En Angleterre par exemple (*Starbucks*), le législateur n'a pas besoin de s'en mêler parce que le public donne son avis.

- **La norme sociale prend le dessus.**

En Israël : la norme sociale n'est pas assez forte, c'est pourquoi l'intervention du législateur est nécessaire.

Même en présence de normes, les entreprises gardent une capacité d'amortissement et d'absorption – on compte sur les titres de demain pour amenuiser la pression sociale d'hier.

Il est possible que le législateur soit trop actif, mais cela se produit lorsque le public ne se fait pas entendre. En fait, on a besoin du législateur quand il y a échec de marché. C'est là-dessus que s'est bâti l'indice *Maala*.

En Israël il n'y a plus l'équilibre entre les 3 acteurs.

La réglementation pour l'instant perd quelque peu le bon goût du bénévolat

La culture du non-paiement des taxes... à différencier de la fraude fiscale

Qu'est-il permis ou interdit sur le plan éthique ?

La loi ne fait pas la distinction.

Dans le monde entier, on assiste à un excès de judiciarisation, un passage des échecs à un excès de réglementation.

La réglementation neutralise la vision plus holistique.

- **Notation Maala**

Au départ, il s'agit d'un excellent outil de changement, permettant d'améliorer en douceur le mode de gestion des entreprises.

Par exemple, lors du projet de loi sur l'éthique des entreprises, celle-ci n'a pas progressé bien qu'on ait aussi parlé avec Tzipi Livni quand elle était ministre de la justice. Mais quand *Maala* a adopté le code et le projet de l'éthique comme critères dans sa notation – toutes les entreprises participant à la notation ont adopté et appliqué un code éthique bien que ce ne soit pas encore une notion assimilée par l'ensemble des sociétés commerciales.

On a fait un bond en avant avec l'instauration d'une culture du dialogue mais la coopération avec le secteur commercial s'est « bloquée » suite aux événements de protestation. Les entreprises ayant une note élevée ne sont pas identifiées avec l'implication ou le fait d'être concerné. Par exemple, la question de l'investissement des entreprises dans la réduction de leurs charges fiscales – crée une dissonance.

Je pense que la notation a stagné. A mon sens, il faut l'actualiser et la rendre pertinente.

Interview de Jacob Burak – le 3.11.2014 à Tel Aviv

*Anciennement l'un des fondateurs et chefs de la communauté de capital-risque en Israël ; aujourd'hui, écrivain et éditeur du magazine numérique « Ala'hson ».
Président de Maala de 2003 à 2007 et jusqu'en 2003 président du Leadership de Management (Manhigut iskit)*

- **Quelle a été votre première rencontre avec le domaine ?**

Une conversation avec vous. Je ne pense pas avoir eu une expérience préalable du domaine. Je n'en étais pas conscient auparavant. Je ne peux pas reconstituer la discussion mais j'étais alors très actif sur le plan des affaires d'où la dimension sociale était occultée. L'idée qu'une entreprise pouvait prendre une responsabilité sociale tout en poursuivant son activité et sans porter atteinte à ses objectifs commerciaux était très attrayante. Une grande partie de notre travail, bien sûr du point de vue du recrutement des investisseurs, revêtait aussi une dimension sociale. Tout se passait à l'étranger et ce n'était sans doute pas tout à fait nouveau sur le plan des valeurs morales. J'ai vu des particuliers qui considéraient même leur investissement chez nous, lors des premiers pas d'Evergreen, comme une sorte de contribution sociale. Ils n'ont pas escompté que cet argent leur reviendrait. Pour ma part, je n'avais pas encore d'expérience dans ce domaine – l'investissement en Israël comme geste sioniste. Ils faisaient cela pour toutes sortes de raisons, mais je ne peux pas faire l'impasse sur cette dimension dans la création d'Evergreen.

- **Comment considérez-vous les facteurs qui ont contribué à la création de Maala ?**

Je pense que cela reposait sur une initiative personnelle, sous l'influence de toute la question de la bulle et de la mondialisation. Les facteurs tout autour planent et sont réunis par une étincelle. Je pense que c'est le principe dans les thèmes sociaux. Certaines conditions se trouvent portées à maturité et il y a quelqu'un qui a le mérite de le voir avant les autres et d'agir en ce sens. Pour moi ce fut votre initiative et votre entreprise plus que toute autre chose.

- **Qui en furent les promoteurs, les partisans ?**

Dans un premier temps, feu Yigal Guzman (directeur associé du BDO), Raya Strauss – le tout sur le plan personnel. Je ne me souviens plus tout à fait mais il y a eu aussi un groupe que vous avez créé.

- **Et les opposants/ oppositions ?**

Il faut faire la différence entre une opposition flagrante et une opposition qui s'exprime par le refus ou la non-disposition à prendre part au sujet, ou encore une opposition qui se reflète dans l'indifférence. Je ne me rappelle pas vraiment, mais au mieux de mes souvenirs, je crois qu'il a été très dur de motiver les grandes entreprises jusqu'au moment où nous avons présenté l'indice et où nous avons proposé de récompenser ceux qui se trouvaient en-dedans et sanctionner ceux qui restaient au-dehors. Ce n'est pas un sujet naturel pour une entreprise.

- **Il a coulé tant d'eau sous les ponts depuis ! Pour moi, cela fut ma première entrée significative dans le monde social. Sans aucun doute.**

- **Quels ont été les « évènements » ou les instruments les plus importants de Maala – les principales pierres d’angle ?**

Nous avons les congrès, puis le prix Globe et l’indice qui ne sont pas loin l’un de l’autre. Les deux sont de nature à classer et à mettre en compétition. L’indice a été un point de repère. C’était l’élément qui se rapprochait le plus du langage que connaissent les entreprises, un moyen de capter leur attention.

- **Quels ont été les échecs ?**

Au cours de notre période, nous n’avons pas traversé d’échec. Certes, il n’y a pas eu davantage d’entreprises impliquées ni davantage de fonds injectés dans l’organisation ou dans l’indice. Mais je ne vois pas là un échec.

T.A. : Et notre incapacité à influencer le marché du capital ? à susciter la prise de conscience des consommateurs ?

Pour ma part, j’aurais volontiers fait progresser cela davantage. J’étais navré de voir que cet indice n’avait pas frappé le marché et la raison en était que *Israel Chemicals* n’était pas dans nos rangs. Aujourd’hui, j’aurais construit cela différemment. Il est ressorti de tout cela qu’une société commerciale polluante et j’en passe, a réussi à se valoriser. Elle figurait à l’indice Tel Aviv 100 (TA100) et pas à l’indice *Maala*, ce qui a tranché le sort de notre indice. Nous avons des fonds indiciels cotés (*ETF*), des instruments et une plateforme mais impossible de passer outre le fait que nous avons fait moins bien que le TA100 ni de dire que « sa norme est moins valable ». C’est toute l’histoire.

- **Maala a-t-elle servi la société ou les entreprises ?**

Maala a servi la société. Elle a demandé aux entreprises d’introduire la société dans leurs considérations. Donc bien sûr qu’elle a servi la société. Elle a aidé les entreprises à comprendre les dimensions sociales de leurs activités, mais elle n’a pas pour autant servi les entreprises (ou alors seulement par effet secondaire).

- Je ne pense pas qu’il y ait eu une grande influence sur les organismes de la société civile. Il est facile de voir qui venait aux congrès de *Maala* et d’analyser les données concernant ces visiteurs. Nous nous sommes inspirés des hommes d’affaires et des associations. C’était un mal nécessaire.
 - L’association *Midot* – je l’ai dirigée un an après sa création. C’est de *Maala* que j’ai acquis l’inspiration et l’assurance nécessaires pour cela. Défis, programme de travail, ont été influencés.

- **Pensez-vous que l’idée de la RSE a bien « accroché » ?**

Je pense que les entreprises sont beaucoup plus proches des gens qu'on ne le pense. Finalement, les grandes entreprises sont elles-mêmes façonnées par des personnalités qui agissent en leur sein. Au début, un cadre s'adapte à l'image de l'entreprise, mais ensuite c'est lui qui façonne cette image. Je compare cela à une vague. Les gens se ressemblent beaucoup. Il y a toutes sortes d'entreprises. Il y a des directeurs qui ont véritablement foi en ce qu'ils font et il y en a d'autres qui sont cyniques. C'est un sujet suffisamment éthique pour qu'il reflète le système de valeurs très personnel de celui qui dirige l'entreprise. Je pense qu'en fin de compte, tout dépend du directeur. Les entreprises ont un ADN, il existe une culture organisationnelle déterminée par les directeurs précédents, mais complétée et façonnée par les directeurs actuels. Si Cook veut que la société Apple ait un autre visage, elle l'aura. Etre socialement responsable ce n'est pas agir contre vos subordonnés, mais contre celui qui est en haut de la pyramide.

- Votre question sous-entend une hypothèse qui n'existe pas. Le sujet de la RS ne sera pas accepté par tous. L'idée que l'Apple sociale soit acceptée en tant que telle par tous ses actionnaires n'est pas pensable parce que les gens sont différents. J'accepte et je respecte la diversité humaine.
- **Pourquoi cela n'a-t-il pas modifié les positions des consommateurs vis-à-vis des entreprises commerciales ? Qu'en est-il des manifestations sociales ?**
- **Influence sur le gouvernement ?**

Je ne pense que nous en ayons eu beaucoup. Pour moi, le grand coup a été celui de ces derniers mois où nous n'avons pas réussi à créer les conditions qui auraient donné l'avantage dans l'article 46-a) aux organismes primés par *Midot*. Ceux qui s'y sont opposés sont les organismes sociaux. C'était une occasion historique et c'est catastrophique.

- **Maala a-t-elle eu un impact ?**

En gros, oui. L'indice *Maala* a établi un ordre du jour. Il a suscité la prise de conscience et le débat – les discussions aux conseils d'administration des grandes entreprises. Je ne sais pas si cela les a incités à être plus responsables mais cela a eu une influence sur le discours et ce, bien évidemment, par le biais des instruments de comparaison créés. Il se passe quelque chose dans le processus. Un changement s'instaure. Oui, il y a un impact. Le discours engendre l'essence et l'action. Je ne pense pas que *Maala* ait fait une révolution mais elle a sans aucun doute exercé une influence.

- **Si vous reveniez en arrière...**

Je referais bien sûr *Maala* (mais pas *Midot*). Le langage des entreprises m'est familier, pas celui de *Midot*. *Maala* fut un régal sur plusieurs plans.

Interview – Aron Cramer

Amsterdam, Conférence du GRI, le 21.5.2013

Lors de la création de Maala, Vice-président du BSR, directeur du département des droits de l'homme et du citoyen, ensuite Directeur du BSR en Europe, aujourd'hui Président du BSR

- **Première rencontre avec le domaine**

J'ai fait mes études et exercé dans le journalisme, ensuite j'ai fait mon droit et j'ai eu mon diplôme d'avocat. J'ai travaillé près de 5 ans comme avocat, puis j'ai décidé de ne pas continuer dans cette voie. J'ai cherché d'autres options et j'ai entendu parler du BSR. La combinaison entre idéalisme et pratique du domaine de la RSE au centre des activités du BSR m'a tenté et me convenait.

J'ai rejoint le BSR en tant qu'adjoint à Dunn. J'ai été recruté pour mettre en place une spécialisation en entreprises et droits de l'homme. A cette époque, le BSR était géré selon les différents problèmes ou questions. Au début, c'était les droits de l'homme et l'environnement et 5 années plus tard, en 2000, une autre personne nous a rejoints, dont la spécialité était « le droit et les droits de l'homme » et moi, je me suis donc tourné vers d'autres domaines.

- **Activité mondiale :**

En 2000, j'ai été nommé responsable de l'activité mondiale du BSR en Europe et en Asie du Sud-Est.

Déjà dans les années 1997-99, l'organisation s'était intéressée aux régions hors Etats-Unis, au début avec la participation de sociétés anglaises telles que : *BT, BP, Unilever* et *Shell*. Parallèlement, Bob Dunn a commencé à attirer l'attention d'organisations hors USA telles que : *Maala, Empresa, Ethos*, les *Philippines* qui démarraient leur action, et un lien s'établit également avec *CSR Europe*.

En fait, c'était une évolution naturelle parce que le programme des droits de l'homme et de la chaîne logistique était très actif sur la scène mondiale et débutait son action internationale : Indonésie, Thaïlande, Chine, Hong-Kong.

En 2000, nous avons envoyé un représentant pour ouvrir une première agence à l'extérieur des USA, à Hong-Kong. En même temps, la question de la chaîne logistique s'est posée en thème majeur pour des sociétés telles que *Shell* ou *Nike*.

La même année, nous avons eu une rencontre à Zurich pour fonder un réseau mondial d'extension du concept – ce n'était pas une idée saugrenue d'Américains de Californie !

En 2002, je suis parti moi-même ouvrir une agence du BSR en Europe, à Paris.

En Angleterre, le *Prince of Wales Business Leaders* a été créé en tant qu'organisation internationale.

- Il faut ici rendre hommage à Bob Dunn qui a considéré comme extrêmement vital de mettre en place un réseau mondial pour permettre de transformer ces idées en réalités durables dans la situation et le contexte de l'économie israélienne, brésilienne, etc.

Il était important que cela revête non pas l'aspect d'une idée excentrique qu'auraient eu des entrepreneurs américains pendant l'une de leurs villégiatures au nord de la Californie, mais bien celui de quelque chose de pertinent pour les entreprises où qu'elles exercent leurs activités.

De sorte que *Maala*, comme la plupart de ces organisations, avait quelque chose d'important, mais l'essentiel se jouait dans le contexte mondial.

BSR s'était concentré pendant quelques années sur le soutien et la promotion de ces organisations partout dans le monde.

Ils ont travaillé en étroite collaboration avec *Maala*, *Ethos*, *CSR E.*, *Empresa*, les *Emirats*, *Philippines*.

Investissement du BSR dans la création d'un réseau mondial.

C'était vraiment important pour l'économie mondiale.

L'objectif d'une économie mondiale était irréalisable sans l'existence d'un réseau mondial.

Impossible de promouvoir une économie mondiale et de gérer ses impacts sans travailler avec des partenaires locaux et internationaux.

En réponse à la diffusion de la culture américaine et l'atténuation de la critique sur le monde des affaires

Je comprends les raisons de cette affirmation mais je pense que c'est le contraire qui est vrai : il y a eu un fort mouvement de promotion du « Consensus de Washington » dans les années 90. Démocratie du marché – *Les démocraties de marché fourniront toutes les réponses nécessaires au monde pour développer une prospérité plus vaste au profit de plus de personnes.*

Il est important que la RS (responsabilité sociétale) se soit développée comme un concept de « réponse » à part parce que beaucoup de gens étaient d'avis que les libres marchés agissant sans faire attention à leur impact à plus grande échelle dans le monde produisent certes des valeurs d'une part, mais causent aussi beaucoup de dégâts d'autre part.

Donc si on revient sur 1990, quand l'économie mondiale était en plein l'essor, la responsabilité sociétale des entreprises est née en réponse à la conception washingtonienne dont j'ai parlé, qui était la concrétisation de la conception populaire de ce qu'est le capitalisme américain. Je ne vois pas les choses ainsi, je pense qu'il y

a eu des personnes qui ont cyniquement vu là une occasion d'exploiter les préoccupations de la population.

Il est possible que la critique exprimait les craintes des gens.

Le fait est que les personnes qui étaient impliquées et actives dans les entreprises de la RSE, avaient une conception différente du monde.

Ces personnes pensaient qu'il fallait s'attacher au réchauffement de la planète, que les droits de l'homme étaient le problème des entreprises, que les chaînes logistiques pouvaient offrir des emplois, amener la prospérité et la croissance, que si on ne faisait pas un effort conséquent pour vérifier que les employés étaient correctement traités, il y aurait certes des problèmes.

C'étaient les thèmes dont les partisans de l'économie de marché disaient qu'ils se résoudraient d'eux-mêmes tandis que les partisans de la RSE ne pensaient pas que les entreprises dans leurs formules conventionnelles aboutiraient aux résultats voulus, et qu'un système d'équilibres était nécessaire.

Signification du réseau :

Soutien à la création des organisations : *Maala, Empresa*, Arabie Saoudite, Brésil.

- **Opposants :**

Dès 1996-97, nous avons invité Toyota à rejoindre le BSR. Ils ont alors loué les services d'un bureau d'avocats à Washington pour se renseigner sur l'organisation. Leur conclusion fut que « le BSR constitue une menace pour le commerce international. » La raison à cela – d'après Milton Friedman – était qu'on y pratiquait des activités non productrices de valeurs pour les actionnaires.

Cette vision des choses a perdu ses effets entre 1995 et 2000 après les crises de Shell au Nigéria, de Nike et la question des OGM – le problème des grains 3M a soulevé de nombreuses questions et une grande vague de protestations. Le public a commencé à s'interroger sur la chaîne de distribution, sur les aliments génétiquement modifiés en particulier en Europe. Un mouvement anti-mondialisation est né... Internet. L'apogée de cette protestation fut marqué par les manifestations de Seattle en 2000 lors du sommet de l'OMC. Tout cela a modifié les données du comportement des entreprises.

L'adhésion de petites entreprises idéalistes telle que Ben & Jerry, Patagonie – ont ouvert de nouvelles voies permettant de faire des affaires tout en respectant l'environnement ainsi que les droits de l'homme et du citoyen.

- **Concurrents**

Dans les années 90, de nombreuses organisations ont promu les idées de base que nous venons de mentionner :

Aux USA, la plus importante fut le BSR, mais en dehors des Etats-Unis il y en a eu de nombreuses autres :

En Angleterre, le *Prince of Wales Business Leaders Forum* ; à Genève, le Conseil mondial des Affaires pour le développement durable – WBCSD, ainsi que la mise en place d'organismes privés ayant créé le réseau *Social Venture Network* (qui en fait, a donné naissance au BSR).

C'est dans ces années qu'ont été fondés *Maala*, l'organisation aux Philippines, *Empresa*, *Ethos*, le *CSR Europe* ; de nombreuses organisations se sont alors créées pour réfléchir à la façon de faire des affaires autrement.

Israël :

le contexte politique a bien évidemment influencé la conception de *Maala*.

Je pense que la situation de *Maala* est très intéressante. D'un côté le contexte politique : en 20 ans d'éveil de la RSE, on a vu d'une part les Accords d'Oslo, d'autre part le printemps arabe et le chaos en Syrie.

Le premier aspect était source d'optimisme comme le discours de Peres en 1998 à Boston sur le commerce entre Israël et les Palestiniens comme facteur d'essor, de prospérité et de paix mais cette vision n'a malheureusement pas abouti.

Le printemps arabe a d'une part encouragé l'optimisme mais d'autre part, a placé de nombreux tyrans au pouvoir et renforcé le chaos. C'est inquiétant car cela est susceptible d'évoluer en une autre offensive.

Israël se situe dans la région la plus difficile du monde. Il ne peut pas faire de commerce avec les pays voisins, n'a pas de ressources.

Par ailleurs, il est intéressant au même titre que Singapour, apprécié par les Américains : stabilité, économie intéressante, innovation, dynamisme, croissance et essor dans une région difficile, esprit d'entreprise – dilemme entre réussite extraordinaire et activité dans la région la plus complexe du monde. Il symbolise « comment faire des affaires dans les régions les plus sensibles du monde » et à quel point l'innovation est facteur d'expansion économique et de RSE. Ce que nous observons, c'est la façon de travailler et d'innover.

Il est donc difficile de dire ce qu'Israël représente. Comparé au Brésil – économie émergente, vaste étendue, population dense, nombreuses ressources naturelles, contexte politique relativement stable – Israël n'a pas tout ça. De nombreux directeurs et hommes d'affaires aux Etats-Unis observent les conditions dans lesquelles évolue Israël et essaient d'apprendre comment innover.

Le point le plus intéressant, c'est comment fonctionnent les sociétés commerciales dans des régions aux nombreux défis – c'est une grande partie de notre étude.

Par exemple, nous travaillons avec une grande entreprise minière canadienne sur l'élaboration d'un système « réparateur » des droits de l'homme.

Suite aux événements catastrophiques qui se sont produits dans leurs régions minières de Papouasie Nouvelle Guinée. En Papouasie, il n'y a pas d'organisations de société civile, le gouvernement est très faible – les conditions sont très dures.

Aujourd'hui – en comparaison avec les années 90

En 1998, notre conférence à Boston traitait de la responsabilité sociétale des entreprises sur la scène mondiale. Vous y avez amené Shimon Peres. A part lui, il y avait aussi 2 leaders commerciaux, pionniers : le président de la *British Petroleum* et le PDG de la *Novo Nordisk* du Danemark. C'étaient là des dirigeants ingénieux qui avaient chacun quelque chose de différent à dire sur la RSE et les raisons de son importance. Ce fut une source d'inspiration pour les Américains qui se trouvaient dans l'assistance.

Les temps ont changé. La vague des organisations n'est plus aussi puissante qu'elle l'a été.

Par le passé, la mission consistait à modifier l'ordre du jour des entreprises, à établir un programme.

Aujourd'hui, la fonction est différente – non pas modifier l'ordre du jour, mais créer une activité commune porteuse d'impact – des pratiques. Les organisations à travers le monde ont réussi à appliquer ce pour quoi elles ont été créées : transformer la façon dont les entreprises considèrent leurs influences, tenir compte de l'impact des entreprises sur l'environnement au sens large.

Le défi qu'ont à relever aujourd'hui toutes les entreprises où qu'elles se trouvent, consiste à traduire les idées en actions pratiques. Notre rôle est très important mais il existe de nombreuses autres organisations qui peuvent apporter leur aide en cela.

Comme il est beaucoup plus question de stratégie commerciale, d'intégration administrative et de rendement de l'énergie, la situation est différente, mais tout aussi décisive que celle des organisations pionnières.

Point important supplémentaire :

même si les défis sont différents de ceux qu'ils étaient quand *Maala* et le BSR ont débuté, la présence d'organisations qui continuent à défier les entreprises et à se trouver au centre du débat en tant que compétentes en affaires, est essentielle. Ce positionnement est important mais les spécifications concernant le « que faire » et « comment le faire » sont de second rang.

Il y a beaucoup d'autres nouvelles organisations : « être le premier homme à poser le pied sur la lune est un évènement unique en soi ». Ces organisations doivent lancer des défis aux entreprises et non pas seulement les critiquer. Ce n'est pas forcément une situation gagnant-gagnant, mais des compromis et solutions avec des opérations commerciales sur les compromis. Il ne s'agit plus d'une adolescence ni de « découverte » menant à la maturité, mais d'un processus quotidien de prises de décisions et ce n'est pas simple. Moins de romantisme, plus d'impact.

- **Mouvement social ?**

Ce n'était pas un mouvement social – mais une organisation professionnelle, non pas à base sociale.

Interview de Robert Dunn

Le 25 septembre 2014, à New York

Ancien président du BSR américain, occupant encore cette fonction au moment de la création de Maala. Auparavant, vice-président des relations publiques et communautaires de la société Levi's et aujourd'hui PDG de la fondation philanthropique Synergos appartenant à la famille Rockefeller

- **Comment en êtes-vous venu au domaine ?**

J'étais vice-président chez Lévi's, à la direction du département de relations publiques et communautaires. J'ai senti qu'il fallait créer un cercle plus vaste.

J'ai pensé que les grandes entreprises américaines étant la propriété de grandes familles pouvaient servir de tremplin à de nouvelles approches. Déjà quand j'ai travaillé avec le président Carter, j'étais conscient de l'insuffisance de la réglementation. La réglementation n'est jamais assez appliquée. J'ai décidé d'amener à Washington des dirigeants commerciaux qui pratiquent cela dans leurs entreprises pour qu'ils présentent leur autoréglementation. La combinaison entre autoréglementation et politique publique met aussitôt et pour tous, la barre plus haut.

- **Quelles considérations ont motivé la décision du BSR (ou votre décision personnelle ?) de vous introduire en Israël ?**

Shira (Herzog) est venue me voir – je me souviens de cette rencontre où Shira hésitait à savoir s'il y avait ou non une logique à introduire la RSE en Israël. Je me souviens aussi de cette conférence du BSR où vous êtes venue comme envoyée de Shira pour vous faire une idée.

(T.A.) Il a été d'accord pour venir en Israël afin d'analyser et d'évaluer la situation et a dit avoir besoin de soutien sur place pour rencontrer aussi des groupes sociaux transversaux et gouvernementaux, pas seulement des commerciaux. Son impression fut que le moment était tout à fait propice et qu'il serait essentiel de désigner quelqu'un pour diriger le processus.

- **Les autres organisations ?**

J'ai pensé que pour que la RSE ait un véritable impact, il fallait qu'elle s'exerce à l'échelle mondiale et s'étende partout. C'est pourquoi j'ai investi du temps pour stimuler et encourager des groupes en Amérique du Sud, au Royaume Uni, au Canada afin qu'ils coopèrent et créent des organisations.

- **Qui a promu le concept auprès du BSR ? Était-ce une initiative personnelle ou organisationnelle ?**

C'était une initiative personnelle. Je n'ai pas demandé l'autorisation de ma direction. Quelques années auparavant j'avais obtenu une bourse de recherche la Fondation Koret pour leaders juifs non affiliés.

Je suppose que j'ai reçu cette bourse parce qu'on savait que j'étais parent avec Robert Haas et que la fédération de San Francisco souhaitait de cette façon approcher la famille Haas parce qu'elle était très philanthropique et implantée en Israël tandis que

moi non. J'ai cherché un moyen de m'introduire en Israël autrement que par la voie traditionnelle. J'ai voulu donner quelque chose en retour et j'ai capté que l'idée de la RSE était un bon moyen de restituer l'investissement que Koret avait placé en moi. Ma visite dans ce pays fut un moment très fort. Je suis revenu enthousiaste, avec la sensation que j'avais là l'occasion rêvée de prendre mes responsabilités et de témoigner ma reconnaissance à Israël, d'une manière qui me ressemble (non traditionnelle), tout en respectant la confiance placée en moi par Koret.

Je suppose que j'en serais arrivé à traiter du sujet de toutes façons, y compris si on m'avait sollicité pour d'autres régions du monde (à moins de quelque chose de catastrophique), je pense que j'aurais été d'accord....

A propos du Brésil

– Oded Grashow est venu me voir quand il a reçu la bourse Eisenhower. Il est d'abord venu seul, puis il est revenu avec un groupe d'hommes d'affaires brésiliens à l'une des conférences du BSR. Je ne me rappelle pas exactement comment nous nous sommes rencontrés mais je me souviens très bien de l'impression positive que j'en ai gardé. Je me suis rendu au Brésil et il m'a invité à un dîner chez le président de Natura (entreprise brésilienne de cosmétiques, considérée comme leader en son domaine).

- **A quel moment avez-vous présenté l'idée mondiale à votre comité de direction ?**

Je savais que les entreprises américaines étaient internationales et qu'elles avaient des problèmes à traiter au-delà des frontières des USA. Cela a bien évidemment joué dans ma coopération et dans l'aide aux autres pays...

De plus, le BSR en tant qu'organisation voulait amener dans ses rangs des membres d'autres pays que les Etats-Unis. Un petit nombre d'entreprises s'y sont jointes.

- **Rencontre à Zurich pour l'élaboration d'un réseau d'organisations mondiales**

Ce que j'avais devant les yeux était le modèle du Club des Miles de Star Alliance – c'est-à-dire des compagnies aériennes concurrentes qui coopèrent dans l'intérêt du passager. Approche compétitive d'un côté, partage des codes de l'autre. Sur ce modèle, j'ai voulu construire un **réseau d'organisations mondial**, dans l'espoir que nous puissions fonder une alliance entre diverses organisations de divers pays. J'ai voulu voir si on pouvait établir une communauté, s'il était possible de créer une base commune de recherches qui pourrait servir à tous – une communauté pour la recherche, l'apprentissage afin d'amener le changement. J'ai pensé que maximum, on ferait prendre corps à l'idée et que si elle échouait, nous aurions au moins créé un capital social, mais que si elle réussissait, alors nous créerions un 'champ'. Nous avons essayé de voir tout le monde comme associés, mais ils n'étaient pas tous prêts.

Certaines des organisations étaient très jeunes, encore au début de leur parcours, impatientes, fragiles... On sentait qu'il y avait l'intention et la vision, mais pas encore la maturité.

Je pense que le BSR en tant qu'organisation n'était pas assez dominant lors de la rencontre. Il y avait des leaders d'organisations comme Robert Davis de l'IBLF (*International Business Leaders Forum*), Simon Zadek d'*Accountability* et d'autres qui se sont battus pour tenir les rênes. Aujourd'hui, j'aurais agi autrement. Il fallait travailler à la fiabilité du domaine.

Cela me rappelle le représentant de l'Afrique du Sud. Il m'a captivé et j'y ai été pour voir si je pouvais l'aider. Soudain, ce n'était plus seulement l'Europe et les Etats-Unis mais un groupe d'Australie, d'Afrique du Sud, du Brésil – c'était passionnant.

- **Y a-t-il eu une opposition au sein du comité de direction vis-à-vis d'Israël ?**

Pas du tout. Absolument aucune. Ils ont compris qu'il y aurait un avantage à créer un mouvement. Au début du parcours du BSR, les gens ne comprenaient pas de quoi il était question. Quand ils ont compris, ils ont d'abord pensé que c'était un beau sujet, mais qu'il ne concernait pas le monde des affaires. Puis peu à peu, ils ont saisi que cela s'inscrivait dans la réussite commerciale. Au début, il nous a fallu bâtir la crédibilité du BSR.

- **La RS s'inscrit-elle dans la domination de la culture américaine des affaires ?**

Non ! Je savais que les entreprises américaines étaient internationales et j'ai pensé qu'elles devaient servir les diverses sociétés au début dans le domaine des droits de l'homme et de la chaîne de distribution.

- **En réponse à la critique sur le domaine**

– il est important que l'économie de libre marché fasse partie intégrante de la démocratie et des sociétés démocratiques. Un système équilibreur de l'inégalité et de l'impact négatif. Certains pensent qu'elle fait plus de mal que de bien. Il est possible qu'il existe un système de négoce plus équilibré qui fonctionnerait mieux. Mais tant qu'on ne l'a pas trouvé, il est logique de veiller à ce que le système existant agisse au mieux pour le maximum de personnes. Il me semble que le capitalisme va encore durer longtemps, c'est pourquoi il faut faire en sorte qu'il soit le meilleur possible.

- **Les entrepreneurs** qui ont grandi dans les années 60 et ont monté les « boutiques » d'entreprises responsables ont pensé qu'il était possible de créer des entreprises qui agissent dans le bien. Les fondateurs du BSR comme Ben & Jerry ont vu le domaine comme un mode gestion d'entreprise sans abus.
- Le comité de direction a déclaré qu'il nous était interdit d'être une organisation représentant des producteurs de bougies et de bonbons. Ils m'ont sollicité au titre de mon travail chez Levi's pour que je recrute de grandes entreprises.

- Nous avons obtenu une subvention de l'Agence pour la protection de l'environnement (*EPA*) afin de travailler avec General Motors sur le problème de la pollution de l'air. Résultat : une norme plus élevée a été appliquée à l'ensemble des 26.000 concessionnaires GM seulement aux USA. Nous avons réalisé quelque chose qui garantira que l'air et l'eau seront plus propres. Quelle est l'autre option de l'alternative ? des entreprises irresponsables ? La vertu se suffit à elle-même.
- Certains d'entre nous croient en la possibilité de faire faire bon ménage aux gens et aux entreprises, dans le cadre du système existant.

- **Qu'y avait-il alors de particulier en Israël ?**

J'ai eu l'impression qu'au début, on considérait en Israël le domaine comme philanthropique, au sens étroit du terme. On ne saisissait pas qu'il était question d'une politique et de son application. J'ai rencontré des personnes en Israël, qui agissaient ou plutôt appliquaient, mais sans connaître la terminologie. Les gens étaient sensibles à la façon dont ils embauchaient ou aspiraient à être dans l'éthique.

- **Le développement de *Maala* par rapport à d'autres organisations –**

Succès considérable en Israël, ça n'a pas été le cas pour toutes.

- **La réglementation s'accentue ?**

J'ai toujours pensé que les grandes entreprises pourraient servir de 'labo'. Je me rappelle qu'aux Etats-Unis, quand le sujet de l'équilibre famille – travail est devenu polémique sur la place publique, nous avons réussi à faire venir à Washington des entreprises qui avaient appliqué une politique d'avant-garde et leurs représentants ont pu s'asseoir avec des hommes politiques et leur exposer ce qui fonctionne ou pas, et ce qui est possible. Je ne connais aucun cas où les choses fonctionnent parfaitement ou sont au top. C'est pourquoi je préfère une situation où la politique publique élève le niveau pour tous. Et donc les entreprises leaders peuvent définir ce qui est pratique, ce qui est souhaitable, à quoi aspirer. S'il y a un régime régulateur répondant à la plupart des points qui nécessitent l'attention, et s'il y a un secteur des affaires florissant avec de nouvelles entreprises et initiatives, c'est excellent. Mais c'est malheureusement rarement le cas. Dans la plupart des endroits, la tendance est à moins de réglementation et moins de normes. Ce n'est que lorsqu'il y a des parties prenantes puissantes qui font pression que les fonds de retraite prennent en considération ces sujets. C'est décevant...

- **Pourquoi le monde académique ne s'est-il associé que tardivement ?**

Je pense qu'il n'y a pas assez d'études et de recherches dans ce domaine. Lorsque j'étais au BSR, je pensais qu'une partie de la recherche académique laissait à désirer ! Il n'y avait pas beaucoup de monde à Harvard pour prendre le sujet au sérieux et faire naître des idées créatives afin de résoudre les problèmes ou de créer des encadrements adéquats.

- **Il y a 2 raisons essentielles à cela :**

- La RSE touche plusieurs domaines et concerne des thèmes transversaux. L'université est encore unitaire et si vous n'avez pas une base économique identifiable, vous n'avez pas de domaine. L'université a du mal à franchir les limites et à agir en diagonale. Elle fonctionne selon des disciplines. Les écoles de gestion insistent sur la gestion de la réputation. Le soutien vient des grandes entreprises, or celles-ci n'ont pas considéré la RSE comme absolument nécessaire.
- Les enseignants en gestion d'entreprises construisent leur réputation sur la rédaction de gros livres, la prestation de services consultants auprès de grandes sociétés et l'obtention de soutien de la part de ces entreprises pour leur recherche. Ils ne voient pas encore la responsabilité sociétale des entreprises comme un sujet attrayant et les entreprises ne soutiennent pas le domaine. Les directeurs se voient obligés de satisfaire les parties prenantes. Ils dirigent des « troupeaux ». Par exemple, on a envisagé une subvention à Berkeley en hommage à Walter Haas, son entreprise et sa famille étant très engagés envers la responsabilité sociétale. On m'a demandé de vérifier, au cas où la Fondation Haas donnerait une forte subvention pour la promotion de la RSE – si le don serait utilisé à bon escient. J'ai rencontré le responsable de la faculté qui voulait obtenir la subvention et la marge de manœuvre. Le doyen m'a dit qu'il ne pouvait pas me promettre que la vocation du fonds serait respectée – sur ce, les Haas ont décidé de ne pas accorder leur soutien.
- La RS est la « brebis galeuse » de la gestion d'entreprise. En gestion d'entreprise, on enseigne le financement, le marketing.
- Je travaille sur un projet chez Synergos pour Bloomberg – développement d'un programme MBA pour cadres, pour journalistes économiques en Afrique du Sud et au Nigéria auprès d'une école de communications et de gestion d'entreprise. Ce n'est pas facile de faire évoluer le sujet.
- La plupart des gens devenus cadres supérieurs sentent bien qu'ils doivent satisfaire des groupes restreints de parties prenantes mais ne tiennent pas compte de la responsabilité sociétale dans la prise de décisions sérieuses. Les leaders sérieux se comptent sur les doigts d'une main : on peut peut-être citer Paul Polman, PDG d'Unilever, la PDG de Pepsi ainsi que le PDG de Danone – tant qu'ils ne voient pas les jeunes cadres zélés en faire autant, ils ne les prennent pas.
- Je note ici la difficulté du BSR à trouver un président. On cherche un PDG ou quelqu'un qui vient de quitter la direction d'une entreprise sérieuse pour l'engager comme PDG, et on ne trouve pas...

Interview de John Elkington

**le 24 mai 2013 à Amsterdam
lors de la conférence du GRI**

L'un des chefs de file de la philosophie du domaine de la responsabilité sociétale des entreprises. Fondateur et président de l'Organisation Sustainability (Durabilité), fondateur et président de Volans

• **Comment en êtes-vous venu au domaine ?**

Baby-boomer – j'ai grandi dans les années 60-70, époque où l'environnement est devenu une valeur.

Dans mon enfance, j'ai beaucoup voyagé, ce qui m'a amené à porter très tôt un regard sur le monde.

En 1968, j'ai fait une première année d'économie, puis j'ai abandonné ces études parce que je ne les trouvais pas d'actualité pour le monde. J'ai ensuite fait des études de sociologie et de psychologie.

Deux ans plus tard, j'ai fait un master en urbanisme à l'Université de Londres *University College London*. Je n'ai jamais travaillé dans l'extraordinaire domaine que j'ai étudié à l'*UCL*.

Mon premier travail à la sortie de l'université portait sur l'étude des impacts météorologiques en Egypte et à Singapour.

Considérées rétrospectivement, mes études formaient une combinaison entre sciences sociales, sciences environnementales et urbanisme et en cela, m'ont préparé le terrain pour réaliser la triple performance et m'ont donné une vision du domaine beaucoup plus vaste qu'à d'autres.

Je n'ai jamais été l'employé d'une ONG, mais j'ai toujours travaillé avec elles en tant que membre, voire directeur et je les ai conseillées, mais j'ai senti que la focalisation était davantage sur les entreprises.

En 1978, j'ai ouvert *Environmental Data Services*.

Pendant 5 ans j'ai aussi été rédacteur en chef du magazine *Ends Report*. Il s'agissait d'une publication européenne concernant l'environnement et la gestion des entreprises – c'était le premier magazine critique sur le sujet et il défiait les sociétés commerciales.

J'ai monté une société conseil pour aider les entreprises dans les domaines de la santé et de l'environnement. Au début, les chefs d'entreprises n'étaient pas prêts à me recevoir, ils voyaient en moi un activiste environnemental. Il m'a fallu au moins 9 mois pour réussir à ouvrir une première porte, mais ensuite tout a été très vite. Nous

avons aidé de nombreuses entreprises à mettre par écrit leur politique environnementale et à faire leurs premiers pas dans le domaine.

En 1987, j'ai créé *Sustainability* – alors personne ne savait encore comment écrire le mot – société à but lucratif, à vocation environnementale, mettant l'accent sur le développement durable. Le concept de *durabilité* au sens large n'était pas encore développé. Il a fallu 3 à 4 ans environ pour enseigner aux entreprises son orthographe même.

Objectif personnel – toujours regarder vers le futur et rechercher l'étape suivante, essayer et tester, être pionnier.

Il y a 5 ans, j'ai créé *Volans*, société à but lucratif, à vocation sociale et prenant plus de risques.

B Corporation

- **Pourquoi l'idée de la RSE a-t-elle accroché ?**

L'idée a bien pris sous l'effet de pressions extérieures dues à la mondialisation et s'exerçant aux portes des sociétés. Usant de leur pouvoir, les ONG sont parvenues à créer l'écho auprès des médias, mettant à l'ordre du jour des sujets auxquels les entreprises ne savaient pas comment faire face.

Les problèmes et les catastrophes comme ceux et celles de l'*Exxon Valdez*, du Nigéria, de Bhopal, Nike – ont mis la pression et motivé la réglementation. Les entreprises ont dû rendre des comptes aux gouvernements.

La focalisation sur les rapports faisant suite à la création du GRI a incité les entreprises à réfléchir et à complètement revoir leur mode de gestion.

Par exemple, en 1990, la société chimique Monsanto aux Etats-Unis, a été accusée de pollution par une organisation d'activistes environnementaux. Suite à cette attaque, elle fut la première entreprise à décider de publier un rapport avec audit. Ils n'avaient alors rien à perdre.

J'y vois un processus de changement de génération. De jeunes directeurs sont entrés en fonction et ont commencé à façonner des entreprises sociales.

- **Qu'est-ce qui a promu l'idée ?**

Je pense qu'il y a eu un phénomène de troupeau. Nous avons tendance à suivre le mouvement. Le GRI a exploité la nature commerciale de la concurrence – classements, rapports et indices.

Le monde de la finance s'est montré sceptique – faible impact (opposants). Aux hommes d'argent, aux syndicats, cela a paru bizarre.

Entre autres opposants à l'idée, il y a aussi les partisans de Milton Friedman, surtout aux Etats-Unis. Des organisations ont accusé les entreprises d'éco-blanchiment, affirmant que la responsabilité sociétale des entreprises était « un lubrificateur social » destiné à endormir l'opinion publique.

- **Qu'est-ce qui vous a poussé à aider *Maala* ? et pourquoi refusez-vous de venir en Israël ?**

Je vous ai aidée à titre personnel, nous en avons parlé parce que nous sommes amis.

Je ne suis pas venu vous rendre visite à *Maala*. J'étais sceptique à cause dont Israël se comporte vis-à-vis de la minorité arabe. Je pense qu'Israël préfère annuler la culture arabe exactement comme les Etats-Unis ont réduit à néant celle des Indiens, et les Australiens celle des Aborigènes.

Compte tenu de cela, j'ai considéré et considère encore qu'une telle organisation RSE revient à mettre un « emplâtre sur une jambe de bois ».

- **A propos du futur**

Je ne prévois pas de changement dans la structure des entreprises.

Il y a des changements qu'on ne peut pas prédire comme le réchauffement de la planète – des événements catastrophiques en rapport avec la politique occidentale.

Une action civique est susceptible de se soulever sans rapport avec la politique des pays des citoyens impliqués.

En 1990, j'ai effectué une étude pour le magazine *Tomorrow* sur les coalitions. Nous voyons effectivement apparaître des coalitions thématiques : eau, réchauffement, etc...

Aujourd'hui, je ne m'intéresse plus à la RSE.

Je suis plus intéressé par des cadres tels que *TED*, *SKOLL*, *WEF*, *WBCSD*, qui ont une influence sur la politique publique et qui sont influencés par les projets innovateurs et s'en inspirent.

Je suis sceptique quant au changement en matière d'économie mondiale. D'abord il y aura une catastrophe et ensuite seulement une nouvelle richesse.

Interview du Professeur Benjamin Gidron
– le 1.12.2013
Réalisé à L'Institut Universitaire de Gestion de Rishon LeZion

*Chercheur et Maître de conférence, Troisième secteur et entreprises sociales Ancien
Chef du Centre de Recherche sur le Troisième Secteur à l'Université Ben Gourion du
Néguev (Israeli Center for Third Sector Research)*

- **Quelle a été votre première rencontre avec le domaine ?**

J'ai été confronté pour la première fois à ce sujet en 1999. J'étais alors encore membre du personnel cadre du département d'assistance sociale à l'université Ben Gourion du Néguev avant de passer à l'Ecole de Gestion. J'ai fondé le Centre de Recherche sur le Troisième Secteur comme centre universitaire pour gérer et organiser des recherches et des conférences internationales en Israël et à l'étranger. Nous avons entre autres examiné les sources de financement des associations. J'avais des vues sur l'Ecole de gestion et la volonté de travailler avec eux. J'ai bien connu le Dr. Arie Reichel. A la suite d'une conversation avec Shira Herzog où elle avait parlé de la création de *Maala*, j'ai proposé à Arie de sonder pour cette organisation le niveau de conscience des entreprises quant au financement de tels organismes. Il m'a répondu que cela pouvait l'intéresser et c'est ainsi que les choses ont commencé.

- **Pourquoi avez-vous souhaité vous associer au domaine ?**

Dans le cadre de mes fonctions au Centre de Recherche sur le Troisième Secteur, j'ai voulu accéder à de nouveaux domaines. Par exemple, nous avons mené une recherche sur les œuvres et fondations. Si je fais une rétrospective, il semble que je visais déjà ce domaine nouveau qu'était la responsabilité sociétale des entreprises. Je voulais percer la vérité sur le troisième secteur sous tous ses aspects, ses orientations, ses bénéficiaires.

Dans un premier temps, nous avons considéré la RSE comme une idée de financement supplémentaire, comme un élément du système de financement des associations.

Ensuite, nous y avons vu aussi l'expression d'une sollicitude de la part du monde des affaires.

- **Pourquoi, selon vous, l'idée de la RSE a-t-elle bien « accroché » ?**

Je pense que l'une des raisons à cela en Israël réside dans le vide consécutif à la politique de privatisation mise en place par l'Etat, et dans le besoin de remplir ce vide. Il y a eu une prise de conscience de plus en plus forte de la part du secteur commercial, du lien existant entre la situation au niveau des affaires et celle de la société. Là où la communauté est en souffrance, il n'y a pas de place pour le secteur commercial (du point de vue de la profitabilité). Un lien direct s'est également établi entre les associations et les entreprises comme source et ressource sur le plan financier d'une part, et sur celui des compétences, du conseil et du bénévolat d'autre part. Le troisième secteur a vu là une opportunité. C'était en quelque sorte un concours d'intérêts.

- **Qui furent les promoteurs de l'idée en Israël ?**

Je ne pense pas être en mesure de répondre à cette question. Je me souviens que Shira et la Fondation Kahanoff ont fait progresser le sujet. Des deux secteurs (commercial et bénévole) je ne sais pas lequel a été le plus actif.

- **Qui en furent les opposants ?**

Sur les opposants, je peux m'exprimer clairement. Il y a eu une nette désapprobation de la part des « puritains » qui en ont fait toute une montagne, affirmant que « l'approche commerciale allait déteindre sur les associations ». Lors des conférences, des discussions et même des divers écrits, il a été déclaré que l'ouverture de leurs portes à l'engagement sociétal conduirait à la perte des valeurs et de l'identité des associations qui s'éloigneraient ainsi leur approche sociale et seraient obligées d'adopter un mode de gestion similaire à celui des entreprises. Cependant, il y a aussi eu d'autres personnes au sein des associations, qui ont pensé qu'au contraire, il s'agissait d'une tendance bienvenue et positive, que cela ne ferait pas de mal aux associations de penser de façon rationnelle et que cette connexion serait profitable.

- **Quelle ont été les influences politiques sur le domaine ?**

Il ne me semble pas que ce soit le genre de sujets idéologiquement soumis à des aspects politiques. Ce n'est pas une préoccupation de droite ou de gauche, capitalisme ou socialisme – peu importe. Cela n'a pas eu d'écho au sein des partis en Israël. Même dans les commissions publiques comme la commission Galnoor que nous avons créée et la commission Aridor créée à la fin des années 90, début des années 2000, ce phénomène a été observé sous un jour favorable. Le chapitre consacré aux entreprises est rédigé de manière positive et sans réserves⁸²².

Organisation Maala

- *Maala* est-elle une organisation dualiste – en comparaison avec d'autres organisations de même ancienneté ? En quoi son développement est-il différent ? Qu'est-ce qui caractérise *Maala* ?
- **Extension des sujets de l'engagement social à la responsabilité sociétale des entreprises**

Il est impossible de comparer *Maala* à d'autres organisations fondées à la même époque.

Il est important qu'en cette période où l'Etat réduit peu à peu son intervention – et cela est particulièrement flagrant en Israël, et où un vide se crée en plusieurs domaines, naissent de nombreuses organisations qui essaient d'établir une nouvelle réalité. Je vois *Maala* comme une idée qui a germé et qui devait trouver son

⁸²² Rapport de la Commission Galnoor sur la définition d'une politique au sein du troisième secteur (2008). Membres de la commission : Itzhak Galnoor, Ophir Katz, Limor Nissan, Rachel Liel.

application sur le terrain, en ne partant de rien. Il n'existait rien de semblable auparavant parce que la notion de responsabilité sociétale des entreprises n'existait pas. Il fallait donner à cette mission sa propre consistance, et non regarder ce qui se passait ailleurs. *Maala* est une organisation pionnière, qui a réalisé quelque chose de tout à fait nouveau. Je la vois comme un centre qui a créé non seulement un concept nouveau mais aussi une réalité nouvelle autour de lui. La période était propice à ce genre d'initiatives. Et s'il y a une personne à l'esprit d'entreprise telle que vous, capable de prendre les choses en main pour en faire ce que vous en avez fait, nul doute que les résultats parlent d'eux-mêmes. Sans cette action, il ne se serait rien passé, peut-être quelque chose d'autre ou à plus petite échelle. Il y a eu connexion entre le lieu (au sujet), le concept et l'action.

- **Quelle en a été l'influence sur le troisième secteur et sur la société civile ?**

Je suppose qu'il y a eu un impact, mais il m'est difficile de dire jusqu'à quel point et de quelle façon. J'ignore si des études ont été faites à ce sujet. Je considère le professionnalisme du domaine comme une performance de *Maala*. Je me suis rendu au Congrès Montefiore. On y montrait une photo de Montefiore après le tremblement de terre de Safed en 1839, assis avec son épouse Judith Montefiore près d'une table de jardin devant la chambre face à une longue queue dont la première personne tendait la main pour recevoir l'aumône. Face à cette image, j'ai réagi en disant qu'« aujourd'hui nous sommes dans un Etat de bienfaisance et nous ne voyons plus ce genre de tableau. La philanthropie a revêtu une autre fonction ». Par analogie, la spécialisation du secteur commercial et son lien avec la communauté sont particulièrement importants et ne sont plus dépendants du bon vouloir d'une personne décidant elle-même à qui donner. Il me semble que la professionnalisation de ce lien avec la communauté est le rôle suprême rempli par *Maala*. Bien sûr, il y a encore beaucoup à faire.

Quant à savoir si le lien et sa professionnalisation ont eu un impact sur le troisième secteur – évidemment ! Je n'ai pas de données précises, mais suite à la spécialisation du monde des affaires, les associations se sont alignées.

- **Y a-t-il eu un impact sur l'ordre du jour politique ou public ?**

Le fait que la direction de *Maala* ait compté des hommes d'affaires de prestige aux relations haut placées, a permis de soulever des sujets importants pour la société dans des forums auxquels participaient des membres décisionnaires. Cela n'aurait pas pu se produire sans un forum unifié d'hommes d'affaires s'intéressant à la société. Lorsqu'un seul orateur défend une cause, cela n'a pas le même effet que lorsque c'est un groupe de cette envergure qui négocie face à des membres décideurs auprès du gouvernement. C'est à *Maala* que l'on doit la création d'un tel forum dans toute son importance.

- **La critique**

Je suis un fervent croyant dans le rôle distinctif de chaque secteur et dans les fonctions spécifiques qui lui reviennent. Que des entreprises s'engagent envers la société, c'est très bien mais il y a des limites à cela. Il est impossible de s'attendre à ce que les entreprises dirigent la société ou résolvent les problèmes comme on résout des problèmes commerciaux. On peut associer à une action des facteurs sociaux mais seulement jusqu'à un certain point. Une métamorphose du secteur commercial en secteur plus social – n'est pas réaliste. Je m'oppose à l'idée que le secteur commercial et le troisième secteur devraient être plus proches pour coopérer. La véritable base d'une coopération à mes yeux – réside dans un dialogue fructueux entre les deux secteurs, chacun d'eux restant indépendant, reconnaissant et respectant la spécificité de l'autre, et sachant à quoi s'attendre ou non. Le gouvernement doit gouverner, le secteur commercial doit gérer ses affaires et faire des bénéfices, sachant que dans le cas contraire, ce serait le déclin de la société.

- Les organisations de RSE représentent-elles un mouvement à l'échelle mondiale ?

Nous attribuons généralement ce terme aux mouvements de masse qui rassemblent des gens exprimant un ras-le-bol de tel organisme ou de telle direction. Si je me détache de cette perception et que je peux aussi avoir une coalition d'organisations, alors pourquoi pas ? Il y avait là une nouvelle idée à diffuser. La conception préalable à l'idée de la RSE est celle de Milton Friedman. Cette idée nouvelle ne s'est pas répandue dans les institutions politiques, mais parmi les entreprises. Donc si le moyen de sa diffusion passe par son assimilation, je ne m'oppose pas à la définition de « mouvement », mais dans le sens d'un mouvement regroupant non pas des personnes, mais des organisations.

- Quant au développement d'un champ – il n'y a pas de doute que *Maala* a créé ce champ en Israël.

La notion de RSE est née dans un certain contexte post-Friedman et la prochaine décennie façonnera son identité. Friedman a défendu une approche selon laquelle les entreprises avaient un rôle à tenir, et l'activité sociale devait se faire en dehors de l'activité commerciale – sous forme de philanthropie.

Je pense que la prochaine décennie devra se mesurer à la notion de valeur partagée et que nous assisterons à l'insertion de contenus sociaux dans le cadre commercial. Il s'exercera plus de pression sur le secteur commercial pour que celui-ci engendre le changement et l'extension du champ de la RSE – créant un modèle commercial intégré.

Interview de David Grayson

– effectuée via Skype le 17.3.2014

Aujourd'hui professeur de RSE et directeur du Centre Doughty pour la Responsabilité des Entreprises à la faculté de Gestion des Entreprises auprès de l'Université de Cranfield. Entrepreneur social, ancien président de l'organisation britannique BITC⁸²³.

- **Première rencontre avec le domaine**

En 1977-78, David Grayson a obtenu à Bruxelles un master en sciences politiques et économiques de l'Union Européenne (après une licence réalisée à Cambridge). La plupart des conférenciers n'étaient pas des universitaires mais occupaient un poste au sein de l'Union Européenne. L'un d'eux, dont le poste était important, eut une influence particulière sur lui et le dirigea dans la rédaction d'un mémoire sur les industries en perte de vitesse qui, pour survivre, se verraient dans l'obligation de se transformer et de se tourner vers des fondations.

A la fin de cette même année, il a été embauché en marketing auprès de la société Procter et Gamble à New Castle dans le nord de l'Angleterre.

J'ai compris que je me trouvais dans une région où se produisaient exactement les événements dont j'avais parlé dans mon mémoire à Bruxelles : une région de mines de charbon et une industrie chimique. J'ai commencé à profiter de mon temps libre pour interviewer les responsables, les hommes politiques locaux et j'ai constaté qu'ils n'investissaient pas beaucoup de réflexion quant à de futurs changements et à des solutions de remplacement de ces industries en voie d'extinction... D'où devaient venir de nouveaux emplois...

J'ai découvert que ces questions m'intéressaient beaucoup plus que mon emploi d'alors. Avec un ami, nous avons démissionné de Procter et monté une entreprise au début sous forme de bénévolat et puis fin 1980, sous forme d'organisation à but non lucratif – *Project North East*⁸²⁴. Je définis cette organisation comme Apprentissage dans le cadre de projets – initiative de projets pilotes destinés à servir de modèles et à susciter une nouvelle réflexion sur tout ce qui concerne le développement de compétences commerciales en particulier chez les jeunes, à réorienter les ressources d'autres secteurs (public et social) et d'entreprises existantes afin d'encourager et d'aider les jeunes à développer leurs propres entreprises. Nous avons réussi et avons travaillé avec de grandes sociétés commerciales anglaises que nous avons convaincues d'investir et d'assumer un rôle social. Cette organisation existe jusqu'à présent.

- **Raisons de la réussite du concept de la RSE**

Je ne suis pas d'accord avec l'affirmation qu'il ait connu « un grand succès ».

Dans mon premier livre '*Everybody's Business – Global Forces for Change*' paru en 2001, je donne 4 raisons essentielles qui restent d'actualité encore aujourd'hui :

1. La révolution technologique, médiatique, les médias sociaux – Tout est exposé, visible. On peut obtenir des données sur les conditions de travail au Vietnam, au

⁸²³ *Business in the Community*. Site: <http://www.bitc.org.uk/about-us> [Consulté le 17.3.14]

⁸²⁴ Site : <http://www.pne.org> [Consulté le 17.3.14]

- Cambodge ou en tout autre endroit et de plus, la possibilité de faire des affaires dans de nouvelles contrées éloignées, un peu comme en plongée sous-marine ;
2. La révolution des marchés – les processus de privatisation, de mondialisation et de libéralisation ont augmenté le pouvoir des entreprises internationales, au point d’entraîner les émeutes de Seattle, Davos.
 3. La crise mondiale de la durabilité – absence de ressources, pénurie d’eau, pollution de l’air...
 4. La révolution des valeurs – perte du respect et de la confiance absolue dans les autorités, le gouvernement, l’église, les instituts de santé, les hauts responsables, etc... Eveil de la critique, du cynisme, exigence de preuves, de bonne foi...

Telles ont été les « forces sous-jacentes » et à cela s’ajoutent les philosophes, critiques des grandes entreprises et la « socialisation des idées ».

- **Opposants**

A droite – l’école de l’économie de marché : les partisans de Milton Friedman considèrent que la RSE détournent l’attention. Ils pensent que les entreprises doivent faire des profits en respectant les règles du jeu applicables – mais ne répondent pas à la question de savoir quelles sont ces règles aujourd’hui.

A gauche – David Korten ou Naomi Klein affirment que les entreprises internationales ont cumulé beaucoup trop de pouvoir. Selon eux, la RSE constitue une « ingérence », une manœuvre politique pour détourner l’attention des dégâts causés par les entreprises et il faut les freiner.

Au centre – Robert Reich, ancien ministre du travail sous le gouvernement Clinton, appelle, dans son livre *Supercapitalism*, à une réglementation plus forte. Je pense que depuis 2008, la réglementation passe peu à peu de très légère à plus forte. Cela en partie à cause de la crise qui a rehaussé le degré d’importance des gouvernements, et a notamment fait comprendre que nous avons besoin d’eux en cas de crise.

- **Pourquoi Israël ?**

Je fais la distinction entre l’intérêt du BSR pour Israël et l’aide qu’il lui a apportée et ceux qu’il a porté ou apporté à l’Angleterre. Pour le BSR, ce sont les liens étroits entre les USA et Israël qui ont joué, et aussi le fait que le BSR voulait s’étendre à la scène internationale, tout comme il a apporté son aide à *Empresa* et a continué à établir des antennes à travers le monde.

En Angleterre – il faut distinguer entre le BITC – *Business in the Community*, organisation britannique et moi-même. Le temps que j’ai consacré à aider *Maala*, mes visites, mes conférences, traduisaient un intérêt personnel. Premièrement, il s’agissait d’une satisfaction à notre volonté (*Maala*, T.A.) d’apprendre et de coopérer – chose que j’aurais faite en n’importe quel autre lieu où cela était souhaité. Deuxièmement, j’étais actif en Israël dans une ONG qui aidait les jeunes après l’armée et les nouveaux immigrants à monter leurs propres petites entreprises, la fondation Keep (Fondation

d'aide aux PME). Lord David Zieff (l'un des propriétaires de Marx & Spencer) m'a demandé dès 1992 de les aider. Je suis alors venu en Israël pour la première fois, puis j'y suis revenu en 1995 et en 1999. C'est là que j'ai participé et réalisé des événements de *Maala*.

Pour ce qui est de BITC, de 1999 à 2000, il y a eu une certaine confusion des rôles dans la maintenance des organisations à travers le monde. J'ai participé à des discussions de la direction sur la question de savoir « comment apporter une réponse au Prince de Galles ? » et s'il y avait lieu d'aider à la création de telles organisations en Europe de l'Est après la chute du mur et celle de l'URSS. Finalement, on en est venu à la conclusion qu'il fallait apporter notre aide mais qu'il y avait encore beaucoup à faire en Angleterre.

- **Impression personnelle – Maala, Israël**

Israël est un petit pays dont la communauté des affaires a énormément de relations. Il donne l'impression d'un besoin de travailler ensemble sur les sujets à cause du sentiment de menace. La concentration de l'élite commerciale à Tel Aviv entraîne même chez les sociétés technologiques du nord le besoin d'être reliées à Tel Aviv. *Maala* a répondu à ce besoin de soutien et de rapport à l'élite de Tel-Aviv. Elle a galvanisé et animé le domaine pour elles.

- **Avenir**

Les sociétés géantes comme Unilever gèrent parfaitement leur orientation. Il y a un focus sur des sujets spécifiques. Il est important de voir se former plus de coalitions suivant les thèmes et les parties prenantes.

Les coalitions locales ont encore leur place. Le BITC par exemple est enraciné dans la communauté des affaires britannique. Une partie [de ces coalitions] sont profondément ancrées et continueront à jouer un rôle essentiel.

Il y a quelques grandes coalitions internationales telles que le Forum économique mondial (*WEF*), le Pacte mondial des Nations Unies, le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (*WBCSD*) – suite à l'initiative des hommes d'affaires réunis à Davos.

J'en veux pour exemple la pression exercée par *l'Urban Foundation of South Africa* pour libérer Nelson Mandela.

Interview de Ronit Harel Ben Zeev

– le 1.10.2014 à Ramat Gan (Israël)

Dans les locaux de S&P

Présidente de Standard & Poor's Maalot Israël depuis 2011.

Précédemment vice-présidente principale et directrice du département économique de la Bourse des valeurs de Tel Aviv. Associée à la création de l'indice Maala à la Bourse.

- **Quelle fut votre première rencontre avec le sujet ?**

La première fois que mon attention s'est vraiment portée sur le sujet, à part ce que j'avais pu en lire de temps à autre dans la presse, ce fut quand *Maala* m'a contactée au sujet du classement, et là j'ai commencé à m'y mettre. C'est devenu un sujet essentiel.

- **Pourquoi avez-vous souhaité prendre part au projet ?**

Tout ce qui touche aux contributions à la communauté, activités communautaires, relations professionnelles, mode de gestion des entreprises – m'intéressait énormément et toute participation pouvant améliorer le niveau me paraissait de la plus haute importance. La contribution du cadre économique à la société et aux entreprises mêmes est cruciale. C'était une considération sociale générale et aussi un point qui me touchait personnellement.

- **Qui furent les opposants à l'idée ? Pouvez-vous mentionner des épisodes spécifiques reflétant cette opposition ?**

- La voie que nous avons choisie était difficile. L'indice est marginal et il a fallu justifier la décision du point de vue économique.

A cette époque, j'avais une certaine liberté d'action personnelle et j'avais aussi mobilisé Dror⁸²⁵ sur le sujet. Sam Bronfeld, PDG de la Bourse, a beaucoup soutenu le projet.

A un moment, le conseil d'administration a posé la question de savoir quel était le but de l'indice. C'était le seul indice impliquant un organisme extérieur. Les critères n'étaient pas totalement clairs. « Si *Maala* effectue un travail sérieux pour filtrer les entreprises – c'est OK. Mais dans le cas contraire, cela revient pour nous à classer des entreprises sans avoir eu notre mot à dire. »

Nous avons l'habitude de travailler sur des indices quantitatifs très nets comme la valeur de marché. Ici il y avait un élément qualitatif. Je pense qu'à une autre période, avec un autre encadrement humain, ça n'aurait pas fonctionné, quoique les directeurs suivants aient bien apprécié les effets de l'indice.

⁸²⁵ Feu Dror Shalit – alors remplaçant du PDG à la bourse, vice-président principal et directeur du département commercial et de la chambre des compensations.

D'autres directeurs auraient consulté le conseiller juridique, auraient exposé les risques et ça n'aurait pas pris.

Nous, nous nous sommes fiés à l'impression favorable que nous avons eue de vous et de Burak (Jacob Burak – Président de *Maala* [T.A.]) et nous avons lancé le projet.

A la Bourse de Johannesburg, ils ont pris une entreprise extérieure comme la FTSE4Good et c'est elle qui a fixé les critères. Ici ce n'était pas ça. Nous avons pris une entreprise extérieure pour déterminer des critères marginaux non mesurables, d'où la difficulté.

Tous se sont demandé ce qu'on y avait gagné et pourquoi on devait le faire.

Il y a eu aussi une forte opposition des entreprises mal notées dans le classement...

Nous avons pensé que cela servirait aussi bien les investisseurs que les entreprises.

- **Le classement *Maala* – est-il un produit de la RSE, du marché des capitaux ou des médias ? Pourquoi n'a-t-il pas eu de succès ?**

En fait, le classement était un produit médiatique. Ce n'était pas un produit du marché des capitaux. Peut-être qu'on aurait dû mener plus d'études. Au vu des résultats, l'indice n'est pas conforme aux attentes qu'on en avait. Les critères étaient peut-être justes, mais le dosage ne tenait pas suffisamment compte du marché des capitaux. Sur le terrain, l'indice n'a pas influencé le marché des capitaux ni les investisseurs quoique le gouvernement d'entreprise soit un élément crucial.

Du point de vue de la Bourse, ce n'était pas un centre d'intérêt. Le décès de Dror (Shalit) a eu un impact. Ses successeurs s'en sont détournés. Dror avait été un acteur inspiré, il attribuait beaucoup d'importance à ce sujet.

- **Quelle était la position de la Commission des opérations boursières, de la Bourse ? Est-ce que le classement a influencé le marché des capitaux ?**

En gros, il n'a pas eu d'influence sur le marché des capitaux. Malheureusement. Je suppose que les investisseurs n'y ont pas attaché d'importance. Il existe un article sur les investissements verts – je me demande si les investisseurs en Israël y ont prêté attention.

- **Réglementation – *Maala* a-t-elle influencé la réglementation ?**

Le législateur a toujours été influencé par *Maala*. Tery⁸²⁶ était branché sur la Bourse. Cela a eu de l'influence mais à mon avis, la plupart des changements sont venus de l'étranger. Il est possible qu'il y ait eu une combinaison de plusieurs éléments.

Cela n'a pas eu d'impact sur le marché des capitaux, ni sur les investisseurs bien que le gouvernement d'entreprise soit un élément essentiel.

⁸²⁶ Moshe Tery, PDG de la Commission des opérations boursières de 2002 à 2008.

- **Le classement reflète-t-il le mode de gestion des entreprises ?**

Absolument. Au fur et à mesure de sa progression, j'ai vu aussi en Bourse que les entreprises qui avaient des problèmes au niveau de leur gouvernement d'entreprise – avaient aussi une RSE déplorable. J'ai constaté une corrélation significative entre le fait de la contribution d'une entreprise et ses performances. C'était flagrant. Plus une entreprise donne et se gère avec responsabilité, meilleurs sont ses résultats. Je n'ai pas fait de recherche à ce propos et je n'ai pas vérifié cela quantitativement, mais la corrélation est évidente. De même les entreprises plus diversifiées ont tendance à faire plus attention à d'autres choses. Après la crise, il s'est avéré qu'une partie des entreprises qui ont dû arriver à des arrangements avaient déjà antérieurement, de véritables problèmes de gouvernement d'entreprise.

Des entreprises comme...Delek et IDB, bien qu'elles aient été entourées d'une armada d'avocats soi-disant soucieux d'agir selon la procédure... n'avaient pas de gouvernement d'entreprise. Peut-être faisaient-elles des dons à la communauté, mais leur mode de gestion était problématique.

Nous (S&P) examinons aussi bien le gouvernement d'entreprise que le mode de gestion environnemental. La plupart des sociétés dont le fonctionnement laissait à désirer ont dû négocier un échelonnement de leurs dettes. Quant à la majeure partie des sociétés où le gouvernement d'entreprise et la gestion de l'environnement fonctionnaient bien – il n'y a pas eu d'arrangement.

C'est tout à fait enregistré. Il y a tout un questionnaire sur ces sujets.

- **Pourquoi le classement n'a-t-il pas réussi à modifier la position des investisseurs ?**

Peut-être parce que nous n'avons pas assez mis en évidence la relation. Les critères étaient peut-être tout à fait justes, mais le marché des capitaux n'a pas été suffisamment observé et pris en compte dans le dosage. Le marché israélien n'est pas sélectif. En période de marasme, il est hésitant ; en période d'abondance, on achète tout. Je n'ai pas rencontré d'investisseur qui dise « ici, le gouvernement d'entreprise n'est pas bon », donc non, je ne serai membre d'aucun de ses conseils d'administration.

- **La RSE dans le monde ?**

Je pense qu'il y a eu une époque où elle était au cœur des débats et intéressante. Il y a eu des congrès, le FTSE4Good, puis la crise a détourné l'attention vers la survie.

Je pense qu'elle prend à chaque fois une nouvelle forme. Elle s'est beaucoup développée et modifiée selon les circonstances. Après la crise le gouvernement d'entreprise s'est d'autant plus imposé comme thème primordial.

Nous, chez S&P, avons introduit cela à tous les indices. Nous encourageons toutes nos agences à agir. Nous observons surtout le gouvernement d'entreprise et l'environnement.

En Israël, les investisseurs n'en ont pas du tout conscience, et la protestation sociale n'a pas été dirigée vers des thèmes relatifs à la conscience sociale.

- **La critique sur le domaine ?**

Sheinin (Yaakov Sheinin [T.A.])⁸²⁷ a toujours dit que les entreprises n'avaient pas à faire de dons.

C'est comme dire que dans un monde idéal, la critique est juste. Mais la vie n'est pas 'tout noir ou tout blanc'. C'est quelque part entre les deux. La législation n'arrive jamais à tout inclure. Elle apporte un certain équilibre.

Je crois qu'il y a des entreprises qui jugent bon de se gérer ainsi. C'est en fait un point administratif. Cela vient d'en haut. Ofra (Ofra Strauss [T.A.]) par exemple, a estimé que c'était très juste.

Le gouvernement d'entreprise et la gestion de l'environnement sont des domaines cruciaux. Le principe de donner à la communauté – certains l'appliquent plutôt pour des raisons de relations publiques, et d'autres le font vraiment par motivation.

Nous donnons aux enfants en danger, enfants malades, aux maladies... un peu à chaque association.

On donne entre 500 et 1000 shekels, on achète des billets pour les événements et on donne aux employés. Nous avons un budget de quelques milliers de shekels. A un moment, on donnait à *Maala*... c'est un don que j'ai annulé parce qu'il n'était pas justifié. *Maalot* a été très impliquée... je ne pouvais pas le justifier dans les rapports financiers parce que personne à l'étranger ne pouvait comprendre cela.

(S&P sont entrés en 2008, et moi en 2011).

Interview de Shira Herzog

le 16.10.2013 à Tel Aviv

PDG de la Fondation Kahanoff

- **Comment en êtes-vous venue au domaine ?**

⁸²⁷ Dr. Yaakov Sheinin, maître de conférence en économie, propriétaire de la société conseil en économie

« *Economic models* ».

Ce fut une démarche commune avec Jim Hume, le président de la Fondation Kahanoff. Jim était plus proche du monde des affaires. Au début des années 90, la Fondation Kahanoff est entrée en Israël avec un investissement commercial et parallèlement nous avons commencé un processus de recherche d'idées pour instaurer des infrastructures sociales manquantes. Nous avons cherché en Israël des procédés permettant de créer une infrastructure stratégique pour le troisième secteur et la société civile, y compris l'extension de la philanthropie. C'était un processus parallèle à l'action de la Fondation pour le développement d'infrastructures au Canada. Le besoin de R&D s'est alors fortement fait sentir. Nous voulions construire des infrastructures renforçant génériquement le secteur à but non lucratif.

Lors d'une conversation avec Moshe Theumim (agence *Gitam/ BDDO*), sont ressortis 2 principaux thèmes :

1. L'exploitation du sport comme outil éducatif : à la base du projet *Mifalot*
2. L'encouragement à un engagement social de la part du monde des affaires : à la base de l'élaboration du projet « *Israël 2000* – pour une meilleure société israélienne ».

Deux idées pour une meilleure utilisation des ressources sociales.

La Fondation aspirait à encourager l'innovation, les projets pilote, à promouvoir la recherche et le développement. Nous avons cherché ce qui manquait au secteur commercial pour qu'il soit plus mature et s'implique davantage.

- **Quelle a été votre première rencontre avec le domaine ? Où avez-vous rencontré Bob Dunn ?**

En Amérique du Nord, la RSE n'était déjà plus une nouveauté. La philanthropie sociale est un thème bien établi et reconnu. Le BSR était, pour autant que je me souvienne, une jeune organisation, relativement unique en son genre. Il me semble que j'ai rencontré Bob Dunn au *Council on Foundations* (Conseil des Fondations).

- **Le livre « *Midgam Pevilot HaKeren* » (Echantillon des activités de la Fondation) fait état de 4 domaines d'activité (Merkaz Taub 16) : promotion des droits de l'homme et du citoyen, renforcement de la population arabe, développement d'infrastructures du troisième secteur, augmentation des sources de philanthropie israélienne et initiatives de projets éducatifs – auquel d'entre eux reliez-vous *Maala* ?**

Les troisième et quatrième – développement du troisième secteur et augmentation des sources de philanthropie israélienne. Suivant une conception d'après laquelle l'accroissement de sources philanthropiques canalisées depuis le secteur commercial entraînera le renforcement du troisième secteur.

- **A Maala – vu à postériori, nous sommes très rapidement passés de la philanthropie à toute une gamme de sujets et à la promotion du mode de gestion responsable – cela a-t-il entraîné des oppositions au sein du conseil d’administration de la Fondation ? et quelles furent-elles ?**

Dans une certaine mesure, la question a été posée des savoir « en quoi cela nous concernait d’aider le secteur commercial ». Il a fallu expliquer les différences entre Israël et les autres endroits du globe et mettre en évidence que le support de la Fondation se rapportait à la création d’infrastructures pour l’élaboration d’un processus destiné à être transmis par la suite au secteur israélien des affaires.

Au cours de notre démarche de persuasion, nous avons montré que l’organisation américaine BSR avait également été récompensée plusieurs fois, et nous avons présenté les programmes stratégiques de *Maala*. Ce n’était pas évident.

Au premier abord, le passage du discours sur la philanthropie commerciale à la responsabilité sociétale des entreprises est une déviation de l’idée première mais en fait il fait partie du développement du concept dans le monde et il est exact.

- **Pourquoi, selon vous, l’idée de la RSE a-t-elle bien « accroché » dans le monde en général et en Israël en particulier ?**

Le débat dans le monde israélien des affaires n’aurait pas pu avoir lieu sans *Maala*. Le fait que cela se soit produit est un bienfait du point de vue civil, social, organisationnel. Pour révéler la capacité du secteur des affaires à communiquer avec le troisième secteur.

Ce qui importait au conseil d’administration de la Fondation, c’était que le secteur commercial israélien assume ses responsabilités et c’est ce qui s’est passé.

- **Pourquoi, selon vous, le BSR a-t-il décidé d’apporter son soutien à la création de Maala en Israël ? Quel était l’intérêt ?**

Je pense que l’essentiel venait de la personnalité de Bob Dunn. Israël a également traversé un processus très intéressant, consistant essentiellement en la dérégulation du marché des capitaux, les Accords d’Oslo – le pays était devenu une sorte de labo...

Chacun voulait prendre part à l’action, et cela correspondait à leur façon de faire (au BSR).

La Fondation Kahanoff avait décidé dès 92-93 de réaliser un investissement commercial en Israël, si bien que lorsque la création de *Maala* a été fixée, la Fondation avait déjà une vision de deux mondes – social et commercial. Elle se trouvait déjà à la jonction entre les secteurs et avait pris sa décision à partir de sa présence en Israël.

- **En tant que personne vivant dans ces deux mondes, quel regard portez-vous sur des sujets tels que les droits de l’homme, le conflit, l’implication dans des projets concrets, Tsahal et Rafael ?**

En réponse aux propos de John Elkington pour qui une responsabilité sociétale des entreprises n'est pas possible dans une réalité d'occupation

Le problème existe et il est nécessaire de l'affronter. Il faut continuer à encourager la gouvernance et les valeurs démocratiques dans l'Etat d'Israël. En principe, je suis personnellement assez d'accord avec lui mais si on ne fait rien en attendant la fin de l'occupation – que nous restera-t-il ici ? *Maala* a mis en pratique l'approche pragmatique pour laquelle elle a été créée.

Les sujets que *Maala* a dû traiter étaient israéliens ou à signification israélienne. Par exemple sur le plan de l'environnement – les terrains utilisés par *Tsahal*, les villes de développement et les populations défavorisées, l'industrie subventionnée.

- **Peut-on considérer le fait que les entreprises aient adhéré au domaine comme un mouvement social (environnemental) ?**

Non ! Le mouvement environnemental a mené une action tournée vers l'extérieur. Ici l'action est interne au secteur commercial avec des influences extérieures. Les entreprises elles-mêmes disent devoir modifier leur mode de gestion.

- ***Maala* s'inscrit-elle selon vous dans un mouvement mondial ?**

Toute personne engagée dans *Maala* était israélienne et les sujets traités étaient israéliens.

- **La critique sur *Maala*. Pensez-vous que *Maala* aurait dû être plus combative dans ses prises de position, par exemple sur les sujets relatifs aux droits de l'homme et du citoyen –?**

La préoccupation par de tels thèmes auraient fait de *Maala* une organisation autre que celle qu'elle était. Cela l'aurait amenée à cataloguer les citoyens et l'aurait placée à gauche de la carte politique. Si cela devait être, il aurait fallu que ce soit par effet spin-up à partir de *Maala* mais agissant indépendamment. Et cela n'aurait bien évidemment pas servi ses objectifs premiers.

- **L'investissement a-t-il été rentable ?**

Du point de vue de la Fondation, tout à fait affirmatif. Nous avons aidé à la création d'un organisme important qui a modifié le discours. Le secteur commercial est arrivé à la conclusion qu'il lui était profitable de continuer dans ce sens. Ce qui compte, c'est le résultat.

Sans *Maala*, le monde des affaires aurait pris un sérieux retard en Israël. Il n'y a pas de grands champions israéliens de l'envergure de Jeffrey Skoll ou Ben & Jerry's....

San Jacob Burak comme président, il est possible que *Maala* n'aurait pas eu le courage organisationnel requis pour opérer le changement et que l'organisation aurait cessé d'exister. Burak est de la race des champions, Avi Naor...

Interview du Dr. Nissan Limor

le 1.12.2014 à Tel Aviv

Président de *Maala* de 2000 à 2003

Maitre de conférences et chercheur *en société civile, troisième secteur (volontariat), politique publique, stratégie, économie, gestion, philanthropie, droit et réglementation des organisations à but non lucratif*

- **Comment en êtes-vous venu au domaine ? Votre première rencontre ?**
Pourquoi avez-vous souhaité vous associer au domaine ?

Le social m'a longtemps préoccupé. J'étais intéressé par une observation de l'ensemble. Je n'ai pas une formation économique, bien que mon master relève de la gestion d'entreprises. J'étais contrôleur du ministère du travail et des affaires sociales en 1977, ensuite j'ai dirigé le secteur de la formation professionnelle. Je connais le monde de l'économie. J'ai eu de nombreuses conversations avec Shira Herzog qui m'ont incité à réfléchir aux connexions entre économie et société (Au ministère du travail, cette connexion était très forte : Yigal Allon, Bar'am).

- **Pourquoi, selon vous, l'idée de la RSE a-t-elle bien « accroché » ?**

Je ne suis pas tout à fait d'accord pour dire que l'idée de la RSE est venue de l'extérieur. Je pense que les personnes des différentes *alyas* voulaient certes produire des revenus, mais ils croyaient vraiment et de bonne foi que nous allions construire ici une société nouvelle. Ils vivaient alors sur des valeurs dont je regrette qu'aujourd'hui une grande partie a été reléguée aux oubliettes. Dans les années 50, la vision de l'ouverture d'entreprises envisageait un développement économique reposant sur les valeurs du sionisme. Les personnes impliquées dans ce projet avaient accompagné l'Etat et sa création des années durant et ces valeurs étaient profondément ancrées en eux.

La conceptualisation du projet et son cadre théorique sont venus de l'extérieur. La preuve en est que les premiers à avoir adhéré à *Maala* ne considéraient pas l'Etat d'Israël comme une machine à sous, mais comme un Etat dont la destinée allait bien au-delà. La réussite de *Maala* consiste dans le rapprochement entre ces tendances.

- **Quelles ont été les influences politiques sur le domaine ?**

Je ne pense pas qu'il y ait eu une influence politique, mais plutôt celle d'hommes d'affaires qui avaient foi en ce qu'ils faisaient. Par la suite, nous avons assisté à une déviation, à la perte du cap fixé.

Maala

- **Dualité de l'organisation**

La dualité de *Maala* était alors étrangère à la réalité israélienne, mais c'est elle qui a permis de mettre le sujet de la RSE à l'ordre du jour.

- **Le passage à une organisation composée de membres est la réussite**

Quand je suis entré à *Maala*, chacun restait neutre. Si j'ai pu bouger et faire bouger les choses, cela montre bien un changement – faire des chèques et prendre la responsabilité des entreprises. Le fait de ne pas considérer l'argent seul mais de lui associer des valeurs morales constituait la force centrale. Avant *Maala*, ce n'était pas

ainsi. Même si cela se retrouvait chez certaines personnes prises individuellement, ce n'était pas posé en termes de sujet à mettre à l'ordre du jour. *Maala* en a fait une formule.

- **Les motivations des fondations**

Aaron Beck et Shira Herzog venaient de domaines différents. Aaron – du monde américain des affaires, la Fondation Ford a été créée à partir d'une entreprise. Shira – d'un encourageant le Troisième secteur avec notamment et conformément aux objectifs de la Fondation Kahanoff, une extension des sources philanthropiques. La Fondation Ford quant à elle, prônait la gestion responsable, la diversité, les droits, l'environnement.

- **Maala fait-elle partie d'un mouvement social / mondial ?**

Je ne pense pas que ce soit un mouvement, mais on ne peut pas ne pas tenir compte de la place des entreprises au sein de la société moderne. Ce n'est pas une équation qui permet de mesurer le degré d'influence de chaque élément.

Je ne pense pas qu'il y ait dissonance...

- **La RSE s'inscrit-elle dans la recherche d'une identité civile par le secteur commercial ?**

Je n'en suis pas sûr. La solidarité a disparu. Les valeurs se désagrègent. Une prise de contrôle sur la vocation et l'économie de marché. Le bouleversement politique de 77 a introduit la conception capitaliste. Mais il y a vocation.

Nous changeons l'histoire sur les bases de laquelle l'Etat a été créé. Ses valeurs initiales ont été complètement pulvérisées. Alors dans ces conditions, on se dit « Pourquoi ne pas se faire de l'argent si c'est possible ! »

La conception néolibérale démantèle la responsabilité sociale. La responsabilité se situe vis-à-vis de l'individu et non de l'Etat ou de la société.

- **Philanthropie – Les hommes investis dans l'économie étaient aussi prêts à contribuer et à agir.**

Aujourd'hui, les entreprises craignent d'avancer et d'être assimilées à une idée. Elles craignent d'en souffrir (Rami Lévi, Arabes, protestation).

Le groupe « *Ye'holim-Ossim* » ('On peut – on fait') sont des particuliers et non des entreprises. L'entrée dans le domaine de l'investissement social résulte d'une volonté de promouvoir une valeur morale.

- **Impact sur l'ordre du jour politique / public**

Je pense que cela a eu un impact important. L'exigence de la prise de responsabilité sociale des entreprises, la politique du gouvernement, l'implication des entreprises dans la responsabilité vis-à-vis de l'ensemble de la société – tout cela n'aurait pas pu se produire aujourd'hui. Je pense qu'aujourd'hui, *Maala* n'aurait pas réussi à faire ce qu'elle a fait en 98.

- **La réglementation – cycles de 20 ans**

Dans les années 90, le gouvernement a établi des règles et des lois relatives à la gestion correcte et ainsi de suite.

Aujourd'hui on assiste à un début de pourparlers du gouvernement face au troisième secteur. Table ronde – 2 pays au monde ont organisé une table ronde, l'Irlande et Israël. En Irlande, le projet s'est dissipé en 2008. En Israël, il en reste quelque chose, mais qui ne fonctionne pas vraiment. On a partout compris que le dialogue devait se faire avec la société et non pas avec les entreprises.

- **Pourquoi l'idée de la normalisation n'a-t-elle pas fonctionné ?**

Personne ne veut obtenir 99/100. Le moins n'est pas bon. Le problème se situe dans la conception. On ne peut pas faire intervenir autant d'éléments dans la même note. A mon avis, la norme a été perçue comme impossible à mesurer et toute généralisation est nuisible.

- **Le troisième secteur – secteur bénévole**

Le troisième secteur en Israël n'est pas stratégique. Il n'est pas fin prêt. Il n'a pas de programme à long terme. Il dépense plus d'argent qu'il n'en reçoit de l'Etat.

La pauvreté en Israël – a été placée aux soins des associations, pas du gouvernement.

Le paragraphe 46 et d'autres sont une chronique politique. Les commissions qui ont traité de la fiscalisation n'ont pas sérieusement pris en considération le sujet des abattements fiscaux et d'encouragement de la philanthropique.

En Angleterre et dans d'autres pays, on trouve des personnalités publiques de premier rang qui représentent les organisations du secteur.

La voix de la société est faible, elle n'est ni entendue ni représentée.

Dans un gouvernement néolibéral, il n'y a ni attache, ni sollicitude. L'aspect social est totalement en marge.

Les organisations sociales ont du mal franchir le pas pour passer de la manifestation bruyante au lobby et au côté pratique de l'action.

La société civile israélienne est extrêmement fragmentée – sans dénominateur commun, sans prestige dans l'activité ni implication dans un organisme civique. Il n'y a pas de connexion entre les diverses organisations.

La loi sur les associations est encore la loi ottomane de 49 qui rend intentionnellement floue l'identité des associations. Au début, ils avaient voulu appeler cela la « loi sur les associations publiques » – mais des organismes officiels comme la Fondation Libi, le KKL se sont créés, des formules qui n'existaient nulle part ailleurs. Dans aucun autre pays au monde, il n'y a de telles associations appartenant au gouvernement. En Angleterre, le gouvernement a le droit de fonder un tel organisme, mais il est supposé en sortir ensuite et en céder la direction. Chez nous, c'est dans cette direction qu'on trouve la plus grande partie de la corruption – Fonds de Recherche, associations municipales, etc.

- **Impact sur le troisième secteur et sur la société civile**

Les organisations du 3^e secteur n'ont jamais compris *Maala*. Leurs représentants me demandaient tout le temps pourquoi je ne leur adressais pas des philanthropes. Ce n'était pas le but ! Le secteur ne comprenait pas ce qu'il avait devant lui, c'est pourquoi il n'a pas pris directement contact avec *Maala*. Je ne l'ai pas fait moi-même pour éviter de conflits. Les personnes qui siégeaient à *Maala* n'avaient pas besoin d'intermédiaire. Il leur suffisait d'être en contact avec le secteur. Le troisième secteur ne comprend pas exactement comment fonctionne ce système. Il ne sait pas s'adresser aux bonnes portes, ni se présenter.

Le cours dispensé par *Maala* a enseigné aux organisations comment établir des contacts. Par exemple, l'ONG *Adam Teva veDin* a appris qu'elle pouvait recevoir mais aussi donner. Les représentants de *Maala* ne sont pas venus demander des fonds. Ils ont continué à rendre visite aux sociétés mais ont aussi trouvé un canal permettant d'instruire les entreprises et d'étendre leur influence.

La voix de la société civile israélienne est faible et il lui est difficile de se faire entendre. Elle n'a pas de véritable représentant, à l'exception d'une étincelle de courte durée sous Rabin. Sur le plan politique, la situation est dure. A l'élan messianique se joint l'aspect sécuritaire, et du point de vue des entreprises – si la société est si faible – pourquoi s'y intéresser. Drame des foules !

- **Prise de conscience des consommateurs**

Maala n'avait pas visé la prise de conscience des consommateurs. Nous n'avons pas non plus conscience de ce qu'est le marché du capital. L'auto-mesure des entreprises selon des critères sociaux – n'existe pas. Les colonnes boursières ont aussi disparu de la presse. Elles n'intéressent pas le public.

- **Sujet universitaire ?**

Le domaine a influencé l'université. Les notions se manifestent en Israël ou viennent de l'étranger. Mais dans l'ensemble, l'université ne reconnaît pas l'importance du domaine. Les filières de gestion d'entreprises proposent quelques cours parce que le sujet est à l'ordre du jour, mais il n'est pas perçu comme faisant partie du bénéfice.

Le sujet ne serait pas entré à l'université – que ce soit comme sujet réel sujet ou forme de slogans, s'il n'avait pas été mis à l'ordre du jour. Il existe des cercles d'influence.

Interview de Momo Mahadav – le 21.9.2014 à Tel Aviv

PDG de *Maala* depuis 2010

Précédemment assistant de la fondatrice

- **Comment en êtes-vous venu au domaine ? Quelle a été votre première rencontre avec la RSE ?**

Sur le plan formel, Irit Tamir (entrepreneuse sociale, secrétaire générale de *Maala* de 1999 à 2004 [T.A.]) me connaissait, elle savait que je quittais la société de protection de la nature et que vous cherchiez un assistant ; c'est elle qui nous a mis en contact... Sur le plan personnel, je comprends aujourd'hui qu'au cours de ma propre évolution je me suis efforcé et spécialisé dans la conduite de processus de changement de dimension publique, mais non au sein d'une organisation. J'ai parcouru en fait deux trajectoires tournant toutes deux autour de la politique et d'aspects novateurs : 1. apprentissage de sujets socio-environnementaux, et politiques. A Florentin (quartier rénové de Tel Aviv [T.A.]) on m'a suggéré de parler avec les anciens résidents, mais cela ne me disait rien, ensuite quand je suis passé à la société de protection de la nature où bien sûr l'accent était mis sur l'environnement, je les ai prévenus que s'ils cherchaient quelqu'un de qualifié en matière de nature, je ne correspondais pas au profil, mais que s'il s'agissait d'urbanisme, de rénovation et d'environnement urbain, de durabilité, alors c'était mon rayon. C'est exactement pareil quand vous construisez un leadership local et que vous le reliez à un ordre du jour plus vaste de durabilité. Il ne s'agit pas de faire accepter nos positions au public. C'était l'un des deux axes. Quant au deuxième – au début j'ai travaillé à Florentin depuis la mairie. Je pensais qu'il fallait encourager l'activisme, mais j'ai recherché un axe qui ne soit pas d'opposition – pour œuvrer dans un ordre du jour commun, bi-sectoriel, essentiellement relevant du ministère de l'intérieur, de la direction de la planification et non pas seulement de la municipalité. Je me suis laissé décourager devant l'esprit d'opposition et de belligérance de la société de protection de la nature dont les représentants affirmaient : « nous lutterons, nous serons le jalon extrême pour que le contenu du programme se place quelque part au milieu. » Je visais à élaborer un nouveau modèle de programme plus équilibré, un juste milieu pour atteindre un objectif dont nous serions les associés. Un nouveau langage, un nouveau programme tenant compte aussi des gens avec qui on travaille.

Maala a été l'accomplissement, elle a permis de boucler la boucle de manière étonnante : 1. travailler avec de entreprises et compléter le processus tri-sectoriel avec une approche de coopération cherchant à créer, comme une méga-communauté. 2. parler un nouveau langage en termes de durabilité sociale, environnementale et de renouveau des rôles pour chacun des secteurs. Ce processus me complétait un cercle fascinant. Durant ces trois dernières années, toute cette activité a formé un tout. J'ai senti comment toutes ces choses qui étaient liées sans l'être vraiment, se sont connectées l'une à l'autre.

- **En Israël**
- **Pensez-vous que l'idée de la RSE ait bien « accroché » ?**

Oui, elle a pris. J'ai cessé de me passionner pour ce qui se passe à l'étranger. On en revient toujours au même groupe. Il faut distinguer entre le « multi » où il se passe des choses intéressantes et celui où ce n'est pas le cas. On peut établir un parallèle avec Israël. Ici aussi, on peut tracer un contour englobant les personnes qui agissent, parfois même avec audace. Prenons par exemple le dernier rapport de Strauss. La stratégie de durabilité appliquée par Strauss se place au niveau mondial. Autour de Strauss, il y a d'autres entreprises. Dans ce contexte, Israël est intéressant. Les entreprises israéliennes sont dans une situation inversée. Elles agissent plus qu'elles ne rendent compte ou ne communiquent. Notre prochaine rencontre porte sur le bien-être des employés. On fait des choses très intéressantes mais on ne sait pas mettre joliment les choses par écrit. C'est la même chose du point de vue environnemental. Rappelons l'entreprise *Hashmira*, la banque *Hapoalim* pour leur gestion méticuleuse de l'environnement de travail, des articles qui ne sont pas encore au centre des intérêts mais dont certains y entrent, habitat et construction – démarches intéressantes. La perception que les employés ont de la durabilité, Unilever monde et Israël, la banque *Leumi* avec le rapport clientèle au centre du processus de dialogue établi, *Makhteshim* exemple extraordinaire – première parc agricole à Ashdod. Authenticité, nature, partenariat, honnêteté et service.

- **Qui en furent les promoteurs ?**

Je pense aux organisations *Zionut 2000* et peut-être aussi *Matan* dans une certaine mesure. Aujourd'hui, la principale rivalité de *Maala* réside dans le mépris relatif du domaine. Par exemple, la rivalité de l'employeur social qui s'est appropriée les connaissances de *Maala* et l'interprétation du sujet appliquée à des domaines dont chacun a progressé comme par exemple l'emploi, les organismes de promotion, le domaine environnemental. L'interprétation et son application sont correctes. La communauté des consultants avait un rôle crucial à jouer. BDO, *Ivry, Elaine, Shirley* – chacun lance des idées et le tout revient à l'ensemble. La protestation sociale a entraîné un changement très significatif et a fait avancer le discours, voire l'atmosphère de crise nécessaire pour faire avancer les choses.

- **La protestation**

Un manège. Ceux qui l'ont déclenchée, même s'il y a eu une période de repliement par la suite, ont approfondi le sujet. Ceux qui ne s'en sont pas souciés, ont pris la fuite. Ceux qui n'y étaient pas ont du mal à prendre le train en marche.

- **Obstacle**

La non-concurrence. Le fait que les entreprises ne sont pas tenues de réinventer leur propre valeur vis-à-vis du client ou d'autres parties prenantes. La crainte que sous 48 heures les concurrents pourraient les imiter, complique le processus de développement. La vision à court terme... par rapport au monde. Unilever doit pénétrer de nouveaux marchés, il n'a aucune chance d'entrer en Inde avec le modèle

occidental. Doubler le chiffre d'affaires passe par l'influence environnementale – modèle avantageux. Exemple, les articles d'hygiène féminine.

Sesshin – hygiène féminine : en Inde, pas plus de 10% utilisent les produits d'hygiène féminine. 1. Le coût. Une femme qui achète préférera acheter des produits pour sa famille et pour ses enfants. 2. Aspect culturel. Les achats se font dans l'épicerie de quartier. L'épicier est un homme. On n'ose pas. Ça ne se fait pas. Un entrepreneur social a mis au point un appareil domestique à base de fibres végétales et a créé un réseau de femmes qui achètent l'appareil et vendent aux femmes du village...

- **Qui en furent les opposants ? Pouvez-vous mentionner des épisodes spécifiques reflétant cette opposition ?**

Le cynisme israélien, l'absence de concurrence réelle, la centralisation. On voit cela au niveau de l'ISR. Il n'y pas eu de tremplin... Tout un groupe d'entreprises et de dirigeants qui ne voulaient pas de changement. Petit marché.

Les syndicats n'ont ni gêné ni aidé.

Je pense que les **organismes de société civile** ont été plus ouverts et plus coopérants.

Le gouvernement a relativement adhéré...

Le monde universitaire a été un élément retardant. Approche désuète.

La presse a été très ambivalente. Aujourd'hui elle est un élément retardant. Soit elle porte aux nues (l'entrepreneur social) soit elle le descend complètement.

Maala

- **En termes de succès et d'échecs – quelle est le succès le plus important de *Maala* ?**

So plus grand succès a été de créer la demande de RSE au sein des entreprises.

- **Quels ont été les événements ou les instruments les plus importants de *Maala* ?**
 - La notation a valeur historique, notation et indice *Maala*, indice *Maala* par rapport au Tel Aviv 25
 - Le réseau de confrères y compris sur le plan affectif ; la construction d'un réseau de directeurs de RSE avec un cours à l'appui – Ce réseau lui-même, le travail par lequel ils sont devenus les représentants du domaine au sein des entreprises ; les PDG – la caractéristique du réseau. Les prix ont eu aussi leur importance. Le prix Globe, le prix de la diversité – on remarque le mécanisme de fonctionnement,

l'émotion. La capacité de *Maala* à travailler avec trois secteurs ; mais surtout la notation et l'élaboration du réseau...

- **La norme**

Je pense qu'elle fixe un point de valeur pour les entreprises industrielles disposant d'un mécanisme pour se mesurer à la norme et l'utilisent pour compléter toute une série de règlements afin d'obtenir le label de la « norme diamant ». Je pense que la norme parachève un parcours pour les entreprises basant leur activité sur des processus structurés pour le travail aux normes. Comme la notation parachève le compte rendu, la norme aurait pu parachever... Rafael a tout un service qui travaille face à l'Institut de normalisation. Mais il est plus lourd. Sa capacité d'actualisation est plus lente... défaut de naissance ! Démarche problématique. Sans normes adéquates de dialogue. Il aurait été plus juste de l'intégrer au fur et à mesure du développement.

- **Echecs**

Nous n'avons pas réussi à faire passer la RSE comme partie de la stratégie commerciale. L'axe affectif pose un peu problème.

- **Défis – la formation des prochains directeurs**

Nous les avons maintenus d'une certaine façon, il y avait aussi l'élément affectif. Je pensais qu'il naîtrait une nouvelle génération de PDG. Cela se produit, mais pas en assez grand nombre. L'aspect pluridisciplinaire du domaine, sa relation avec tant d'éléments différents est problématique... « Ce n'est pas de la responsabilité sociale, je le fais... », confusion entre obéissance, gestion économique, ressources humaines. Je constate des dégâts sur l'ensemble. D'un autre côté, s'il n'y a pas d'ensemble, alors qu'y a-t-il... ?

Par exemple, le thème de la diversité a suscité la création d'organisations et de forums. Il figure dans la notation mais il n'y a pas lieu d'organiser des groupes de travail, etc... Aujourd'hui les effets du premier enthousiasme sont périmés. Toutes les nouvelles rencontres d'instruction et organisations se sentent frustrées, ne savent pas quelle direction prendre, elles demandent à *Maala* de reprendre son rôle de guide du domaine pour orchestrer l'ensemble. Le prix de la diversité, la répartition en chaîne de distribution et d'achats. Avec *Maala* comme foyer, les connaissances, le savoir-faire, la conduite de processus de changement sont portés au sein des organisations avec la **sensation de faire partie d'un ensemble**.

C'est pareil en ce qui concerne la tentative d'innovation durable. Ils voulaient un petit encadrement, mais pas trop. Je crois que cela reviendra.

Ils ont réalisé un processus d'union et de séparation des « *Confrères du Logo* ». Distinguer ceux qui avancent pour de bon. La tendance de la moyenne qui n'existe pas entre le groupe qui avance et celui qui se dissémine – ceux qui avaient l'air d'en faire partie, mais pas vraiment.

- **Maala a-t-elle servi la société ? ou les entreprises ?**

Je pense qu'elle a traversé plusieurs étapes. *Maala* sert la société et aspire à la servir. C'est notre déclaration d'intention. Mais la clientèle de l'organisation est constituée d'entreprises. C'est ce qui distingue *Maala* d'organismes de représentation comme l'Association des industriels. On défend une conception sociale mais on l'observe du point de vue commercial.

Il nous est interdit de fixer des normes auxquelles les entreprises ne pourront pas se conformer.

Il y a la vision et la mission de poursuivre un but – plus grand.

- **Pourquoi n'a-t-elle pas modifié la position des consommateurs vis-à-vis des entreprises commerciales ? Protestation sociale ?**

Je pense que le thème du prix est universel. Tout au long de la démarche, le public cible de *Maala* a été les entreprises. Nous n'avons pas parlé et nous ne pouvons pas parler du grand public. Si on revient sur les obstacles – les partenaires dont on a besoin pour influencer le consommateur sont les médias, l'université, etc. pas assez puissants. Si on examine ce en quoi *Maala* a investi, l'équipe, les fonds, le style de travail – on n'avait pas la possibilité d'investir dans le consommateur.

- **Grayson et Nelson parlent de mouvement mondial – vous approuvez ?**

Je pense que le mouvement est celui de la durabilité, Copenhague, Rio, mais pas celui de la RSE. Il est plus juste de parler d'un réseau réactif, pas d'un mouvement. Il n'existe pas beaucoup d'exemples de partenariats comme Coca Cola et Greenpeace.

Il faut travailler à la fois avec le gouvernement et avec la société civile pour produire une valeur 'responsabilité sociale'. Retour aux fondements dans leur version actualisée.

Le *WBCSD* – essaie de fonctionner comme un mouvement. Ils ont des objectifs mondiaux – De combien on va réduire...

- **Quel est, selon vous, le capital du champ de la RSE ?**

Le réseau jouit d'une énorme puissance. Ils ont commencé par travailler sur l'énergie et le monde est venu à eux. Il y a un soutien réciproque. Le Pacte Mondial donne un contexte, un centre.

- **Le Pacte Mondial**

C'est un échec. On prélève des fonds, on essaie de pénétrer d'autres domaines et d'intégrer d'autres groupes de travail. Le réseau régional fonctionne relativement. L'Espagne et l'Italie ont les groupes les plus grands. Ils ne disposent pas de contenus professionnels comme *Maala*. Ils présentent des événements.

Interview de Pierre Mazeau – effectuée via Skype le 10.12.2014

Chef de mission RSE auprès de l'EDF

- **Comment en êtes-vous venu au domaine ?**

Depuis 1981, j'ai occupé des postes de RH au sein de la compagnie française d'électricité.

L'EDF était alors propriété de l'Etat. Aujourd'hui elle n'est gouvernementale qu'à 85% et elle est cotée en bourse.

En 2001, alors que j'étais directeur des ressources humaines, nous avons reçu le Document vert de l'Union Européenne, concernant le RSE. Nous avons alors décidé de monter une équipe dont la mission était de suivre l'info des directives de la Commission Européenne et de réagir à ses recommandations. Je faisais partie de cette équipe. Ce fut ma première rencontre avec le domaine.

Mon implication dans la RSE a évolué parallèlement au développement du domaine en France et à l'engagement de l'EDF pour son avancement.

- **Quand est-ce que le concept de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) fut présenté en France ?**

- Relativement tard, et par suite des avancées de l'Union Européenne.

En 2004, un forum de parties prenantes a été créé au sein de l'UE, mais il a échoué. Alors ils ont décidé de lancer l'ISO 26000.

- Parallèlement, j'ai commencé à m'intéresser personnellement au sujet, et de son côté l'EDF s'y est intéressé aussi. J'ai alors découvert le GRI, puis l'ISO et enfin le Pacte Mondial.

La même année, 2004, j'ai complètement quitté le service des ressources humaines pour travailler à plein temps dans la responsabilité sociétale des entreprises auprès de l'EDF.

- Suite à son activité en 2004, l'Union Européenne a publié un document de position indiquant les directives sur la façon de faire prendre conscience de la RSE et sur ce que l'Europe devait faire pour avancer à ce sujet. En réaction, les ONG ont revendiqué et convaincu de présenter un projet de loi imposant le devoir de vigilance (*due diligence*) des entreprises vis-à-vis de la durabilité.

- Il y a eu de nombreux débats en France. En 2009, ils ont créé l'ORSE – Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, forum d'idées d'un large éventail de parties prenantes ; entreprises, syndicats, investisseurs – qui existe encore.

- Sur le plan mondial, j'ai rejoint le GRI, au début dans un groupe de travail, et ensuite comme membre du conseil⁸²⁸.
- Sur le plan européen, le dernier document de position a été publié en 2011. Maintenant, un forum a été ouvert pour susciter la réflexion sur la stratégie de RSE à adopter de 2015 à 2019. Il compte 500 membres.
- En 2013, le gouvernement français a décidé de créer la Plateforme Nationale pour la RSE – structure composée de 60 organisations, 5 groupes de parties prenantes.

Au début, j'y participai en tant qu'expert, par la suite j'ai été le représentant du Pacte Mondial à la table de conférence, et aujourd'hui je suis représentant national.

Le processus est complexe. Les débats sont nombreux, notamment sur les droits de l'homme.

- En mars 2014, le projet de loi d'obligation de rapport réglementaire soumis par les organisations a été rejeté. Mais à présent (fin 2014), il est censé entrer en vigueur. L'idée est d'en faire un processus non volontaire mais légalement obligatoire.

Sur le plan local en France – le concept de la RSE s'est-il développé à partir du secteur commercial ?

- Non, pas à partir du secteur commercial. L'idée a commencé à se développer dans le secteur public, pas privé. Le rôle du secteur public en France est important et essentiel. La plateforme de 2013 a été lancée par les parties prenantes (organismes sociaux, investisseurs, syndicats) en relation directe avec le chef du gouvernement.

Quelles idées ont constitué l'arrière-plan à cette évolution ? (approche socialiste ? privatisation ?....)

- Non pas la privatisation, mais la pression des parties prenantes et en particulier celle des investisseurs. Les parties prenantes exigent davantage et c'est pourquoi les entreprises y répondent de manière volontaire.

En comparaison avec la scène mondiale (GRI ; ISO 26000), que désigneriez-vous comme les principaux problèmes rapportés à la RSE en France ? (environnement, droits de l'homme, employés...)

- L'emploi, les droits de l'homme et l'environnement. Il existe une coopération entre les sociétés commerciales et les syndicats. C'est sur ce sujet très important que Paris réunira en septembre le COP21.
- En 2005, un « accord cadre international » de la RSE a été signé avec une fédération syndicale.

⁸²⁸ Voir site : <http://www.orse.org/>

- **Diriez-vous que la RSE en France est bien ancrée ?**

Elle est en progression certaine :

- En 2001, la première loi de rapport obligatoire a été votée – applicable au début seulement aux entreprises publiques. Cependant, de nombreuses PME rejoignent le processus via la chaîne de distribution de grandes sociétés qui, elles, sont contraintes de signer. On ne peut y intéresser les PME que si elles y trouvent une utilité. Les organismes sociaux visent une diminution des impacts sur l’environnement et sur la société.

- A l’EDF, les fournisseurs s’engagent à suivre 10 règles du Pacte Mondial.

- La contribution à la communauté n’est pas considérée en France comme une composante de la RSE. L’EDF dispose d’une fondation mais elle ne s’inscrit pas dans le domaine de la RSE.

Quel est le principal catalyseur qui incite les entreprises à être socialement responsables ?

La plus forte pression vient des investisseurs. Les catalyseurs sont les ISR – investisseurs socialement responsables et les agences de notation.

Combien de coalitions de RS, commerciales y a-t-il en France aujourd’hui ? Existe-t-il un équivalent au BSR des USA ou au BITC ou à Ethos ?

- Il y a le Collège C3D – coalition qui regroupe des directeurs de responsabilité sociétale de grandes entreprises. Il s’agit d’une organisation professionnelle qui s’emploie à promouvoir le développement durable.

- Il y a aussi le Comité 21 – réseau d’autorités locales pour le développement durable.

Il semble que les coalitions internationales comme ISO 26000, le Pacte Mondial, le GRI soient bien acceptées en France – Comment expliquez-vous cela ?

- Aujourd’hui, il existe une unité d’exigences entre la France et l’Europe.

- La France représente le deuxième réseau du Pacte Mondial par sa taille avec 1000 entreprises. Vis-à-vis de l’ISO 26000, il y a aussi beaucoup d’initiatives prises.

- De nombreuses coalitions en France concernent une industrie précise ou un thème spécifique et une partie d’entre elles est reliée à des coalitions internationales.

- Par exemple, l’EDF travaille en collaboration avec le BSR sur la meilleure utilisation du charbon (*Better coal*) et sur les processus de contrôle dans les mines de charbon. Il existe plusieurs syndicats professionnels français.

- Le *CSR Europe* est aussi très puissant et sont en contact direct.

- **Diriez-vous que la RSE a en France sa propre terminologie ou repose-t-elle essentiellement sur l'anglais ?**

- Il y a des termes et un jargon spécifiques mais ils engendrent souvent la confusion. Par exemple le mot « société » indique aussi bien une entreprise que l'ensemble de la communauté ; « responsabilité sociétale » vient aussi de responsabilité sociale qui se rapporte à proprement parler à la société, c'est pourquoi on n'utilise plus que le sigle RSE.

Il y a eu aussi un problème pour traduire le mot *stakeholders* – parties prenantes, et *accountability* – redevabilité (obligation de rendre des comptes) mais la traduction n'est pas très heureuse.

- **La RSE est-elle ancrée dans les instituts universitaires français ? Fait-elle partie des programmes d'études commerciales ?**

Il existe des cours professionnels mais ils ne font pas vraiment partie des études de gestion d'entreprises. Ils sont dispensés dans le cadre d'une spécialisation. Pour ma part, j'enseigne la RSE à l'université Paris XII et Sup de Co à Montpellier.

Il y a peu de postes pour les directeurs de RSE. En entreprise. Le sujet est le plus souvent traité par de petites équipes, et on désigne pour cela des directeurs déjà en poste dans l'entreprise. Beaucoup d'entre eux sont des stagiaires.

Les investisseurs et les consommateurs français exercent-ils un contrôle sur les performances RSE des sociétés commerciales ? Sont-ils influencés dans leurs décisions de consommation ?

Surtout les investisseurs. Les consommateurs le font moins. Ils sont plus interpellés par les prix. Parfois, on parle de sujets comme l'huile de palme, mais cela résulte de motivations de marketing.

- **La presse française s'intéresse-t-elle à la RSE ?**

Il existe une presse spécialisée. La presse générale n'y prête pas vraiment attention.

- **Quel avenir prévoyait-vous pour la RS en France ?**

La crise économique a beaucoup perturbé, voire interrompu l'évolution du domaine. Le principal problème est l'emploi. Le taux de chômage s'élève à plus de 10%.

Interview du Dr. Jonathan Menuhin

le 16.1.2014 à Tel Aviv

Directeur du groupe BDO Israël - durabilité et RSE. Directeur académique du cours de formation de cadres RSE – BDO Maala, et du cours de formation de cadres chargés de l'éthique auprès de BDO – Transparence internationale Israël (Shvil). Maître conférencier du domaine de l'éthique et de la responsabilité sociétale des entreprises à l'université.

- **Comment en êtes-vous venu au domaine ?**

J'y suis venu par le biais de mon travail dans le domaine de l'éthique des affaires et par ma rencontre avec le Dr. Avshalom Adam (*Maître conférencier d'éthique des affaires, consultant en développement de programmes d'éthique [T.A]*). Après avoir travaillé en tant que consultant auprès d'organismes, j'ai fait un doctorat en stratégie commerciale, sur les processus de prise de décisions au sein des organismes, la gestion des risques, l'élaboration de stratégies, les partenariats.

A la suite de mon doctorat, Avshalom Adam m'a contacté et proposé de devenir consultant en éthique des affaires. C'était en 2004, j'ai alors entendu parler de *Maala* et j'ai eu l'occasion de me rendre à une rencontre des conseillers de *Maala* (*en tant que consultant en éthique, associé d'Avshalom Adam [T.A]*).

Jusqu'en 2006, j'ai exercé comme conseiller en éthique, j'ai travaillé avec la Commission de contrôle de valeurs mobilières, les municipalités de Bat-Yam, de Holon.

Je considère la RSE et l'éthique comme deux faces semblables d'une même pièce.

En été 2006, j'ai rencontré Iris Eldar (conseillère auprès du département professionnel du BDO), j'ai envisagé avec elle une collaboration pour intégrer l'éthique dans le département professionnel du BDO.

Quelques mois plus tard, j'ai été convié à rencontrer Shahar Ziv, associé au BDO et on m'a proposé la direction du département.

J'ai demandé à Iris ce qui m'avait valu cette proposition, et elle m'a expliqué qu'elle avait trouvé en moi la seule personne qui avait vraiment compris de quoi il était question. Quand Shahar Ziv m'a offert le poste suite au départ de Nir Zychlinski, je lui ai franchement dit que je ne connaissais pas le domaine, ce à quoi il a simplement répondu : « Vous l'apprendrez... »

- **Pourquoi avez-vous voulu vous associer au domaine ?**

- J'ai commencé à étudier le domaine et j'ai constaté qu'il était en rapport direct avec mon doctorat dont le sujet était, suite aux études que j'avais faites à l'Université Hébraïque de Jérusalem sur les « capacités dynamiques au sein des organismes » (*Dynamic capabilities*) : « Comment germent, grandissent et se développent les idées dans les entreprises ? ». J'ai pu me rendre compte que le domaine de la RSE était en réalité une application de mon doctorat.

Quand j'ai présenté ma thèse à l'Université Warwick, il y avait une section stratégique appelée « Unité d'entreprise citoyenne » dont mon directeur de thèse était le chef. Mais cela m'avait paru tellement illusoire que je ne m'étais pas même donné la peine d'essayer de comprendre de quoi il était question.

J'ai commencé à apprendre le sujet. J'ai lu le premier chapitre de l'« Encyclopédie de la RSE » et j'ai beaucoup mis de points par écrit pour comprendre comment le monde de la stratégie commerciale s'intégrait à ce domaine.

- **Pourquoi, selon vous, l'idée de la RSE a-t-elle bien « accroché » ?**

Je pense que le domaine s'est bien implanté et qu'il est tout à fait à l'ordre du jour.

Les entreprises ont un problème avec les profits à court terme et à long terme. Tout le monde comprend qu'il y a là un écart insaisissable et qu'il faut les deux. Les cadres en Israël ont une grande force, voire trop de puissance. Ils regardent l'organisation de manière unidimensionnelle, seulement de leur point de vue. De nombreuses forces s'exercent au sein des organismes, qui sont par ailleurs soumis à des contraintes. Ils ont besoin d'une infrastructure, de constituer leur ADN, justement parce qu'il y a une tranche de cadres qui passent d'un endroit à l'autre et gâchent tout... La RSE s'est révélée être une nécessité réclamée depuis le bas de l'échelle dans les organismes afin de leur fournir une stabilité, une sorte de protection face aux cadres et à leurs mutations fréquentes. Le domaine représente cette stabilité pour les organismes tout en prenant en considération leurs contraintes et les nombreuses forces d'opposition qui s'y exercent. La RSE donne une direction permettant de tenir compte des parties prenantes – voilà pourquoi le sujet a bien pris.

Nous sommes trop rapidement passés du socialisme au capitalisme aveugle. La RSE adoucit, apporte un équilibre et compense la sensation de mal-être.

- **Qui a promu l'idée ?**

Sans *Maala*, le domaine n'aurait pas existé. *Maala* est le facteur essentiel, celui qui a déclenché le concept et apporté les connaissances sur le sujet. Sans *Maala*, le domaine n'aurait pas progressé.

Personnellement, je ne suis pas très enclin aux relations communautaires. Mais *Maala* m'a expliqué que c'était bien au-delà de cela. Il est clair pour moi que sans *Maala*, le domaine en serait resté aux simples relations avec la communauté et aux images émouvantes.

Maala a instauré une conception organisée. Par exemple, **le code de gestion des affaires sociales** dont je cite jusqu'à présent des extraits. Il faut certes l'adapter mais il offre une excellente base.

Quelques entreprises ont rejoint le mouvement parce qu'elles ont compris que c'était un véritable outil de changement, mais la plupart y sont entrées par respect et pour suivre la tendance générale.

Il y a eu quelques **Figures, quelques organismes qui à leur façon**, ont fait progresser le sujet : la banque Hapoalim, Strauss, les studios Carmel ont donné le ton. Une graine a été semée, c'est ainsi que l'on fait une révolution – révolution à laquelle nous assistons aujourd'hui.

- **Autre concurrents**

Il n'y en a pas vraiment eu, ou bien ils étaient en marge. Ensuite l'institut israélien de normalisation a instauré des normes et Liad Ortar avec sa traduction du G3 en hébreu.

- **BDO – quand vous êtes entré dans BDO, avez-vous eu une explication que ce qui les avait incités à adhérer au sujet ? un historique ?**

Chez BDO, Nir Zychlinski faisait partie du service professionnel. Il n'était pas censé produire des bénéfices ni en faire un centre à but lucratif, mais il était supposé promouvoir l'investissement. Sa relation au sujet lui a permis d'accrocher des clients tels que Strauss et Arison, et il a réussi à obtenir un poste chez Shari Arison.

Dès son départ, des pressions effrénées se sont fait sentir pour réaliser des bénéfices.

- **Qui furent les concurrents ? Pouvez-vous mentionner des épisodes spécifiques reflétant cette opposition ?**

Après le départ de Nir, sa remplaçante Iris Eldar a subi de fortes pressions, au début sous forme d'opposition farouche des directeurs financiers, de conseillers juridiques et des experts comptables – en bons « valets de leur maître », prestataires des services justifiant les injustices. Mais il n'y a pas eu de véritables opposants.

- Il existe une opposition passive comme par exemple le non-soutien du gouvernement, l'indifférence de certaines entreprises, ou le « snobisme » affiché par d'autres en n'essayant même pas de comprendre. Ceux-là n'avaient pas compris qu'il s'agissait d'un véritable outil de changement. Dans la plupart des organisations équitables, il n'y a pratiquement pas eu d'opposition active. A moins de 100%, on n'a pas atteint l'objectif (a déclaré Tami Zilberg). Ma plus grande déception venait de la société civile – elle ne s'était pas donné la peine de comprendre que cet instrument allait modifier l'échelle des valeurs en passant par le respect et la coopération.

- **Quels ont été les « évènements » - instruments les plus importants de *Maala* ?**

La norme 26000 et la norme israélienne 1000 – j’ai été membre de la commission internationale et de la commission israélienne jusqu’à ce que Tami Zilberg (membre de la commission) ait menacé de lancer une action en justice auprès de la Cour Suprême contre l’Institut de normalisation... Elle a promu l’écriture de guides pour la norme : comptes rendus et parties prenantes – mission qui m’a été confiée par Avigdor Sonnenschein. Mais Tami prétendait que je ne pouvais pas être à la fois membre de la commission et auteur des guides. C’était la raison officielle. La véritable raison était qu’elle avait commencé à écrire un rapport à la Société Saline d’Israël (*Mela’h Haaretz*). La société en question a montré ce rapport au directeur RSE d’un grand organisme qui l’a rejeté en affirmant que « cela n’avait rien d’un rapport », ajoutant que « si vous voulez écrire un rapport, travaillez avec Jonathan ».

- **La norme a-t-elle pris effet à votre avis ? Est-ce que les sociétés en tiennent compte ?**

Il y a 3 ou 4 sociétés certifiées à la norme israélienne. >Elle était nécessaire face au G3.1 (référentiel du GRI pour les comptes rendus [T.A.]). A quoi cela correspond-il dans les différents services d’une entreprise ? Les entreprises qui appliquent le G4 (référentiel actualisé [T.A.]) n’en ont pas besoin parce que le G4 est conçu pour contrôler le processus existant et ses résultats. Il y a des organismes qui fonctionnent sur la base des normes et cela est donc essentiel pour eux. Il est plus facile d’instaurer des processus de travail dans une entreprise avec des normes à l’appui plutôt qu’avec un directeur RSE : sociétés d’armement, Rafael, Plastic, usine de produits chimiques, équipement informatique. Le PDG peut déclarer l’application d’une norme et tout s’exécute en fonction...

- **Notation *Maala* – la notation et la norme sont-elles en concurrence ?**

Beaucoup plus d’entreprises se réfèrent à la notation *Maala*. Plusieurs organismes adhèrent au réseau BDO pour entrer dans le classement. La norme est un document excellent mais il est beaucoup moins sujet à interprétation. L’Institut de normalisation n’est pas assez compétent, professionnellement parlant, pour comprendre ou porter un jugement sur l’application.

- **Position des consommateurs**

Le sujet n’a pas été assimilé par le public, bien que le domaine soit issu de la base de la population. Les cadres non plus ne sont pas tellement impliqués. Les entreprises ont honnêtement bénéficié de ce scepticisme. La pensée n’a pas encore vraiment été acquise au sein des organismes, le système n’a pas encore changé, nous en sommes au début de la révolution, cela demande plus d’attention.

Le salaire des cadres est un exemple flagrant de ce manque. A la banque Hapoalim – 10 millions de shekels pour le PDG alors qu’on licencie 700 employés.

- **En comparaison avec le reste du monde**

- Nous n'avons pas en Israël de réglementation développée, et sans réglementation, tout restant volontaire – la situation n'est pas mauvaise ;
- Il existe un problème, celui de charlatans qui se prétendent consultants ;
- Les rapports établis en Israël sont bons par rapport aux entreprises homologues dans le monde ;

La réglementation modifie les règles du jeu – contrôleur des banques, et fait faire un bond en avant au domaine.

J'observe jalousement le système bancaire en France, en Angleterre, en Afrique du Sud, au Brésil, en Inde – tous ces pays où une réglementation contraint à rendre compte.

- **Expectative – optimisme, rendre le pouvoir aux travailleurs, aux syndicats**

le 27.10.2013 à Yafa

PDG de l'Institut Israélien de Normalisation de 1996 à 2007

A également rempli les fonctions de Vice-présidente et chef du comité de direction technique (TMB – Technical Management Board) de l'organisation internationale de normalisation – ISO

• **Comment en êtes-vous venu au domaine ? Votre première rencontre ?**

J'ai reçu un jour un coup de téléphone de Ran Cohen (alors ministre de l'industrie, du commerce et de l'emploi) m'informant qu'il y avait un groupe de députés qui voulaient présenter un projet de loi dans le but d'accorder un abattement fiscal aux entreprises appliquant une stratégie RSE. Lui, en tant que ministre, ne pouvait pas faire passer la loi sans critères clairement définis. Et donc, il voulait que je lui établisse une norme – ce à quoi j'ai répondu qu'une normalisation ne convenait pas dans ce cas, parce qu'une norme repose sur des données tangibles, mais que j'allais y réfléchir. J'ai alors cherché et trouvé plusieurs critères d'ordre organisationnel – mais pas de normes. Je l'ai rappelé une semaine plus tard en lui demandant de m'envoyer les députés en question pour que je trouve une solution. J'ai donc reçu Dalia Rabin, Uri Savir et Yuri Stern – le 'groupe social'. Je leur ai annoncé que nous n'avions à priori aucune chance de réussir, mais que nous allions essayer toute de même. J'ai pris conseil auprès de quelques personnes. Raya Strauss m'a conduit vers Oded Tyra (alors président de l'Association des Industriels d'Israël) (Raya avait soutenu la candidature d'Oded et a pensé pouvoir le mobiliser à cet effet). Tyra a affirmé qu'il n'y avait aucune chance d'obtenir un accord tant qu'il n'y aurait pas de norme internationale sur la responsabilité sociétale des entreprises.

J'ai donc compris que je n'avais aucune chance de faire bouger les choses par les voies habituelles.

Selon la loi sur les normes, rien ne s'oppose à la préparation d'un brouillon de projet de loi que l'on peut ensuite soumettre pour en débattre au comité de normalisation dès son institution. En tant que PDG de l'Institut de normalisation, je n'ai fait valoir ce droit qu'une seule fois, et ce fut pour la norme sociale. A cette même époque, Avigdor Sonnenschein, directeur du Centre d'excellence et de qualité sous le gouvernement Rabin, avait été licencié par Avigdor Liberman désigné alors Directeur général du cabinet du Premier ministre (Netanyahu). Je l'ai engagé comme Directeur du département des projets spéciaux.

La solution fut de créer un groupe dont la mission était d'écrire une norme sociale en tant que groupe affecté à la PDG de l'Institut Israélien de Normalisation. « Qu'est-ce qu'une norme sociale ? Prenons ce que nous avons du point de vue gestion de la qualité (*Avigdor S.*), gestion de l'environnement, sécurité et ajoutons-y 'de belles choses' comme l'éthique, l'égalité des chances, etc. avec un bon remaniement à la clé, et nous aurons une norme. »

En pratique, le processus primaire a duré moins d'un an à partir de juillet. Il comprenait quelques rencontres du comité des experts et un travail acharné sur l'élaboration de brouillons de la norme israélienne de RSE et d'engagement pour la communauté.

L'Association des Industriels d'Israël s'est opposé à cette démarche dès le début : « On connaît la chanson ! D'abord un brouillon, ensuite une norme obligatoire. Ce ne sera plus un acte volontaire. » Tels étaient leurs propos. Nous avons réfléchi en groupe et nous sommes parvenus à une norme. L'idée était de commencer par inventer et écrire, puis de présenter le document comme projet de loi et ensuite il y aurait une commission. Jusqu'à la fin du processus, le document est resté projet de loi. Ce fut la seule norme qui a été élaborée entre quatre murs sous mon mandat. [*Selon la loi sur les normes, rien ne s'oppose à la préparation d'un brouillon de projet de loi que l'on peut seulement ensuite soumettre pour en débattre au comité de normalisation dès son institution. En tant que PDG de l'Institut de normalisation, je n'ai fait valoir ce droit qu'une seule fois, et ce fut pour la norme sociale*].

- **Sur le plan mondial**

J'occupais déjà le poste de PDG à l'Institut Israélien de Normalisation depuis près de 4 ans quand j'ai été élue au Conseil de l'ISO et en tant que l'un de ses membres, j'ai proposé le brouillon que nous avons élaboré en Israël comme projet de norme internationale. J'ai pensé que dans ce cadre-là, le sujet serait traité. Une fois le brouillon au point, j'ai mis sa traduction en anglais en ligne sur le site de l'Institut Israélien de Normalisation. Un vif intérêt s'est aussitôt déclenché un peu partout tel un feu aux poudres – Instituts de Normalisation aux Etats-Unis, en Espagne, dans le monde. Jamais personne n'avait pensé à établir une telle norme et tous ont trouvé l'idée très intéressante. Il en résulta une résolution du Conseil pour adopter le sujet. Le comité ainsi créé était aussi important au sein de l'ISO qu'un conseil d'administration dans une entreprise. L'ISO compte plusieurs comités, dont l'un est le COPULCO, comité de politique des consommateurs – auquel le sujet aurait pu convenir. Il y a aussi le comité de direction technique (*TMB – Technical Management Board*) – comité le plus important chargé de fixer les sujets essentiels ; le comité CASCO – comité pour l'évaluation de la conformité, et un comité chargé de la trésorerie.

L'ISO est une organisation internationale active aujourd'hui dans près de 170 pays. Il fonctionne comme l'ONU. Il emploie des dizaines de milliers de personnes dont près de 100 dirigeants siégeant à Genève.

J'ai soulevé le sujet au Conseil et il n'a pas été très bien accueilli. Tout ce que le Conseil a fait a été de remettre le projet aux mains du COPULCO (comité de politique des consommateurs) qui était ensuite censé donner son avis au Conseil pour savoir s'il fallait ou non établir une norme sur la responsabilité sociétale des entreprise. Ce qui revenait à décider d'étouffer le projet puisque le COPULCO n'est pas habilité à rédiger des normes, mais seulement à définir une politique. Donc s'ils décidaient de

donner un avis favorable à l'élaboration d'une norme, cela renverrait automatiquement la question vers le TMB. Autrement dit, c'était un 'rejet élégant' du Conseil. Pourtant, notre performance reposait sur le fait qu'ils n'avaient pas d'emblée rejeté le projet. Le comité COPULCO a créé une commission qui devait consacrer 6 mois à ce sujet. Par chance, la personne qui fut nommée à la tête de cette commission est quelqu'un d'exceptionnel, Dan Gagnier, alors vice-président du département Durabilité du Konzern ALCAN, et qui par la suite a occupé un poste important au sein du gouvernement du Québec.

Gagnier a déclaré qu'il pouvait certes invalider le projet en 6 mois, mais qu'il lui faudrait 18 mois pour arriver à un consensus et à donner un avis favorable.

Parallèlement, j'ai été élue, non sans peine, au poste de présidente du TMB. Tous savaient que c'était moi qui étais derrière le projet de norme. J'étais la première femme et la première israélienne à occuper ce poste.

Le processus d'élection a été complexe. J'ai été élue grâce au soutien de l'Institut Palestinien de Normalisation et de l'Institut Canadien de Normalisation à la tête duquel siégeait le petit-fils d'Al-Husseini. Mon élection a été « applaudie ». J'ai rempli 2 mandats de 2003 en Argentine à 2007. Je suis devenue le numéro 2 de l'ISO et présidente du TMB, c'est-à-dire du deuxième comité par son importance et donc présidente du comité stratégique.

Le président de l'Institut Allemand qui représentait l'industrie, s'est farouchement opposé à la norme sociale. Mais quand le Conseil est revenu avec l'avis favorable de Dan Gagnier pour l'élaboration de la norme, j'étais déjà présidente du comité et je pouvais faire adopter la décision. Sans cela – ce ne serait pas passé. Personne n'en aurait voulu. Jusqu'à présent, la norme est considérée comme mon œuvre.

Nous avons mis en place une série de séminaires. Un jour j'ai reçu un coup de téléphone de Hanan Achsaf ou d'Elisha Yanay que le président de Motorola avait appelé en lui demandant s'il connaissait une certaine « utopiste du nom de Ziva Patir ». Nous avons fait l'erreur d'inclure l'association des travailleurs. J'ai finalement résolu le problème en rectifiant la norme avec la formule : « le tout conformément aux exigences de la loi ». Je ne voulais pas que cela conduise la norme à l'impasse.

Lors d'une première réunion du TMB, nous avons décidé de mettre la commission de normalisation hors circuit. Il était clair que si on la maintenait sous sa forme usuelle, nous ne réussirions pas. Nous avons décidé de la transformer en sous-commission du TMB. Ensuite nous n'avons plus qu'à lui présenter le texte une fois que celui-ci serait fin prêt. La décision consistait à créer une commission qui soit un groupe de travail du TMB, à convier les Etats à y participer par l'intermédiaire de 6 personnes maximum dont 2 représentant le secteur commercial, 2 les ONG, 2 les associations de travailleurs et 2 le gouvernement. On devait ensuite créer un dispositif horizontal selon lequel se tiendraient des rencontres de tous les représentants des travailleurs du

monde entier, etc... et seulement à la fin du processus, on soumettrait le texte au vote. Décision particulière et complexe.

Par ailleurs, nous nous sommes adressés à la fondation suédoise CIDA et nous leur avons demandé de financer la participation des pays en voie de développement. L'idée (inspirée de Naomi Klein) était d'assurer grâce à cela la présence de ces pays autour de la table. Nous avons également pris la décision de doter la commission de 2 leaders – l'un venant d'un pays en voie de développement et l'autre d'un pays industrialisé, l'un homme et l'autre femme. Un lobby puissant s'est constitué pour faire pression sur la nomination du leader de la commission : Allemands – Thaïlandais, Japonais – pays d'Afrique. J'ai placé les Brésiliens avec les Suédois – la société de construction suédoise Skanska parmi les plus intéressantes du monde et une société brésilienne de fabrication du papier.

Alors se tinrent la première réunion du TMB en Suède et un séminaire préliminaire : nous avons organisé une délégation israélienne digne de ce nom, avec des représentants des Industriels, de l'association de l'éthique, l'Institut de Normalisation et du gouvernement (Raya, Tami Zilberg en tant que journaliste, Yehuda Porath de Motorola, Yehuda Arad de Teva, quelqu'un de *Shvil (Transparency International Israel* et Yann de la société de produits industriels *Tirkovot Brom*). Tout à coup le discours prit une autre tournure. J'ai invité en Suède le Président de l'UNEP et nous avons eu droit aux embrassades de l'ONU. C'était un positionnement complètement différent de l'ISO.

Les représentants des industriels se sont opposés à la normalisation israélienne d'origine sur le domaine ainsi qu'à l'esprit d'entreprise excessif des Israéliens. Certains étaient soutenus par leurs sociétés mères comme Motorola. Aux réunions suivantes ont été envoyés des représentants supérieurs de l'industrie dans le monde afin de surveiller ma démarche et que nous n'exagérions pas dans la norme.

La réussite m'a fait honneur. J'ai appelé cela du *High-Tech* au *High-Touch* – de la haute technologie à la haute qualité relationnelle. L'ISO s'en était affolé. Tous ont dit qu'ils descendraient la commission en flèche. En revanche, les médias ont aimé. ISO prenait une autre direction, considérait les thèmes sociaux, ajoutait la durabilité, la sécurité routière, donnait davantage dans l'esprit moral.

Ma réélection pour un deuxième mandat a été facile et s'est faite naturellement. Mais le processus de normalisation de notre texte a été long et laborieux. Les Chinois s'y sont opposés. Il y a eu de nombreuses interactions – au lieu de prendre 3 ans comme prévu, le processus a duré 8 ans et s'est terminé sur un consensus. L'introduction du texte de la norme précise l'interdiction d'utiliser celle-ci aux fins de certification. Si cela devait se passer dans le cadre de l'ISO 26000, ça n'aurait pas pris. J'ai adapté pour les besoins de la cause le mot « attestation » au sens *testimonial* du terme – témoignage...

« De mon point de vue, peu importe ce qui est écrit sur le document du moment que de plus en plus d'entreprises travaillent selon lui. »

« Pas de doute qu'il résulte de la norme israélienne. Tous avaient voulu étouffer le projet dans l'œuf en le déclarant incompatible avec une normalisation. Mais nous avons trouvé des solutions comme le droit de véto de l'OIT. »

La norme a eu de nombreux effets positifs. L'amorçage en a été excellent, la réalisation – catastrophique. Sa plus grande victoire est d'exister et quoi qu'il en soit, le crédit en revient à Israël.

J'ai été très sollicitée de par le monde pour donner des conférences sur la norme sociale. La norme incluait tout. Le problème c'est qu'elle contenait trop de choses et qu'il était très difficile de la mettre en œuvre. Cependant, elle a servi de base à la politique pratiquée par les entreprises dans le monde – ce qui est particulièrement émouvant, y compris par les Chinois qui n'ont pas réussi à la contourner et ont fini par l'adopter.

- **La norme comme instrument d'intégration sur la scène mondiale**

La normalisation internationale constitue l'aspect positif de la mondialisation. La suppression des barrières douanières d'un côté et la création d'un outil social supplémentaire pour un commerce international éthique et progressiste de l'autre, étaient des notions clés. L'organisation s'identifie à la mondialisation et souhaite se montrer sous un jour positif. L'adoption de la norme a permis sa divulgation auprès de 148 pays membres de l'ISO. A ce sujet, il y a un amalgame entre les références à diverses normes et le thème de la norme dont nous parlons. L'ISO avait alors déjà publié des normes pertinentes comme l'ISO 9000 sur la gestion de la qualité, l'ISO 14000 sur la gestion de l'environnement. Ces normes avaient déjà été adoptées par la plupart des pays de par le monde et les organismes qui les ont appliquées ont réalisé maintes activités en contradiction avec de nombreux autres documents, provoquant ainsi l'éco-blanchiment.

La plateforme formidable formée par la liaison entre plusieurs pays, tout comme la liaison avec le monde des affaires et celui des associations, a servi d'accélérateur à l'adoption de la nouvelle norme.

- **La norme israélienne**

Lorsque j'ai soumis l'idée de la norme au congrès de *Maala*, c'était quelques mois après que Ran Cohen m'ait contactée. Sa demande concernait en tout et pour tout un projet de loi. Dès qu'il y eut brouillon, il fut possible de présenter l'idée. La norme israélienne qui a été rédigée chez moi – à huis clos, a profité d'une brèche dans la loi. J'ai suscité la colère de beaucoup de monde. Le feu rouge était la norme ISO 9000.

Selon Joël Weill, au comité financier, il a été attesté qu'alors, aucun travail n'avait été entrepris dans le monde sur le brouillon de la norme. « Oded craignait pour son

entreprise Phoenicia de ne pouvoir vendre au ministère de la défense parce qu'ils exigeraient de lui une conformité à des normes. » Cette préoccupation ne m'a pas aidée lors de mon élection au poste de PDG de l'Institut Israélien de Normalisation par la suite.

- **Y a-t-il des entreprises israéliennes certifiées ISO 26000 ? il y en avait 10**

Cela n'a pas été un grand succès pour 2 raisons :

1. J'ai quitté l'Institut et Doron (Tamir) représentait les Industriels et à ce titre, était opposé à l'idée,
2. Les consommateurs n'apprécient pas et n'exigent pas cet effort.

Pourquoi est-ce que cela n'intéresse pas les consommateurs ?

On s'attendait à ce que le public préfère un produit soumis à une norme. Selon les sondages, 70% préfèrent un produit normalisé. Mais dans les faits, le pourcentage est bien moindre. Le seul domaine pour lequel le label joue un rôle dans la décision du consommateur est celui des produits relatifs aux enfants et la maternité – phénomène sans précédent par rapport au reste du monde.

Le sujet prend un essor dans des domaines restreints comme les expériences sur les animaux, et quelques créneaux d'activistes. Ils sélectionnent quelques thèmes prélevés sur un domaine plus vaste. Pour ainsi dire, vous pouvez employer des enfants mais si vous ne faites pas d'expérience sur les animaux – vous êtes réglo !

- **Entreprises dans le monde**

Contre toute attente, les facteurs qui font avancer le plus les thèmes sociaux aujourd'hui – **sont les entreprises**. Conditions de travail, diamants de guerre... précisément ceux qui passent pour les pires.

Le consommateur isolé ne fait pas attention - l'organisation, si ! en Israël – c'est le prix qui détermine le choix.

Un gigantesque changement s'est produit au sein des entreprises. Le plus grand changement concerne l'environnement. Des sujets qui n'étaient absolument pas pertinents sont soudain devenus cruciaux : empreinte carbone, transports, optimisation énergétique, exploitation des ressources, matériaux, tout un mélange de conformité aux exigences de la loi additionné de beaucoup plus que cela. Sans parler de Better Place qui a accompli des performances réalisées, dans le meilleur des cas, par des entreprises de 30 ans.

Dans certains cas, il s'agit d'éco-blanchiment – d'un simple brouillon (Prius par rapport aux automobiles qui consomment beaucoup plus de carburant).

Les domaines relatifs à la sécurité jouissent d'une grande puissance grâce à la législation et aux poursuites judiciaires.

D'autres domaines comme l'éthique, l'industrie sécuritaire, se perdent en bureaucratie et administration, mais ce n'est pas considéré comme gestion, etc.

Interview de Sever Plotzker

le 9.12.2014 à Tel Aviv

• **Comment en êtes-vous venu au domaine ? Votre première rencontre ?**

Grâce à vous. Avant de vous rencontrer, j'ignorais tout cela. J'avais de vagues notions sur la responsabilité sociale, mon expérience reposait essentiellement sur ce qu'on appelait autrefois la « démocratie industrielle ». Dans le journal *Al HaMishmar*⁸²⁹, nous avons beaucoup évoqué ce sujet, j'ai interviewé des personnes, j'ai lu des livres, me posant la question « comment introduire des représentants des travailleurs dans les conseils d'administration ? Comment transformer la société non seulement en parties prenantes mais en parties 'tenantes' ? » Davantage les employés, moins les clients et les fournisseurs. C'est ce qui me préoccupait. Quand l'idée de démocratie industrielle est tombée à l'eau dans les années 90, je me suis éloigné de ces thèmes. Jusqu'à notre rencontre et mon voyage à Boston⁸³⁰, je ne me suis pas trouvé confronté au sujet.

• **Qu'est-ce qui vous a plu là-bas (à Boston) ?**

Ce qui m'a plu, c'est le point de vue selon lequel l'entreprise est une entité productrice sous influence et qu'à ce titre, elle doit s'attacher non pas seulement à la maximisation des dividendes de ses actionnaires, mais aussi en tant qu'unité au sein de la structure sociale générale qu'est la société humaine, à ceux qui l'entourent. Elle a des patrons, des employés, des clients, des créanciers, un environnement, etc. etc. C'est une conception très intéressante de l'entreprise que l'on ne trouve pas dans les livres d'économie. Je n'ai pas connaissance à ce jour de beaucoup d'articles à ce sujet – comment construire une entreprise qui optimise d'autres fonctions cible comme la préservation de la nature, la contribution à la communauté, un salaire correct aux employés. Beaucoup de choses sont présentées aujourd'hui comme des contraintes et non comme des objectifs. Cette analyse multi-cibles m'attire jusqu'à présent. Plus la théorie que le plan pratique. Théorie innovatrice. Il y avait à mes yeux quelque chose de nouveau qui demeure encore aujourd'hui novateur.

• Jusqu'en 2008-09, le sujet a connu une forte progression. Bien qu'il soit décevant que les thèmes de l'environnement et des employés soient perçus cyniquement, [désignés] comme quelque chose à prendre en compte plutôt qu'une simple aspiration. Mais l'idée a fait son chemin et de plus en plus d'entreprises y ont adhéré parce qu'elles ont considéré qu'il était important pour elles de publier des rapports RSE. L'accent lors des conseils d'administration aurait dû être mis sur le fait que ces rapports devaient être établis non par souci de leur intérêt, mais pour celui de leurs actionnaires. Cependant, la crise a relégué le sujet en marge des préoccupations parce que les débats ont porté sans cesse sur les actionnaires, détenteurs de titres et créanciers qui avaient perdu beaucoup. Le thème de l'argent est revenu au centre des

⁸²⁹ *Al HaMishmar* – journal quotidien, support du mouvement *HaShomer Hatzair* de 1943 à 1995, dont il a défendu les valeurs : sionisme, solidarité et fraternité.

⁸³⁰ Invité par mes soins (Talia Aharoni) au congrès du BSR à Boston en novembre 1998. Voir Chapitre 4,

débats – je n’aime pas beaucoup le mot débat – de l’opinion publique. Aux Etats-Unis, les entreprises ayant licencié des employés n’ont pas souffert d’une dépréciation de leur notoriété, ni de mauvaise publicité médiatique pas plus que d’une chute de leurs actions. Ce fut même parfois le contraire – une optimisation. Les thèmes communautaires et environnementaux sont devenus marginaux.

- Fort accent mis sur la réglementation financière, autre réglementation très affaiblie.

Israël

- **Qui furent les opposants à l’idée ? Pouvez-vous mentionner des épisodes reflétant cette opposition ?**

Il y a eu des opposants dans les deux camps.

D’une part, le monde capitaliste conservateur qui adhère encore à la maximisation des bénéfices à long terme pour les actionnaires comme conception de base. Jusqu’à présent, aucun modèle n’a été inventé qui convienne à la fois au monde universitaire et au monde pratique.

D’autre part, l’extrême gauche qui, elle aussi, a rejeté le concept. Le camp qui prône la critique et la neutralisation des entreprises pour remettre l’autorité aux mains des comités d’ouvriers et aux soldats – bizarrement, ça ne lui plaît pas. Le camp qui considère Cuba comme un modèle à suivre – ne peut pas ne pas être d’accord !

- **Y a-t-il eu un changement dans les médias ?**

Mon journal est aujourd’hui plus ouvert qu’autrefois.

En gros, on pensait avant que l’unique service social qu’un journal était apte à offrir était d’informer sur ce qui se passait dans le pays. Certes, il y a quelque chose de vrai en cela (comme un « goutte-à-goutte » pour le grand public) – le rôle socioéconomique des médias est de révéler ce que font les entreprises et les gouvernements. On pourrait dire alors que « nous n’avons rien de plus à faire, nous sommes sociaux de par notre fonctionnement même. » Je ne sais pas exactement comment focaliser cela. La question véritablement intéressante est de savoir quelle est la place que la presse accorde aux rapports sur la RSE. Or, la presse est faite par des journalistes. Certains ont une conception conservatrice classique – et eux n’aiment pas cette approche. D’autres, notamment les plus jeunes, sont animés d’un esprit rebelle – eux non plus ne sont pas séduits par cette approche parce qu’elle n’est pas assez révolutionnaire à leurs yeux. Ces thèmes n’ont jamais assez de couverture.

Idem dans le monde. Un journal comme *The Guardian* qui occupe le devant de la scène, octroie au sujet une place plus grande, mais il reste l’exception. Même le *New York Times* ne lui accorde pas d’intérêt parce qu’il porte un regard négatif sur les

entreprises et reste sceptique : ils rendent compte, et alors ? De même pour les marxistes, tout le système est pourri, cela revient à plâtrer une jambe de bois.

Maala Sur la scène internationale

- Pourquoi, selon vous, diverses organisations ont-elles décidé de nous soutenir et de coopérer ? La réponse favorable du BSR à la demande de la Fondation Kahanoff était-elle motivée par des considérations stratégiques ?
- Ce fut grâce à votre intervention. Tout est une question de personne. Vous avez fait excellente impression et ce n'est pas quantité négligeable de se trouver en présence d'une personne qui fait la promotion du sujet, qui sait de quoi elle parle et pourquoi elle le fait. Par ailleurs, Israël attire, le pays est encore vu comme expérimental à de nombreux égards. Le passé socialiste d'Israël y est aussi pour une part. Il y a encore peu d'années, l'économie y était mixte et comptait aussi bien des entreprises privées que des entreprises nationales et d'autres appartenant au syndicat (*Histadrout*). Il s'agit là d'une formule sortant du cadre des systèmes connus dans d'autres pays, et c'est l'une des caractéristiques de l'économie israélienne. Le capitalisme israélien n'est pas qualifié d'aveugle ni de prédateur. Il est encore sous l'influence des valeurs portées par les fondateurs de l'Etat, les kibboutzim, la société ouvrière. L'aspect social-démocrate se trouvait durant ces années en toile de fond et on avait l'impression vraiment que cela accélérerait le processus en Israël.
- Eli Hurvitz symbolisait cette dissonance. Il était issu d'une famille d'immigrants aux tendances fortement socialistes, tandis que lui-même était à la tête d'une entreprise tout à fait capitaliste et se trouvait donc en contradiction avec ses origines. On peut citer encore Yaakov Levinson, Amiram Sivan et de nombreux autres. Même les leaders de la haute technologie israélienne y ont leurs origines. Leurs enfants sont plus influencés par leurs grands-parents que par leurs parents... Quand on observe la protestation sociale, on n'y voit pas les « enfants de Staline », mais « ses petits-enfants ». Ils sont influencés par les idées des fondateurs de l'Etat. Malheureusement aucune étude sociologique ni collecte de données n'ont été faites sur la protestation et ses manifestants. Cela se ressent notamment dans le slogan final de la manifestation sur le changement des priorités...
 - **Influence politique ? sujets politiques ?**

Quelques nouvelles têtes sont entrées au parti travailliste (*HaAvoda*). Lapid a légèrement tiré la couverture à lui. Je pense que Trajtenberg a étouffé cela. Son rapport a étudié 2 ou 3 avantages pour une famille ayant 2 enfants encore petits... – mon fils a reçu 2000 shekels par mois.

C'est un homme qui traite les problèmes en marge, mais pas un leader de changement dans l'ordre des priorités.

- A mon grand regret, le domaine n'a pas eu de prise sur les décisionnaires politiques ni sur le législateur. Ce dernier en Israël est un organisme qui subit

l'envoûtement de la concurrence effrénée, hermétique aux résultats d'une réglementation relative à l'environnement et aux travailleurs. Tout ce qui l'intéresse, c'est que le produit ou le service soient bon marché. Il ne prend en considération ni les conséquences de la réglementation, ni la trame sociale, ni les travailleurs. Il ne cherche qu'à réduire les coûts de production.

- C'est pareil pour la société israélienne. Le prix est le point essentiel. On ne se pose pas de question sur les entreprises. Dans les publicités de la compagnie israélienne d'électricité, le prix n'entre pas en ligne de compte, c'est pourquoi on y montre des employés. Dans les publicités de supermarchés en revanche, on ne parle que de prix, pas des employés, pas de propreté... « Chez nous, tout est moins cher ! »... Peu importe si le produit résulte d'une pollution ou autre !
- La société civile est elle aussi obnubilée par le coût de la vie. Elle n'a pas réussi à déterminer un ordre du jour, mais seulement à lancer le débat sur les prix.
- Il n'est pas certain non plus que l'on fasse ce que l'on dit. Une grande partie des consommateurs ne se laisse pas entraîner par le prix. Et c'est souhaitable.
- Les programmes radiophoniques et télévisés ne parlent eux aussi que de coût. Cela n'existe nulle part ailleurs. La Banque d'Israël affirme que le pays est peut-être de 10% plus cher que ce qu'il devrait.

Maala

- **Maala a-t-elle servi la société ? ou les entreprises ?**

Je pense que l'organisation *Maala* a servi la société israélienne, pas les entreprises... Je ne crois pas que les entreprises qui y ont adhéré aient cyniquement fait semblant. Je pense qu'elles ont vraiment investi et en ont voulu, de mémoire de la plupart des personnes ayant siégé aux conseils d'administration et qui ont peut-être ainsi fait quelque chose pour leurs enfants. J'en veux pour preuve l'aval que ces personnes ont obtenu de leurs conseils d'administration pour agir. Il n'est d'ailleurs pas certain qu'elles l'auraient obtenu aujourd'hui. Si la Banque *HaPoalim* se lançait dans une telle activité, on s'écrierait tout de suite contre les commissions prélevées.

- **En termes de succès et d'échec - quel est le succès le plus important de Maala ? Quelles sont ses lacunes ? En quoi l'organisation a-t-elle échoué ?**

Jusqu'en 2007-08, *Maala* a réussi à introduire la notion de responsabilité sociétale des entreprises. Ce qu'il en reste est celle de gouvernement d'entreprise. L'accent est beaucoup plus porté sur un gouvernement d'entreprise honnête, mais ce n'est pas le point essentiel. En tout et pour tout, cela assure des droits aux actionnaires minoritaires mais ce n'est pas suffisant. Il faudrait relancer l'essor à grande échelle.

Aujourd'hui on n'est plus assez exaltés. Sans passion, ce n'est pas possible.

Il est bien connu que les plus grandes choses se font dans l'élan de la passion...

Interview de Mme le Dr. Gabriela Shaley

le 8.2.2014 à Even-Yehuda

Doyenne de la Faculté de Droit et présidente du Conseil Supérieur de l'Institut Universitaire Ono, ambassadrice d'Israël à l'ONU de 2008 à 2010.

Anciennement Professeur de Droit à l'Université Hébraïque de Jérusalem et recteur de l'Institut Universitaire Ono. A siégé et siège dans les Conseils d'administration d'entreprises leaders sur le marché israélien, dont : la Compagnie israélienne d'électricité (IEC), Israel Chemicals, la Banque Leumi, Teva.

Membre de la commission publique de classement Maala

- **Comment en êtes-vous venu au domaine ? Quelle a été votre première rencontre avec la RSE ?**

La rencontre a eu lieu grâce à vous. Vous m'avez proposé de me joindre à la commission publique de classement *Maala* en 2005. Avec Orna (Lin), je dois dire que malgré mon expérience de plus de 25 ans à ce moment-là en tant que membre de divers conseils d'administration d'entreprises parmi les plus grandes sur le marché, le sujet m'était alors presque inconnu. J'ai débuté ma carrière comme directrice de la Compagnie d'électricité au milieu des années 90, ce qui est d'ailleurs une histoire intéressante du point de vue de la valorisation féminine suite à l'intervention du Réseau israélien des femmes auprès de la Cour Suprême alors que la Compagnie avait décidé de nommer 2 directeurs hommes. A partir de là, ma voie a été tracée vers d'autres conseils d'administration. Il y a eu un endroit où des sujets concernant la responsabilité sociétale, notamment l'écologie, étaient à l'ordre du jour mais le sujet n'a presque pas été traité en soi. Nous avons plutôt traité de questions relatives aux acquisitions. Auparavant, j'avais été membre du conseil d'administration de la Banque HaPoalim – dans les années 80. Là-bas non plus, le sujet n'a pas été traité. Ma première action publique extra-universitaire s'est faite dans le cadre du comité d'application de la réforme du système public en 1992.

Mon premier contact avec le thème de la responsabilité sociétale des entreprises s'est fait par le biais de *Maala*.

- Au fil des années, l'idée de la responsabilité sociale des entreprises s'est élargie vers une conception plus générale – sociale, environnementale et éthique – la « responsabilité sociétale des entreprises ». Pourquoi, selon vous, l'idée de la RSE a-t-elle bien « accroché » dans le monde en général, et en Israël en particulier ? Qui en furent les opposants et quels étaient selon vous leurs arguments ?
- Influence de la RSE sur le système juridique

Pour répondre à la question sur la théorie de Bukspan quant à la « Transformation sociale du Droit » (*The Social Transformation of Business Law*) dans laquelle il parle d'un nouveau courant ayant pris l'ascendant sur la conception de base des « entreprises libres » et introduit dans les lois sur les contrats des valeurs de solidarité,

de coopération et d'engagement personnel – cette tendance a conduit à élaguer la liberté contractuelle absolue et à faire peser la moralité, à prendre en compte les arguments d'honnêteté, de morale et de justice.

A ce propos, c'est à Barak qu'il faut en accorder le crédit (*Aharon Barak, président de la Cour Suprême de 1995 à 2006 [T.A.]*).

Au cours de la deuxième moitié du XX^e siècle, dans le monde occidental, se sont développées différentes doctrines sociales de solidarité, de bonne foi, de considération d'autrui, de valeurs morales dans un esprit contraire à « *Homo homini lupus est* »... Quand une personne signe un contrat, elle est obligée de penser à ses propres intérêts, mais pas seulement, elle doit aussi prendre en compte ceux d'autrui. En fin de compte, en promouvant de telles valeurs et en tenant compte de ce que souhaite l'autre – on se satisfait soi-même aussi. Le contrat est plus équilibré entre les intervenants, et il est bien meilleur du fait qu'il contente toutes les parties.

De même pour le féminisme qui est une théorie beaucoup plus souple.

Je passe pour être adepte de la liberté des contrats. Les lois sur les contrats sont celles qui offrent liberté et libéralisme, et laissent le champ aux tentatives d'arriver à des accords.

Je dis toujours à mes étudiants que le domaine des contrats est le seul domaine juridique dans lequel la personne peut exprimer sa libre volonté. Dans tous les autres domaines du droit, on s'immisce dans nos affaires... Cela, Barak l'a induit par l'intermédiaire de l'instrument de la bonne foi dans notre système juridique en 1973 – il y a 40 ans. Bonne foi – ne pas cacher son jeu comme autrefois. Avec le principe de la bonne foi, Barak a introduit les valeurs dans le droit privé : amour propre, considération d'autrui, comportement correct et tenant compte aussi des besoins personnels, sociaux et économiques de l'autre partie. J'explique les lois sur les contrats comme des lois sur la liberté et l'excellence. Barak a appelé cette infiltration du droit public dans le droit privé : égalité. Quand on parle d'égalité, on pense à l'espace public (accès des plages aux Arabes) ; Barak a affirmé qu'il fallait également appliquer cette règle au droit privé – je n'en suis pas tout à fait sûre pour ma part. J'ai constaté une certaine régression actuellement par rapport à cela. Par exemple, peut-on faire une sélection à l'entrée de clubs privés ?

Depuis que Barak a quitté la Cour suprême (il y a 8 ans), la tendance est à l'oscillation. On revient au conservatisme. Ne pas imposer aux gens et aux organismes privés les valeurs du droit public. Cela ne s'applique pas bien sûr quand on parle de la responsabilité sociétale des entreprises qui incombe aux institutions publiques.

- Article 11 de la loi sur les sociétés – je peux dire avec certitude que lorsqu'on parle de la banque, il s'agit de l'ensemble des parties prenantes : employés, fournisseurs, tout l'ensemble. Rien à voir avec une entreprise privée. Souvent on

s'y trompe. En ce qui concerne la banque, on oublie souvent qu'elle doit gagner de l'argent. Pourquoi existe-t-elle ? Seulement pour appliquer la réglementation ? Pour servir le public ? ou aussi pour faire des bénéfices ?

La réglementation pose problème. Si on investit autant d'argent par souci du public, ne pas polluer, être éthique, tous les sujets auxquels on ajoute foi, il ne reste plus d'argent...

C'est l'effet de pendule – pour assimiler, il faut aller jusqu'à l'extrême.

J'ai appris à *Maala* qu'en fin de compte, tout cela tourne à l'avantage de l'entreprise. Un organisme qui prend en considération les sujets de la RSE en tirera finalement plus de profit parce que le public aura d'autant plus tendance à y déposer des fonds.

- **La RSE a-t-elle un impact sur le discours des avocats commerciaux ?**

Les avocats commerciaux que je connais ont pignon sur rue – et ils se soucient seulement des intérêts purs et durs de leurs clients, et pas des intérêts du public... Ils se considèrent comme tout à fait privés. Certes, Moriel Matalon a pris sur lui l'UNICEF. Mais pour ce qui est d'avocats comme Eli Zohar, Rami Caspi, Pini Rubin... – c'est une question de génération. En revanche, les avocats plus jeunes, de l'âge de nos enfants – je les ai vus et je les vois aux Etats-Unis ; les meilleurs avocats, diplômés des plus brillantes universités, s'orientent vers l'assistance juridique, les associations, l'écologie, la responsabilité environnementale, je constate cela aussi en Israël. C'est un discours intergénérationnel. Je ne vois pas tellement cela dans notre génération – où les avocats se soucient plus des seuls intérêts de leurs clients et ne se considèrent pas comme en charge des intérêts du public.

- **Au sujet des dons**

Lorsque Shari Arison crée des associations ou que Leumi fait des dons à tels ou tels organismes ou encore Nochi Dankner – le public répond « C'est notre argent que vous donnez »... et on voit à nouveau qu'il existe une certaine réticence vis-à-vis des dons.

Lors de la dernière réunion pour la « Prime Midot » – certains organismes ont manifesté une certaine retenue à montrer qu'ils étaient donateurs. A cause de la protestation sociale : « Donateurs – merci, mais peut-être que vous feriez mieux de commencer par réduire le prix du fromage *cottage*. »

- **En comparaison avec le monde – les rectifications apportées par Barak sont-elles caractéristiques à Israël ?**

L'approche juridique ne repose plus aujourd'hui sur le droit britannique. Nous avons à présent la loi sur les sociétés dont Barak a été l'un des bâtisseurs en 2000. Nous sommes maintenant dans l'esprit du droit européen, franco-allemand. Barak est l'esprit le plus humaniste et social qu'ait connu le système. Le conflit mené contre lui par Friedman qui s'est flatté d'avoir placé 2 juges à la Cour suprême : Melzer et

Danziger ainsi que Esther Hayut – du secteur privé – était une opposition à l'introduction des valeurs du droit public dans le droit privé. Pour « laisser les gens agir selon les valeurs du marché ». Contre l'activisme judiciaire, l'introduction des principes de la bonne foi et de la solidarité dans le droit privé. *Apropim Housing...* Aujourd'hui on assiste à une régression et la tendance est au conservatisme selon lequel s'il y a contrat, on doit s'y conformer et non pas attribuer aux parties des intentions qu'elles n'avaient pas au moment de la signature.

- **Dans les conseils d'administration – y a-t-il un changement réel ? une gestion des risques ou une combinaison de valeurs ?**

Je pense qu'il y a un changement fondamental. Je constate au fil des années une prise de conscience de plus en plus grande grâce à la réglementation, aux instructions incontournables qui contraignent à la responsabilité sociétale des entreprises. Chez Teva, c'est encore plus marqué parce que c'est une multinationale.

- **Réglementation**

La prise de conscience de la RSE est l'élément qui a engendré l'instauration d'une réglementation plus stricte. Directives du Contrôleur des banques, l'assurance toujours avec un temps de retard – *Maala* et d'autres organisations similaires ont porté haut ce flambeau. Par exemple, le classement *Maala* oblige les entreprises à agir.

- Cette marge va en s'amenuisant – quand on voit qu'il y a seulement 20 ans, la seule ambition était le profit. La Compagnie israélienne d'électricité qui est aussi un organisme pollueur non dénué de népotisme, n'applique aucune des belles valeurs de la RSE. Par ailleurs, c'est une entreprise très efficace avec des salaires très élevés – et c'est un problème. Il y a tension – s'ils décident d'adopter les principes de la RSE, l'entreprise risque de s'effondrer comme on l'a vu en Californie. On oublie le rôle de la société auprès de la banque. En revanche Teva – doit absolument fournir des médicaments à prix raisonnable pour le consommateur et non pas seulement éviter de faire... Je vois de toute évidence dans les deux dernières décennies une prise de conscience vis-à-vis de ce domaine qui n'existait pas auparavant.

- **L'ONU et le Pacte Mondial**

A l'ONU, près de 99% du travail est de nature politique – diplomatique. Ce n'est que lorsque je vous ai rencontrée avec le groupe que j'ai eu connaissance du Pacte Mondial et que pour la première fois, j'ai pris plaisir à participer à une action positive, dirigeante et non soumise à critique.

Interview du Professeur Ronen Shamir

le 21.1.2015 à Tel Aviv

En réaction à la demande d'interview, le Professeur mentionne que cette demande est tout à fait en harmonie avec sa conception de la sociologie.

- **Comment en êtes-vous venu au domaine ?**

Mon parcours intellectuel est très éclectique. Je ne me suis jamais consacré à un seul sujet, mais s'il en est un qui m'intéresse, je l'étudie à fond le temps qu'il faut puis passe à autre chose.

Je me trouvais à la fin d'un grand projet – l'écriture de mon livre *The Colonies of Law: Colonialism, Zionism and Law in Early Mandate Palestine* sur le droit commun hébraïque dans les années 20. Je suis sociologue juridique. A posteriori, je me rends compte que j'ai traité de réglementation douce – un sujet pas très éloigné de celui qui nous intéresse. Et on peut dire aussi que tous les articles sur la RSE traitent d'aspects juridiques.

Ma première rencontre avec le domaine de la RSE a été tout à fait fortuite. Ce fut une anecdote...

J'étais sur le point de prendre l'avion et je faisais un tour dans l'espace Duty-Free de l'aéroport Ben-Gourion, où j'ai acheté un produit Lancôme (je ne me souviens plus quoi ni pour qui). Une fois à la caisse (bon, je venais de terminer un gros projet et j'étais toutes antennes dehors), j'ai remarqué une jolie petite carte plastifiée, jointe au produit et indiquant que 2% du prix que j'avais payé serait transféré à l'Unicef. La carte portait à la fois le logo de Lancôme et celui de l'Unicef. Dans les semaines qui suivirent, j'ai rencontré le même genre d'info, plusieurs fois et en provenance de divers endroits – comme un pont entre le monde du commerce et celui des bonnes actions. Il y a 30 ans, lorsqu'on voulait faire la publicité d'un produit, on y joignait la photo d'un couple sur fond de coucher de soleil, on était loin de penser à l'Unicef. La question de sociologie que je me suis aussitôt formulée a été : « Supposons que l'opération soit faite à des fins de relations publiques. Supposons que l'Unicef n'intéresse pas Lancôme – alors pourquoi font-ils cela ? Pourquoi pensent-ils que la relation entre les deux va être porteuse ou doit l'être ? » C'est la première question que je me suis posée. Je ne connaissais pas encore les notions de responsabilité sociale ou de réglementation douce, et en bon élève que je suis, amoureux de l'étude, j'ai commencé à chercher.

Je suis venu vous voir très tôt, en 1999. Quelqu'un m'avait dit avoir entendu parler d'une organisation en Israël, alors j'ai commencé à m'y intéresser. Une organisation de société civile ! J'ai voulu savoir comment cela se passait. Je vous ai alors identifiée comme incarnant *Maala* et c'est avec vous que je me suis fixé dans cette voie.

J'en étais au point où j'avais assez lu sur le sujet et où je me suis dit « si je fais une étude et que je me trouve en Israël, il faut que je vérifie ce qui s'y passe sur le terrain. » Ensuite, j'ai été en Turquie et j'ai aussi vérifié là-bas.

Le premier article *Mind the Gap* (« Comblent le fossé ») est paru en 2005 dans un magazine intitulé *Symbolic Interaction* qui n'a aucun rapport avec la RSE. D'ailleurs, il ne mentionne aucun nom à ce propos. Il traite de sociologie, pense sociologie, il est purement universitaire et c'est pourquoi il est anonyme.

Il est dans l'esprit de l'approche anthropologique de Bourdieu.

J'ai senti à un moment donné qu'il me fallait vous freiner. Je viens pour ma part du monde de la sociologie et ne porte pas de jugement. J'avais besoin de comprendre un phénomène que je n'examinais pas en termes d'efficacité. Le regard anthropologique était important pour moi afin de comprendre comment se crée un champ, quelles sont ses ressources et ses gardiens.

Les questions qui se sont posées ensuite étaient de second ordre. Ma question essentielle était « Comment un champ naît-il ? » C'est une question naturelle pour moi. Elle fait partie de mon approche sociologique. Elle est de nature rétrospective.

Au niveau théorie sociologique – le champ RSE fait partie d'un champ plus vaste que j'appellerais le « champ de gestion des risques » qui s'inscrit dans l'univers social de la postmodernité. La gestion des risques est un paradigme unificateur, du niveau individuel au niveau systémique.

Et donc à quoi cela sert-il ? Cela devient évident. On peut commencer à décomposer – c'est parce que d'autres le font. Gestion de risques, organismes officiels, organismes de société civile...

En réalité, j'utilise le terme de « champ », non pas selon l'approche de Bourdieu, mais selon celle de Foucault – c'est-à-dire en tant que vaste système au sein d'un mouvement comme une galaxie. Les champs RSE nécessitent la gestion des risques. Durant cette dernière année, j'étais membre de la commission publique pour la prévention du cancer.

Selon moi, les gens n'ont pas conscience de ce qu'ils font et la réalité se gère dans leur dos.

- **Quels furent les opposants à l'idée ?**

Je ne me souviens pas avoir rencontré d'opposition. Ce qui m'intéressait surtout était la façon dont on construit un champ et dont on en recrute les acteurs.

Vous aviez dans vos choix la perception intuitive, sinon plus, que vous posiez vos pas sur une mince frontière dans un champ qu'il fallait partager entre organisations englobantes et organisations opposantes, entre agents RSE travaillant sur le modèle du

recrutement et ceux qui lancent les pierres.... Bien mince frontière sur laquelle il faut patrouiller sans cesse.

En matière d'économie politique, tout est dirigé.

Il y avait une prise de position, vous n'aviez pas formé des officiers RSE mais des directeurs de relations communautaires.

Entre nouvelle conceptualisation de la philanthropie classique et modèle de gestion des risques.

Question de position organisationnelle – cela est fortement ressorti des entretiens avec eux. Etaient-ils des officiers veillant à la conformité aux critères ou des développeurs de projets communautaires... ?

- **Classement Maala**

Je n'étais déjà plus là quand vous êtes passés au classement. J'avais obtenu la réponse à mes questions et je suis passé à autre chose.

- **Le passage actuel du domaine à la gestion des risques – signifie-t-il qu'il ait perdu de son aspect passionnel ?**

J'ai écrit un article très complexe qui pousse très loin cette idée. Je me suis inspiré pour l'écrire d'un atelier auquel j'ai participé dans le cadre de la faculté de droit à l'université NYU et dans lequel nous avons analysé l'idée que le lien entre le Pacte Mondial et le GRI représente en soi le passage à la gestion des risques. Quant au passage à la normalisation des indices, nous avons argumenté que ces derniers ne protègent plus les « droits de l'homme », mais les « entreprises qui enfreignent les droits de l'homme ».

- La façon dont le domaine distingue entre la responsabilité de l'Etat et celle du marché
- L'éloignement des manifestations vers l'établissement d'une procédure

- **Quel intérêt avait le BSR à apporter son aide à la création de l'organisation Maala en Israël ?**

Il n'existe aujourd'hui pratiquement aucun organisme susceptible de se désintéresser du networking. Si le BSR peut poser ses jalons en d'autres régions du globe par le biais d'autres organisations, en quoi cela serait-il néfaste ? Puisque c'est pour le bien de ses membres...

- **Le domaine à l'université ?**

Ce qui se passe au niveau de l'université, c'est que la RSE rejoint surtout les filières de gestion d'entreprise comme faisant partie de ce champ, et non comme un domaine extérieur. Vu que l'université fait autorité et offre conférences, modèles, recherches, il est impossible de comprendre la RSE sans comprendre le succès qu'elle représente sur le plan universitaire, en particulier dans les écoles de gestion d'entreprises et facultés de droit. En Israël, c'est vrai dans tous les domaines.

Dans le monde, il existe une abondance de magazines, de spécialisations, de conférences – c'est un rituel très important pour le domaine, il crée des réseaux. La RSE est un sous-domaine légitime pour les écoles de gestion d'entreprise et il est impossible de saisir tout cela sans comprendre l'explosion d'écrits dans le domaine de la réglementation. Il y a énormément d'écrits.

Tous les indicateurs – réglementation et durabilité, nombreux sont ceux qui ne les appelleront pas RSE au niveau des pratiques concrètes mais ils se soucieront de savoir comment on peut imposer aux entreprises la réglementation des droits de l'homme, de la protection de l'environnement, etc.

Ainsi, je considère l'activité universitaire autour de la RSE comme existante. La RSE ne peut pas se développer sans activité universitaire. Les articles et les recherches ne sont pas étrangers au domaine, ils font partie des éléments qui le constituent.

- **L'influence de Maala a-t-elle été plus forte sur les entreprises ou sur le secteur social ?**

Excellente question. Vous vous posiez initialement la question de savoir pourquoi vous aviez du mal à vous faire entendre. Vous pouvez prendre du recul dès que vous comprenez que vous avez été une actrice cruciale à un moment crucial et que vous vous présentiez avec certaines ressources, symboliques et autres...

Le fait que vous ayez eu accès, « porte ouverte » auprès d'Ofra Strauss d'une part, au BSR d'autre part...

Je ne suis qu'un amateur en la matière. Je ne sais pas ce qu'est un impact ni comment on le mesure. Mais votre question est intéressante parce qu'elle révèle la compréhension que ce phénomène agit dans plusieurs directions... civile, politique.

Subsidiaries

- **Notion de MANGO - *Market Advocacy Non Governmental Organization***

Homme, Nature et Jugement – Organisation d'opposition, « agent secret » du Ministère de l'environnement qui n'en avait pas les moyens et a donc pratiqué l'externalisation des activités de dénonciation et de mise en vigueur.

Pour des raisons politiques, il est plus commode aux organismes officiels de laisser faire le travail à des organisations sociales...

C'est là un exemple de la nouvelle gouvernance... (Commission des opérations en bourse – Classement *Maala*)

Cette tension fait partie des éléments constitutifs du champ.

- **La protestation sociale**

J'ai porté un regard cynique sur ce qu'on a appelé la protestation sociale. J'ai pris cela pour un caprice d'été qui convenait à plusieurs programmes.

Le niveau général d'engagement politique du citoyen israélien est bien en-dessous de la norme qui s'applique au citoyen européen. C'était l'équivalent d'une séquence dans une émission de télé-réalité sur la 2^e chaîne israélienne. Un sujet de plaisanterie. Juifs contre Arabes... Sur quoi portaient les revendications des associations d'étudiants toutes ces années ? Sur les prix à la cafétéria.

Je ne parle pas ici en spécialiste mais comme un vieil aigri...

- **Engagement politique des entreprises**

Nous avons en Israël un problème qui nous est spécifique. Il n'y a pratiquement aucune entreprise israélienne qui ne soit impliquée d'une manière ou d'une autre dans l'industrie de l'occupation. Supermarché à *Elon Moreh*, autobus dont les trajets passent par les territoires – qu'en est-il de la responsabilité sociale ?

C'est tellement loin de l'horizon israélien. C'est une pêche en eaux troubles.

Comment peut-on protester pour la justice sociale quand il y a 3 millions de personnes privées de droits...

C'est la boîte noire de la RSE en Israël. Les gens savent intuitivement que mieux vaut ne pas marcher dans cette voie.

On peut parler de droits de l'homme tant qu'on ne parle pas d'Israël. Quand on parle d'Israël – cela devient politique.

Interview de Shirley Shaked

le 23.10.2013 à Tel Aviv

Expert-comptable

Ancienne directrice du département de comptabilité de Maala, directrice du classement Maala, responsable du label,

Précédemment expert-comptable auprès de la Commission des opérations boursières et du département professionnel du BDO.

- **Comment en êtes-vous venu au domaine ?**

Il y a 20 ans, un collègue m'a invitée à un week-end sur l'éducation anthroposophique au cours duquel on a décidé de créer l'école « Adam ». Nous avons commencé à parler des détails techniques de cette création. Soudain, je me suis rendu compte que des personnes qui se s'étaient montrées géniales pendant la discussion – commençaient à s'essouffler. Certains ont dit des phrases comme : je ne veux pas m'en occuper, c'est de l'argent, c'est de la politique. J'ai séparé en moi-même les gens en deux groupes : les « bons – sociaux » et les « mauvais » qui s'y connaissent en politique, en économie et en affaires.

J'ai alors compris qu'il fallait établir un lien entre les choses.

Pour mener une quelconque action sociale, je devais comprendre l'économie, le monde des « méchants ». J'ai donc décidé d'étudier pendant deux ans l'économie et la comptabilité, puis je suis partie à l'étranger pour me déconnecter et réfléchir, et pour déterminer s'il y avait lieu ou non d'établir un lien...

Depuis, je me suis prise à aimer la comptabilité. Je suis revenue avec la pleine conscience qu'il était impossible de relier deux mondes et j'ai décidé de continuer dans le monde de la compta puisque j'aimais cela. J'ai obtenu un poste auprès de la Commission des opérations boursières. C'était ma façon de faire quelque chose de bien, relatif aux valeurs morales puisque mon rôle était de veiller à ce que les entreprises ne fraudent pas et qu'elles respectent bien les règles.

Un jour j'ai lu dans le journal *HaAretz* un article sur *Maala*. De nombreuses années s'étaient écoulées depuis le congrès sur l'anthroposophie mais tout m'est revenu à l'esprit. J'ai décidé de parler avec *Maala* mais je n'en ai rien fait.

Quelque temps plus tard, j'ai vu un autre article sur *Maala* disant qu'ils cherchaient un expert-comptable. Je me suis dit qu'il m'était impossible d'y échapper et j'ai essayé de téléphoner. J'ai eu du mal à les contacter. On m'a « expédiée ». En tout cas avec vous [T.A.], il était impossible d'entrer en contact...

- **Pourquoi, selon vous, l'idée a-t-elle bien « accroché » ? Grâce à quoi ? A quel besoin a-t-elle répondu ?**

Il y a eu 2 choses contradictoires :

1. La volonté des personnes à se comporter moralement. Beaucoup de gens parmi ceux que nous avons rencontrés et avec qui nous avons travaillé sont des citoyens concernés. Les gens veulent vivre dans une société de qualité et y contribuer.
2. Une facilitation pour les hommes d'affaires de voir se créer une logique commerciale – une contribution apportée non seulement à la société mais aussi à l'entreprise.

Mais avant tout, il y a la motivation personnelle. Ceux qui ne l'ont fait que dans le but d'apporter quelque chose à l'entreprise, n'ont pas réellement pris part à cela, n'ont pas vraiment donné.

- **D'où vient l'intérêt manifesté par la Commission des opérations boursières ?**

(Réponse cynique) Ah, ça l'a intéressée ? je n'ai pas ressenti un grand intérêt.

- **Était-ce grâce à l'attachement personnel au sujet ?**

Pas seulement. C'était aussi par discernement professionnel. Le sujet est tout de même lié à la comptabilité. On s'ouvre ainsi à un domaine qui vous projette vers un point où vous pouvez « faire du monde un endroit meilleur. » Tous sont non pas seulement des hommes de finance, mais des personnes.

Il fallait aussi « ouvrir les yeux sur ce qui se passait dans le monde ». On s'occupe tout le temps de finances, et soudain on entend dire que les mêmes règles s'appliquent à des sujets sociaux et environnementaux...

- **BDO**

C'était une combinaison entre le côté personnel et le côté professionnel.

Nir (Zychlinski) est un homme bon qui veut faire le bien. Tout a commencé parce que Nir voulait que nous travaillions ensemble et moi, j'ai posé l'introduction de la RSE comme condition à mon embauche. Nir est un esprit ouvert qui sait donner leur chance aux nouvelles entreprises. Yigal (feu Yigal Guzman, directeur associé du BDO, puis membre du Leadership de management [*Manhigut iskit*] et du Comité directeur de *Maala*) – y a vu une opportunité commerciale permettant de recruter de nouveaux clients – les clients avec lesquels *Maala* travaillait ayant fait impression. Ils étaient très tentés par cette occasion d'accéder à une nouvelle niche du marché. Leur bureau n'était pas parmi les plus grands.

- **La norme**

Politique. Jusqu'à présent, chaque fois que je passe à côté des quartiers de l'Association des Industriels, je me dis « quelle chance que je n'aie pas à ponter à la réunion ».

Au début, on travaillait avec l'Institut de Normalisation et nous pensions que cela ferait progresser les choses et que c'était un honneur.

- **A quel point l'intervention de *Maala* était professionnelle et jusqu'à quel point *Maala* avait-elle besoin de prendre le contrôle ?**

Là aussi, *Maala* avait sa place. Rien ne pouvait se passer sur cette scène sans que *Maala* n'y participe. Pas forcément dans ce domaine, mais l'impression générale de *Maala* était qu'elle devait être présente en toute chose se produisant en rapport avec cela (même l'encyclopédie).

Shirley Kantor m'a dit il n'y a pas longtemps qu'il y avait encore des entreprises qui appliquaient le code de gestion des affaires sociales. J'étais épatée. C'est extraordinaire.

Je peux dire de moi que ce qui m'a intéressée, c'est le professionnalisme. Nous avons été entraînés vers la politique parce que nous avons voulu influencer le degré de professionnalisme et marquer ainsi notre passage. Je ne sais pas à quel point on peut distinguer entre les choses pour éviter cela.

Car si nous avions laissé à l'Institut de Normalisation et ensuite au BDO le soin d'écrire une norme à laquelle nous n'aurions pas participé et qui serait partie dans une direction moins professionnelle, plus dans le style éco-blanchiment, cela aurait eu un impact sur le domaine tout entier. Il y avait derrière cela la foi que nous étions bons et professionnels en notre domaine et je pense que cette foi ne relevait pas d'une simple motivation personnelle, mais qu'elle était justement fondée.

- **Pourquoi *Maala* n'a-t-elle pas réussi à capitaliser la norme, à en faire sa propriété ?**

Je pense que cela est dû à l'aspect politique et à la multiplicité des facteurs immiscés ainsi qu'au besoin de compromis. Cela exigeait des énergies politiques.

La preuve, les instruments que nous avons développés sont encore utilisés : le code, le classement et l'indice. Nous avons réalisés les étapes professionnelles.

Concernant les étapes moins professionnelles qui réclamaient plus d'énergie, on ne pouvait pas les connaître d'avance. Regardez les délais. Je pense que la norme est passée au classement – nous sommes passés au classement.

A mon retour de congé de maternité, vous m'avez donné deux projets – le classement et la norme.

Nous avons réalisé les deux parallèlement et l'attention est passée de la norme au classement.

Aujourd'hui, le classement est primordial dans les rapports.

- **Pourquoi n'avons-nous pas réussi à éveiller une prise de conscience chez les consommateurs et à leur faire apprécier les entreprises selon les résultats du classement ?**

Premièrement, nous avons orienté notre action vers le marché des capitaux. L'accent était financier.

Deuxièmement, les consommateurs regardent le produit, pas l'entreprise. Si une entreprise comme *Israel Chemicals* ou les opérateurs cellulaires entrent dans le classement des consommateurs, ces derniers ne peuvent pas en comprendre l'impact. Ils ne sont pas intéressés de savoir si telle ou telle entreprise est en progrès vers le code de l'éthique. Ils veulent une société morale. Il leur est difficile d'acheter ce qui est complexe.

De même, il n'y a pas d'association sérieuse de consommateurs. Si une telle organisation existait, qui sache lire le classement et mettre en valeur l'essentiel, cela aurait eu de l'effet.

- **La protestation sociale**

La protestation qui s'est soulevée en 2011 était d'ordre économique, et non du point de vue du consommateur.

Vis-à-vis de la protestation, si en 2011 une entreprise était venue baisser les prix de 100 à 10, on l'aurait qualifiée de morale. Les manifestants ne s'intéressaient pas à l'entreprise pour les conditions de travail offertes à ses employés, etc...

La conscience sociale en Israël est très étroite et ciblée. Le public en somme ne comprend pas bien encore ce qu'est la RSE. Il passe directement au produit.

Noam Gressel nous avait alors attaqués sur ce point – de non prise en considération du produit.

- **En résumé**

Au cours de ces 15 années, quelque chose a changé dans le discours des affaires, mais c'est quelque chose de minime comparé à l'ampleur de la tâche.

Le défi de *Maala* demeure celui de distinguer entre ce qui n'est qu'extérieur et qui est accompli pour faire bien aux yeux de tous et ce qui se voit moins mais qui est sincère et profond.

Dans la culture générale des affaires – la RSE n'a pas encore traversé la 'masse critique'.

Interview d'Ofra Strauss

le 7.1.2015 Réalisé dans les locaux de l'entreprise Strauss, à Peta'h-Tikva

- **Quand et comment en êtes-vous venue au domaine ?**

« Je ne peux pas indiquer un évènement particulier. L'approche de la responsabilité sociétale des entreprises était inhérente aux grandes entreprises israéliennes dès leur fondation. C'est la voie suivant laquelle elles se sont développées et ont assuré leur croissance. » Je ne considère pas cette idée comme originale – elle a toujours été là.

Je ne vois pas les RSE comme un champ distinct de ce que pratiquent les organismes commerciaux de toute façon. Dans l'évolution d'une entreprise il faut de temps en temps mettre l'accent sur certaines disciplines.

Cela donne l'occasion de faire la lumière sur toute un éventail d'influences exercées par l'entreprise : emploi, ressources humaines, rapport humain aux employés – tout cela s'est toujours trouvé là. Et encore il s'agit d'un « zoom ». Au fil du temps, d'autres points de toutes sortes apparaissent comme les directives réglementaires. La réglementation s'attache aux évènements, aux actes à accomplir, aux décisions à prendre qui nécessitent une homogénéité et l'application de règles, soit parce qu'ils n'étaient pas bien faits, soit suite à des développements mondiaux, et finalement on est débordé... Il s'agit d'un autre type de formatage : discussion, nouveau langage, évocation de thèmes. Il est destiné à permettre le discours dans un langage commun, une normalisation. Normalisation du discours avec le gouvernement, pour que les rapports soient établis dans un même jargon, cela vous permet même d'en déduire votre valeur.

La responsabilité sociétale des entreprises a pris beaucoup de choses que nous faisons déjà dans le passé et elle les a placées dans un autre contexte. C'est un chapeautage parce qu'elle couvre énormément de thèmes et de choses. Il s'agit de gouvernance, et on entend par là de nombreux aspects. Au début, cela indiquait la conformité aux normes usuelles.

Pour les petites à très petites entreprises, le simple fait de leur conformité à la loi est déjà la RSE.

C'est le regard que j'ai porté sur le monde des affaires dès le premier jour et c'est pour cela que la société Strauss s'est ainsi développée. Il était facile d'adopter ces principes dès le début. Il n'était pas nécessaire de distinguer entre l'entreprise et sa responsabilité sociétale.

- **Qu'en est-il des racines sionistes, du passage d'une économie socialiste à une économie néolibérale ?**

Nous sommes entre les deux. Nous nous trouvons en présence d'un processus hybride. Les infrastructures sont les mêmes que celles établies lors de la création de

l'Etat. Le processus se fait par évolution, on ne peut pas parler de disparition du socialisme et d'avènement du capitalisme. L'armée est une armée du peuple dans laquelle tous les civils s'engagent, nous n'avons pas d'écoles privées, même les universités ne sont pas des organismes privés ; de même pour d'autres infrastructures – la santé publique n'a pas changé. La base existe comme telle et nous travaillons à son amélioration. Quand on fait quelque chose à titre privé, on se sent en dehors du système.

Les entreprises ont évolué dans ce contexte. Il y avait d'emblée place pour l'esprit d'entreprise aux côtés d'organismes géants aux mains de l'Association des travailleurs. Le gouvernement a privatisé (*Israel Corporation*). Cette privatisation est encore en cours. On constate encore l'influence de la propriété de l'Etat sur le monde des affaires.

Les entreprises commerciales font partie de la société. Nous sommes des entreprises *israéliennes*. Les Israéliens aiment vivre ici, près de leurs parents, élever leurs enfants. Le thème de la famille – du bien-être – ça vient du passé. Qu'est-ce que c'est que tous ces voyages que tous font partout ? Dans le monde, les gens ne comprennent pas cela du tout.

Tout conflit interne au pays s'exprime dans la société.

En ce moment c'est le coût de la vie, les riches et les pauvres – ce sont des sujets qui préoccupent le monde entier. Mais pour nous qui sommes un kibboutz, tout revêt une dimension personnelle...

- **Quand vous observez notre parcours – au sein de la communauté israélienne des affaires et en tant que présidente de Maala – pensez-vous que le domaine a bien été assimilé en comparaison avec le reste du monde ?**

Une certaine distance a été parcourue à cause du mélange et du passage des entreprises gouvernementales aux entreprises privées. Mais une assimilation complète demande du temps. Bien sûr, il y a un écart parce qu'il ne s'est pas écoulé assez de temps pour qu'en Israël, ces disciplines aient pu se développer en tant que telles.

Depuis 1995, de nombreuses multinationales se sont implantées en Israël ; les entreprises israéliennes ont commencé à faire des affaires et à être rachetées. Des multinationales sont devenues propriétaires de nombreuses entreprises et je pense que le fait de la propriété a une très grande influence. Au Tel-Aviv 25, le transfert de propriété n'a pas pour l'instant entraîné de directions suffisamment stables pour créer une culture organisationnelle.

- **Selon vous, l'organisation Maala a-t-elle servi la communauté des affaires ou l'ensemble de la société en Israël ?**

La question n'est pas pertinente. Il n'y a pas de séparation entre les deux. Les trois secteurs agissent dans tous les domaines : l'entreprise elle-même, l'Etat et le troisième secteur. Quand je supervise, je pense 3 secteurs.

Maala est juste arrivée *10 minutes plus tôt*, suite aux événements des années 90, on cherchait un langage. L'organisation *Maala* n'a pas fondé d'entreprises mais a créé l'infrastructure permettant aux choses de se faire – une ONG qui fournit les connaissances d'une part et du moment que cela se produit, la possibilité de devenir une organisation de membres d'autre part.

Au fil de l'évolution, place été faite à l'innovation dans chaque discipline. Le troisième secteur a offert ses services à l'Etat dès sa création (Agence juive). Aujourd'hui je suis encore surprise. C'est impressionnant de voir à quel degré les associations sont financées par l'Etat – qui d'ailleurs était à l'origine, lui-même le troisième secteur. Aujourd'hui ils se définissent séparément.

Le troisième secteur et le secteur commercial ne sont pas déconnectés de l'Etat. En fait, au début du parcours, la *Histadrout* (syndicat) et l'Etat étaient les propriétaires des sociétés de développement économique, et ensuite s'est créé un secteur commercial privé. Le thème de la RSE constitue une autre forme d'interface entre le troisième secteur et le secteur commercial. Il apporte une légitimation aux diverses interfaces et à la coopération.

- **La table ronde – un dialogue intersectoriel ?**

Impossible de brûler les étapes, impossible de réaliser en 60 ans ce qui ailleurs a pris 200 ans.

La gouvernance est la première étape. Chez nous, les organismes officiels sont encore jeunes. C'est ce qui marque l'écart entre nous et le reste du monde. (*Les Palestiniens et les Africains n'ont pas d'organismes officiels, c'est pourquoi ils ne peuvent pas fonder d'Etat*). Quand le monde y voit un profit à tirer, les entreprises adoptent le principe plus rapidement. Et la chose agréable à avoir devient un must. Vingt ans plus tard, plus personne ne s'en souvient... On s'en rend compte dans les appels d'offres... Ce n'est plus « agréable à avoir » du moment que les 3 secteurs ont l'impression que si chacun d'eux procède avec précision, cela aboutira au lancement d'un produit. Ça fonctionne partout.

A partir du moment où l'Etat arrive à la conclusion qu'il est propice d'encourager telle ou telle attitude – par exemple l'emploi de main d'œuvre arabe, cela s'exécute. Les entreprises y sont déjà prêtes. Il suffit que le gouvernement y attache de l'importance pour cela arrive. Le secteur commercial est impliqué dans tous les domaines, il n'y en a aucun qui ne le concerne pas.

Dans tous les endroits du monde où je me rends, il existe une mobilisation autour d'un sujet, par exemple l'émancipation des femmes ou le problème de l'eau. Il peut s'agir

de la même préoccupation en différents endroits, mais aussi bien les ONG que les entreprises et les gouvernements y travaillent. C'est une évolution. Cela représente beaucoup de synchronisation, mais il faut y être prêt.

Sur le plan de la diversité par exemple – le genre et la parité sont un sujet mondial et l'ONU en débat. Mais sur le plan local, c'est de minorités qu'il s'agit. A chaque thème correspondent une conception et un jargon universels, et parallèlement des caractéristiques locales. Si on prend le problème de l'eau – il est important pour tout le monde, mais il a une incidence différente selon le marché.

En Europe – les syndicats constituent un facteur important.

- **Activisme des consommateurs**

Une protestation sociale exprime beaucoup de douleur et de colère, elle lance un appel. Le rôle du gouvernement et de la réglementation est d'y remédier. Il n'y a pas de solution sans réglementation, laquelle est toujours contraignante. Je ne pense pas que les entreprises qui y survivent soient celles qui répondent seulement au problème du prix et aux slogans des manifestations. Celles qui tiendront sont celles qui disposent d'un système de gouvernance. Il faut regarder l'ensemble. Dès qu'un organisme ou une entreprise devient plus grand(e), il ne peut plus faire autrement. Le consommateur israélien n'est en rien différent.

Le coût de la vie est peut-être le thème le plus douloureux chez nous en Israël, c'est une question de base. On a fait basculer des gouvernements pour cela. Ce gouvernement aussi tombera pour ça. S'il ne règle pas le problème de l'habitat, il y aura d'autres élections : habitat, éducation, coût de la vie. Pour le gouvernement, c'est plus facile de nous passer le relais, à nous les entreprises, afin de dissimuler le cœur du problème.

Le consommateur israélien n'est pas différent du consommateur américain ou européen. Partout dans le monde, on regarde les prix. « Le dernier mot est au client ».

- **Critique sur le domaine**

Mon problème avec la RSE, c'est qu'on la considère séparément à 20%. L'essence même de l'entreprise repose sur la responsabilité. Emploi, personnel, ce ne sont pas des notions de charité – la charité est en d'autres mains. La RSE, c'est tout ce que nous faisons. L'hypothèse de départ est de faire chaque chose parce que c'est une bonne chose. Eliminer ce qui est mauvais, et ajouter le bien au bien.

- **Troisième secteur**

Le troisième secteur se divise en deux groupes : les « militants » et ceux qui travaillent avec les entreprises et leur enseignent comment procéder. Lorsque vous avez une entreprise qui se développe, vous devez distinguer entre les deux. Je ne peux pas être transparente et libre d'agir si je crains constamment le coup de bâton. C'est peut-être réglo mais pas pour moi. Il existe toujours un dialogue. Il ne peut pas se faire que nous sachions toujours tout sur les trois secteurs et nous avons besoin de ce

troisième secteur pour nous apporter des connaissances et nous instruire en son domaine.

Philanthropie – La philanthropie se développe quand on commence à faire des sorties pour réaliser des fonds propres. Ailleurs dans le monde aussi, les dons de particuliers commencent après avoir vendu des entreprises, jusque-là personne n'est riche. Tout le capital est investi dans l'entreprise. C'est pourquoi elle ne commence qu'à ce moment-là.

Contribution des entreprises – on n'est pas équipé pour cela en Israël vu l'aspect fiscal et les montants élevés – cela se produira à l'étape suivante, suivant une évolution. Aujourd'hui, il n'y a pas encore de légitimation pour cela. D'abord on fait venir les fonds de l'extérieur. Dans 10 ans, nous aurons la légitimation voulue.

- **Influence des universités ?**

L'implication des entreprises dans le monde académique est limitée – parce qu'on ne peut pas tout faire. Nous sommes un jeune pays, un secteur commercial jeune. Les donateurs des universités sont plutôt des particuliers que des entreprises. Je parle des universités en général et pas seulement en ce qui concerne le domaine (RSE). L'université s'est également préservée. Le monde académique craignait d'en être profané.

- **Contribution à la communauté – y a-t-il une révision à la hausse entre les domaines de la RSE et la contribution à la communauté ?**

Selon la somme d'argent que nous attribuerons aux dons (construction d'immeubles ou autres...), ce n'est pas comparable à l'impact que peut avoir notre mode de gestion. Dans ce cas, le don représente une feuille de vigne. Quel que soit l'investissement, il est bien plus important quand il est fait dans le mode de gestion.

- **Les Palestiniens – BTI (membre du BTI)⁸³¹**

Des études ont été faites sur les régions conflictuelles. Il ne s'agit pas de faire pression sur le gouvernement, mais d'hommes d'affaires des deux côtés qui commencent à ouvrir un dialogue et lancent une infrastructure dont le but est de venir en aide à la perspective politique et d'apporter un soutien aux dirigeants. On s'attache exclusivement au côté commercial. Le dialogue a lieu entre hommes d'affaires et prépare le terrain à l'Etat. Il y a eu des précédents à ce type d'entreprise entre l'Irlande et l'Angleterre, entre Chypre, la Turquie et la Grèce.

⁸³¹ Le groupe BTI (*Breaking The Impasse*) est une entreprise apolitique créée par des Israéliens et des Palestiniens qui croient en l'urgence de la solution de deux pays pour deux peuples pour régler le conflit. Le BTI comprend plus de 300 hommes d'affaires israéliens et palestiniens représentant une tranche importante du PIB d'Israël et de l'Autorité palestinienne. [Consulté le 6.6.15]

Cela s'inscrit dans une compréhension très profonde du monde des affaires, à savoir que la solution au conflit est une formidable opportunité commerciale.

Interview de Raya Strauss – Ben Dror

le 10.12.2013 à Ramat Gan

- **Comment en êtes-vous venue au domaine ? Quelle fut votre première rencontre avec le sujet ?**

Ofra (Ofra Strauss [T.A.]) nous a présentées vous et moi, j'étais responsable des dons chez Strauss. Je ne pensais pas alors que cela nécessitait une stratégie. C'est de vous que j'ai appris que tout don devait suivre une logique et une stratégie. Vous m'avez ouvert les yeux sur ce monde, également lors d'un voyage commun au congrès du BSR à l'étranger. J'ai été conquise. J'avais compris comment fonctionnait le monde des affaires, comment fonctionnait le monde lui-même, mais je n'avais pas songé que tous les dons devaient être pour le bien de la société. Je pensais jusque-là que faire un don était juste un acte de « bonté ».

- **Pensez-vous que l'idée ait bien « accroché » ? si oui, pourquoi ?**

C'était un changement de modèle. Mais il était clair pour moi que je devais quand même garder une boîte à dons. J'ai compris vers où se dirigeait le monde.

- **Qui furent les promoteurs de l'idée ?**

Maala. J'ai rejoint les rangs de *Maala* à cause de l'importance de l'organisation et j'ai décidé de soutenir votre courage. J'ai vu de mon devoir de cautionner personnellement votre action afin de vous permettre d'affronter les oppositions. Je vous ai apporté mon appui pour vous donner le courage d'aller plus loin – le courage et la détermination. Pour ne pas renoncer, être à vos côtés. Organiser un congrès à nous, une réception, je suis votre supporter. J'y ai vu une satisfaction personnelle. J'ai vu dans ces grandes conférences avec Shimon Peres mon propre accomplissement. Ou encore le premier rapport social en Israël que nous avons fait ensemble.

- **Qui en furent les opposants ? Pouvez-vous rapporter des épisodes spécifiques reflétant cette opposition ?**

J'ai rencontré Yossi Rosen (PDG de *l'Israel Corporation* [T.A.]). Tout ce qui leur est arrivé, ne serait pas arrivé s'ils avaient agi avant. *Israel Chemicals*. Les membres du comité consultatif ont disparu parce qu'ils avaient voulu être membres sans comprendre de quoi il était vraiment question. Ils avaient l'habitude d'aller se plaindre au gouvernement pour régler les problèmes. Il y avait alors un capital d'Etat... des influences s'exerçaient sur le gouvernement, qui de son côté, ne faisait pas un geste sans consulter les riches. Il n'y avait aucun barrage, les médias n'exerçaient aucun contrôle, ils étaient déconnectés du monde, sans concurrence. Il y avait des

subventions. On avait l'habitude d'aller pleurer auprès du gouvernement. Ils n'ont pas compris la signification de l'environnement, les déchets. Heureusement pour moi, je n'y étais pas. Avec l'Association des Industriels d'Israël, le Conseil pour *Israel Yafa* (*Beautiful Israel*) a distribué des 'étoiles de beauté' à des stations d'essence polluantes. Quand j'ai compris, j'ai quitté *Israel Yafa*, où j'avais fait partie du jury. Personne n'a voulu écouter ni élever le niveau par le biais de partenariats. Maintenant ils s'en mordent les doigts.

- Il y a eu une génération de cadres supérieurs qui n'ont rien compris à la qualité de l'environnement. Même un PDG... ne comprenait pas pourquoi il fallait investir dans la qualité de l'environnement ni pourquoi tout invendu avait une date de péremption. Des hommes d'argent qui ne comprenaient pas. Aujourd'hui, ils ont appris. On ne le leur avait pas enseigné à l'université.

Maala

- **L'organisation Maala a-t-elle modifié le discours au cœur des entreprises ?**

Elle a offert une stratégie alternative, enseigné comment créer des partenariats. Nous étions une île solitaire. Elle a changé le discours dans le monde des affaires.

- **A-t-elle eu des concurrents ?**

Pas vraiment. Il y avait un égo très marqué. Ahuva (Ahuva Yanai, Organisation *Matan* [T.A.]) a accompli un travail professionnel et aurait pu compléter mais elle n'y était pas prête. Ronny Douek (*Zionut 2000*) – ce n'était pas une option... chez moi, c'était une question de sensibilité. J'ai été vérifier et étudier. J'ai voulu mettre au point des collaborations, même avec *Israel Yafa*.

- Du point de vue commercial, *Maala* était pour moi l'organisation adéquate, avec des relations et une connexion internationale ainsi qu'une envergure appréciable – compatible avec Strauss.

- **Maala a-t-elle servi la société, ou les entreprises ?**

Je ne vois pas là d'incitation à la philanthropie. C'était un investissement dans les entreprises. La satisfaction des employés – est une valeur commerciale pure. Le renforcement de la marque et l'investissement social, c'est pour moi très net. Ce n'est pas de la philanthropie.

- En résumé, *Maala* a changé la société israélienne, mais le résultat obtenu après 15 ans n'est pas suffisant. Cependant, sans *Maala* nous serions en bien pire situation. Compte tenu du budget limité et du petit nombre de personnes mobilisées – nous avons fait beaucoup, mais ce n'est pas assez. Il n'y a eu personne qui se soit « donné à fond » pour *Maala*. Vous n'avez pas eu assez de soutien sur le terrain. Burak vous a

beaucoup aidé par le haut mais pas dans le changement à opérer dans l'industrie – dans la réalisation sur le terrain. Où sont les grands ? *Strauss, Israel Chemicals, Teva, IDB.*

- **Philanthropie ?**

Précisément à ce sujet, nous sommes loin d'une quelconque performance. Les sommes sont ridicules. Les sommes investies aujourd'hui sont faibles. Dov Lautman a plus contraint que convaincu. Il a usé de son pouvoir politique. (Il était impossible de lui dire non à cause de sa maladie et de son Prix Israël). A titre personnel, je donne plus que la société Strauss. C'est une honte.

- **Quels sont les échecs de Maala?**

Nous n'en avons pas assez parlé. Les PDG ne se sont pas assez mobilisés. Aujourd'hui j'aurais organisé des cours pour les PDG. Ils ne se sont pas déplacés, n'ont pas étudié le sujet, n'en ont pas entendu parler, m'ont ignorée... ils nous ont envoyé des cadres d'échelon inférieur. Nous aurions dû faire venir davantage de cadres supérieurs de l'étranger pour générer le changement chez les cadres supérieurs des grandes entreprises. Nous aurions dû concentrer nos efforts pour provoquer un changement chez Gad Somekh par exemple. Vous aviez du mal avec les opposants, mais dès que quelqu'un présente une idée nouvelle, il y a toujours des opposants.

- **Classement *Maala*, indice *Maala* par rapport au Tel Aviv 25 – aujourd'hui l'indice *Maala* est supérieur au Tel Aviv 25, c'est un accomplissement !**
- ***Maala* a-t-elle eu une influence sur le troisième secteur ?**

Je pense que *Maala* a modifié le discours dans le secteur commercial mais pas, ou pas assez dans les organismes sociaux. En fait je ne sais pas (*Midot* n'a pas conduit aux objectifs voulus. Ils avaient un conseil d'administration imposant, mais en fait ils ont plutôt gêné la démarche).

Sur la scène internationale

- ***Maala* sur la scène internationale – Pourquoi ,selon vous, les organismes étrangers ont décidé de nous soutenir ?**

Israël est dans le cœur des Juifs et de Non-Juifs aussi. Ils vous ont fait confiance. Ils ont vu votre sérieux et votre droiture. *Maala* a rendu Israël compétitif. Sans *Maala*, cela n'aurait pas été le cas. Nous avons ici une élite qu'il n'y a nulle part ailleurs.

- **En termes de réussite et d'échecs...**

Aujourd'hui, *Maala* est en échec. Elle ne s'est pas connectée à la protestation sociale, n'a pas exploité la crise et ne s'est pas attachée à la branche de l'alimentaire et de la santé. *Maala* aurait dû être plus humaine et plus authentique vis-à-vis du pays. En revanche sur le plan de la population arabe, je ne pense pas que cela soit de son ressort.

Je considère mon investissement dans *Maala* comme un bon placement et j'en suis fier.

Je regrette d'avoir renoncé aussi facilement à ma place au tableau d'honneur après avoir autant investi en tant que personne privée.

Interview d'Allen White

le 23 mai 2013 à Amsterdam ; lors de la conférence du GRI

Vice-président et collaborateur émérite du Tellus Institute⁸³², cofondateur et ancien PDG du GRI – Global Reporting Initiative, Allen White dispose de plus de 20 ans d'expérience sur les questions de RSE les plus diverses traitées face à de grandes entreprises, des gouvernements, des organismes multilatéraux et des ONG

- **Comment en êtes-vous venu au domaine ?**

Au début des années 80, j'ai étudié la géographie à l'université (domaine peu commun pour les Américains), et je me suis intéressé à l'environnement et à sa protection. L'idée qui régnait alors était que la réponse adéquate pour la protection de la nature se trouvait aux mains des gouvernements – qui devaient faire voter des lois, faire appliquer des réglementations, et qu'ainsi tout rentrerait dans l'ordre !

Comme j'ai vu que les gouvernements n'y réussissaient pas, j'ai recherché la source du problème – les entreprises ! J'ai constaté les sujets et les problèmes relatifs aux produits, aux processus de fabrication, à la gestion et j'en suis arrivé ainsi à concentrer mon travail sur les grandes entreprises. A la fin des années 80-90, j'ai commencé à réfléchir à un « langage » susceptible d'être accepté par les entreprises et par les directeurs en matière de gouvernement d'entreprise – *Qu'est-ce qui aurait un sens pour les affaires ?*

Ainsi j'ai trouvé la solution des mesures et indicateurs – en quoi est-ce performant ? La production de systèmes méthodiques et comment créer un langage commun permettant de comprendre le but de la responsabilisation, pour que les actions des entreprises soient transparentes.

C'est comme ça qu'est né le GRI.

⁸³² Tellus Institute, a Boston-based non-profit organization, hosts Corporation 20/20 and serves as its fiscal agent
http://www.corporation2020.org/overview_people.htm

Au début 2003, j'ai quitté le GRI – j'ai vu qu'ils avaient compris et que leur action était importante, mais qu'ils n'avaient pas l'envergure nécessaire pour conduire un changement conséquent auprès des entreprises. J'ai alors rejoint Tellus et plus tard, j'ai pris l'initiative du programme « Corporation 2020 ».

- **Pourquoi le sujet a-t-il été bien accueilli ?**

L'idée de la RSE est née dans les pays occidentaux par réaction, sous forme d'activité philanthropique qui, au début, suffisait.

Dans les années 90, ont eu lieu des événements qui ont soulevé des problèmes très inquiétants, résultant d'activités commerciales : la catastrophe de Bhopal, l'Exxon Valdez, portant à l'ordre du jour des sujets tels que la sécurité et la santé dans les entreprises. Il est alors apparu que 'faire le bien' ne se limitait pas à donner de l'argent pour des projets communautaires, mais qu'il fallait faire beaucoup plus que cela.

Une culture de la responsabilité a alors commencé à s'élaborer, on a continué à réaliser des projets communautaires, mais il s'est produit quelque chose de bien plus grand, la responsabilité des affaires a été redéfinie et chacune des années 90 a ouvert la voie à une extension des sujets pris en compte : salaire de base, politique sociale et émission de gaz à effet de serre.

- **Acceptation et opposition – différences entre les pays**

Au Brésil par exemple, il n'y pas eu de véritable débat parce qu'il existait une culture et une tradition de projets sociaux. Il y a eu davantage de pression sociale, la culture a changé et les projets ont été élargis à la santé et à l'éducation, ils se sont faits plus stratégiques, mais ils n'ont pas rencontré d'opposition.

Aux Etats-Unis, en revanche, il existait une inquiétude profonde quant à la réglementation future. 'Accepter' de rendre compte de la mesure des gaz à effet de serre, du renforcement des conditions de santé et de sécurité... dire « oui » au rapport volontaire, ça allait, mais si cela devait conduire à une réglementation plus rigide à l'avenir, c'était autre chose...

En Europe, il règne une culture d'obéissance aux gouvernements – on est habitué aux règlements et à un gouvernement fort. Il n'y a pas de requêtes, pas d'investissements de millions de dollars dans des lobbys, le gouvernement ordonne et on applique : Suède, Danemark, France, Hollande – la route était plus directe et il y avait plus de coopération. La RSE a connu en Europe un trajet beaucoup plus facile.

Là-bas que l'on ait affaire à des sociétés commerciales ou à des OGN – peu importe, l'essentiel est que les choses se fassent : *Just do it !*

(T.A. : En Israël, on sait bien qu'il y aura une réglementation, mais on préfère attendre le dernier moment).

En Chine – il y a encore une conception tout à fait nouvelle

De sorte que cela est réellement culturellement conditionné et influencé.

Le Mexique présente un autre visage...

- **Comment expliquez-vous l'empressement du BSR à aider Maala ?**

A la fin des années 90, le BSR a élargi ses ambitions au plan mondial.

Ce qui signifiait pour lui (et cela s'est amplifié plus tard) produire des organisations similaires.

Ils avaient déjà des connexions en Amérique latine.

Je ne pense pas que c'était une démarche idéaliste de la part des membres du BSR mais plutôt une qualité mue par l'ambition, le sentiment de faire quelque chose d'important et le besoin d'avoir des associés dans le monde y compris en Israël – une situation « gagnant-gagnant ».

- **Pourquoi Israël ?**

Je ne suis pas spécialiste en politique israélienne mais l'impact en Israël est beaucoup plus fort que l'Etat n'est géographiquement vaste et c'est ce qui en fait l'importance. Israël est un modèle d'innovations – en technologie, en médicaments, en agriculture, en Hi-Tech, une source d'inspiration, une présence significative. L'assimilation de la RSE là-bas projette son influence au-delà des frontières d'Israël.

- **La RSE est-elle un mouvement social ?**

Il y a toujours eu des coalitions d'entreprises et ce, depuis qu'il existe des entreprises. Par exemple, les chambres de commerce (elles ont alors servi à l'opposé de la responsabilité sociétale).

Je propose de poser la question autrement : est-ce que les coalitions constituaient une réponse au mouvement social ? ou est-ce qu'elles ont contribué à promouvoir et à façonner un mouvement ?

Je penche pour la première option au début, à savoir une réponse à l'organisation sociale. Les entreprises se sont rendu compte qu'il se passait quelque chose, elles ont voulu mieux comprendre, apprendre. Alors, des organismes tels que les chambres de commerce des USA, la conférence des présidents, la conférence des présidents du Canada, l'industrie chimique allemande, des organismes existants et actifs ont été obligés de réagir – sous peine d'être dépassés – et donc, des organismes existants ont adopté le programme de la RSE.

L'industrie chimique a adopté la Gestion responsable... engagement envers les règles de gestion des substances toxiques et dangereuses, impact sur les communautés. Ils

ont décidé de se joindre, de réagir dans les limites : « Mieux vaut manger qu’être mangé ! »

Mais les nouvelles organisations comme *Maala* sont des entreprises sociales. Elles ont été créées par des personnes qui ont détecté une opportunité ; « nous ne comptons pas sur les anciens organismes, mais nous allons fonder quelque chose qui se concentrera vraiment sur les entreprises et sur la responsabilité sociétale des entreprises. »

L’innovation vient des entreprises sociales qui sont animées par une vocation. Ceux qui s’y joignent tirent vers l’avant et accélèrent le développement. Leur efficacité venait de la possibilité de diffusion et de la spirale de la motivation.

Il s’est passé des choses dans les années 90. Certaines entreprises ont pensé qu’il leur suffisait de lever le doigt pour sentir le vent venir et se laisser porter.... D’autres comme *Maala*, *Ethos*, *Empresa* ont rejoint le mouvement de manière plus ciblée.

Ce qui avait commencé comme un mouvement très lent s’est accéléré en mouvement RSE grâce à l’esprit et à la motivation d’organisations concentrées sur leur objectif.

Les organisations existant aujourd’hui se poursuivront parce qu’il existe sur le marché une demande pour leurs services. « Nous avons insufflé l’esprit et aujourd’hui on construit des modèles d’application et des outils. »

Ce n’est pas au sein des organisations que se tiennent aujourd’hui les grandes discussions.

Ces organisation continueront à réagir, lanceront moins d’initiatives et de défis à leurs membres.

